

Universidade Federal de Pelotas
Centro de Ciências Sócio-organizacionais
Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional –
PROFIAP



Dissertação

**O teto de vidro na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e
Tecnológica do Brasil: relatos de mulheres gestoras**

Bruna de Oliveira Farias

Pelotas, 2022

Bruna de Oliveira Farias

O teto de vidro na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil: relatos de mulheres gestoras

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública, Centro de Ciências Sócio-organizacionais da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof^a. Dra. Simone Portella Teixeira de Mello

Pelotas, 2022
Bruna de Oliveira Farias

O teto de vidro na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil: relatos de mulheres gestoras

Dissertação aprovada, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Universidade Federal de Pelotas.

Data da defesa: 12/04/2022.

Banca examinadora:

Prof^a Dra. Simone Portella Teixeira de Mello (Orientadora), Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Prof^a Dra. Flavia Regina Czarneski, Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof^a Dra. Larissa Medianeira Bolzan, Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação na Publicação

F224t Farias, Bruna de Oliveira

O teto de vidro na rede federal de educação profissional, científica e tecnológica do Brasil : relatos de mulheres gestoras / Bruna de Oliveira Farias ; Simone Portella Teixeira de Mello, orientadora. – Pelotas, 2022.

114 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Centro de Ciências Socio-Organizacionais, Universidade Federal de Pelotas, 2022.

1. Teto de vidro. 2. Desigualdade de gênero. 3. Mulheres em cargos de gestão. I. Mello, Simone Portella Teixeira de, orient. II. Título.

CDD : 351

Para o Caio, que me apresentou a dor e a delícia da maternidade.

Agradecimentos

À Universidade Federal de Pelotas e ao Programa de Pós-graduação Profissional em Administração Pública pela oportunidade de desenvolvimento acadêmico e profissional.

Ao Instituto Federal Sul-riograndense, pela possibilidade de capacitação e crescimento profissional.

À minha querida orientadora, Prof^a Dra. Simone Mello, por guiar meus passos e ser sempre fonte de motivação e encorajamento.

À Prof^a Dra. Flavia Czarneski e Prof^a Dra. Larissa Bolzan, por aceitarem o convite e integrarem minhas bancas de qualificação e defesa, enriquecendo o trabalho com suas valiosas contribuições.

Aos demais professores do programa por todo o aprendizado e conhecimentos passados.

Aos colegas pela parceria e coleguismo nesta jornada.

Às gestoras que dispuseram seu tempo para conversar comigo, partilhar um pouco de suas trajetórias inspiradoras, percepções e vivências profissionais sem as quais este trabalho não seria possível.

À minha família, pelo amor compartilhado, apoio e por acreditarem em mim nos momentos em que eu mesma duvidei.

Resumo

FARIAS, Bruna de O. **O TETO DE VIDRO NA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA DO BRASIL: RELATOS DE MULHERES GESTORAS**. 2022. 114f. Projeto de Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública – PROFIAP, Universidade Federal de Pelotas, 2022.

São indiscutíveis os avanços em relação à pauta da desigualdade de gênero e sua visibilidade na mídia e no debate corrente público, ainda assim, não se vive em uma sociedade igualitária para homens e mulheres. Vê-se ainda, um cenário de participação feminina reduzida nos espaços de poder, nesse sentido, a hegemonia masculina no topo das organizações é frequentemente explicada a partir do fenômeno conhecido por teto de vidro, que remete a uma barreira sutil, porém suficientemente forte, que dificulta a ascensão feminina aos postos mais altos da hierarquia organizacional (STEIL, 1997). Apesar dos preconceitos, explícitos e velados, mulheres têm conseguido transpor essas barreiras e têm ocupado cada vez mais espaço na sociedade, assumindo cargos de nível estratégico e de poder decisório nas organizações. Consciente das dificuldades persistentes, este estudo pretendeu compreender a percepção de mulheres ocupantes dos cargos mais altos na hierarquia dos Institutos Federais (CD-1 e CD-2) quanto à ruptura do teto de vidro em suas trajetórias profissionais. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, de abordagem descritiva, com a realização de entrevistas, via web, baseadas em roteiro semiestruturado. A escolha pela pesquisa na área da educação se justifica na medida em que é reconhecidamente um setor permeado pela atuação feminina. Optou-se por conhecer as condições de trabalho das mulheres que atravessaram o teto de vidro para contribuir com a literatura sobre o tema, buscando, por meio das protagonistas, alternativas para a superação do fenômeno. Os achados da pesquisa indicam que, embora não haja dúvidas sobre a capacidade profissional das gestoras, suas trajetórias não são isentas da manifestação de preconceito e discriminação e os fatores constituintes do teto de vidro seguem afetando negativamente a carreira delas, que cotidianamente têm de superar desafios e dificuldades resultantes do sexismo que permeia a sociedade. Como proposta de intervenção indica-se a estruturação de processos formativos, que atendam desde os estudantes aos servidores, criação de espaços para o debate do tema, programas de incentivo à liderança feminina e a adoção de regulamentos institucionais que visem a equidade de gênero nos cargos.

Palavras-chave: teto de vidro; desigualdade de gênero; mulheres em cargos de gestão.

Abstract

FARIAS, Bruna de O. **THE GLASS CEILING IN THE FEDERAL NETWORK OF PROFESSIONAL, SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL EDUCATION IN BRAZIL: REPORTS OF WOMEN MANAGERS**. 2022. 114f. Master's Thesis Project – Graduate Program in Public Administration – PROFIAP, Federal University of Pelotas, 2022.

The advances in relation to the gender inequality agenda and its visibility in the media and in the current public debate are indisputable, even so, we do not live in an egalitarian society for men and women. It is still seen a scenario of reduced female participation in the spaces of power, in that regard, the male hegemony at the top of organizations is often explained by the phenomenon known as the glass ceiling, which refers to a subtle barrier, but sufficiently strong, that makes it difficult for women to ascend to the highest positions in the organizational hierarchy (STEIL, 1997). Despite the prejudices, explicit and veiled, women have managed to overcome these barriers and have occupied more and more space in society, assuming positions of strategic level and decision-making power in organizations. Aware of the persistent difficulties, this study intends to understand the perception of women occupying the highest positions in the hierarchy of the Federal Institutes (CD-1 e CD-2) regarding the rupture of the glass ceiling in their professional trajectories. For this, qualitative research was developed, with a descriptive approach, with interviews, via the web, based on a semi-structured script. The choice for research in education area is justified insofar as it is recognized as a sector permeated by female performance. We chose to seek to know the working conditions of women who crossed the glass ceiling to contribute to the literature on the subject, seeking, through the protagonists, alternatives to overcome the phenomenon. The research findings indicate that, although there are no doubts about the professional capacity of the female managers, their trajectories are not exempt from the manifestation of prejudice and discrimination and the factors that constitute the glass ceiling continue to negatively affect their careers, who face challenges on a daily basis and difficulties resulting from the sexism that pervades society. As an intervention proposal, it is indicated the structuring of training processes, which serve from students to servers, creation of spaces for the debate of the theme, programs to encourage female leadership and the adoption of institutional regulations aimed at gender equity in positions.

Keywords: glass ceiling; gender inequality; women in management positions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Média de horas dedicadas aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos por pessoas ocupadas, por sexo (horas semanais)	30
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Servidores dos Institutos Federais – Agrupados por gênero e região	37
Tabela 2. Ocupação de CD-1 dos Institutos Federais – agrupados por gênero e região	37
Tabela 3. Ocupação de CD-2 dos Institutos Federais – agrupados por gênero e região	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ações para facilitar o acesso de mulheres a cargos de gestão	84
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CEFETs – Centros Federais de Educação Tecnológica
- CD – Cargo de Direção
- CONIF – Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
- COVID-19 – Corona Virus Disease (Doença do Coronavírus)
- EBTT – Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
- FG – função gratificada
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IFs – Institutos Federais
- IFAL – Instituto Federal de Alagoas
- IFB – Instituto Federal de Brasília
- IFCE – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
- IFF – Instituto Federal Fluminense
- IFFAR – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha
- IFNMG – Instituto Federal do Norte de Minas Gerais
- IFPE – Instituto Federal de Pernambuco
- IFPI – Instituto Federal do Piauí
- IFPR – Instituto Federal do Paraná
- IFRR – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima
- IFRS – Instituto Federal do Rio Grande do Sul
- IFSC – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
- IFSUDESTEMG – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
- IFSUL – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-riograndense
- IFTO – Instituto Federal do Tocantins
- INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
- MEC – Ministério da Educação
- NUGED – Núcleo de Gênero e Diversidade

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PEA – População Economicamente Ativa

PIA – População em Idade Ativa

PNAD – Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema de pesquisa	18
1.2 Objetivos geral e específicos	19
1.3 Justificativa	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Histórico dos Institutos Federais	21
2.2 Mulheres no espaço público: conquistas e mobilidade.....	27
2.2.1 A mulher no mercado de trabalho	28
2.2.2 Mulheres no setor público	33
2.2.3 Rompendo o teto de vidro e superando barreiras	38
3. METODOLOGIA.....	44
3.1 Desenho da pesquisa, coleta e análise de dados	44
3.2 Perguntas de pesquisa	47
4. RESULTADOS	50
4.1. Principais barreiras	52
4.2. Como o teto de vidro afeta a carreira das gestoras.....	63
4.3. Quebrando o teto de vidro	73
4.4. Caminhos possíveis.....	83
5. Considerações finais.....	92
REFERÊNCIAS	95
Apêndices	102
Apêndice A – Relatório técnico	103

1. INTRODUÇÃO

As pautas feministas que questionam o estado atual da desigualdade de gênero têm ganhado cada vez mais espaço na mídia e no debate público corrente. Ainda que sejam inegáveis os avanços conquistados ao longo das décadas, o quadro vigente até este momento não permite afirmar que se vive em uma sociedade igualitária em relação às questões de gênero. São diversos os estudos no Brasil e no mundo (BOURDIEU, 2002; BRUSCHINI, 2007; GONTIJO; MELO, 2017; GUTIERREZ, 2016; HULTIN, 2003) que evidenciam um cenário de desvalorização do trabalho feminino, sobrecarga em função da dupla jornada, discriminação e assédio no trabalho e no ambiente familiar e uma participação reduzida nos espaços de poder institucionalizados da sociedade.

De acordo com o Relatório de Desigualdade Global de Gênero 2020 do Fórum Econômico Mundial 2020, a estimativa é de 99,5 anos para que se tenha paridade econômica, política, de saúde e educação entre os sexos, globalmente. O Brasil está no 92º lugar num ranking de 153 países e a projeção é de que essa equiparação de gêneros na América Latina e Caribe ainda leve cerca de 59 anos. Nessa perspectiva, compreende-se a importância e a necessidade do desenvolvimento de estudos que deem visibilidade a esses temas para que se possa seguir avançando e reduzir as desigualdades de gênero nos diversos âmbitos da vida em sociedade.

Ao pesquisar sobre a questão de gênero, é possível deparar-se ainda hoje com o argumento da diferença biológica entre os sexos como justificativa natural para as desigualdades existentes. A esse respeito, Bourdieu (2002) afirma que a hegemonia masculina se baseia na premissa de que o masculino é tomado como referência para todas as coisas na sociedade e que a força da sua ordem se evidencia no fato de que ela dispensa justificção, já que a visão androcêntrica impõe-se e dispensa a necessidade de se enunciar em discursos que visem legitimá-la. De acordo com o autor, a diferença biológica entre os sexos, isto é, entre os corpos masculino e feminino, pode ser vista como justificativa natural da diferença socialmente construída entre os gêneros e, principalmente, da divisão sexual do trabalho.

A desigualdade de gênero no mercado de trabalho decorreu, dentre outros fatores, da desigualdade de acesso à educação formal, que por muito tempo foi precária e até negada às mulheres. Mesmo após reformas na educação, quando o

acesso foi permitido, havia na formação uma divisão por gênero, tanto de turmas como de professores, já que mulheres tinham aulas apenas com professoras. A discriminação também acontecia na oferta de disciplinas, na medida que às alunas cabia aprender os ofícios do lar, mas ainda assim, as mudanças mesmo que tímidas e com diversas restrições, abriram caminho para a inclusão das mulheres no mercado de trabalho (GONTIJO; MELO, 2017).

O acesso à educação e a expansão da escolaridade não só pavimentaram o ingresso das mulheres ao mercado de trabalho no Brasil, como também configuram um “gueto” ocupacional feminino, como bem destaca Bruschini (2007). Conforme a autora, no ensino superior houve uma ampliação significativa do público feminino, chegando a 62% em 2005, mesmo que com prevalência em áreas como educação, saúde e bem-estar social, humanidades e artes. Apesar dos avanços, a mesma enfatiza que quando são analisados os dados referentes à remuneração, especialmente nos estratos mais altos de salários, ainda persiste o diferencial de rendimentos entre os sexos, com homens recebendo mais que mulheres para o desempenho de atividades de mesma natureza.

O Censo da Educação Superior do INEP (2017) permite visualizar que uma década depois do período analisado por Bruschini (2007), o contexto da ocupação das vagas permanece muito semelhante ao verificado à época pela autora, embora exista avanço em algumas áreas antigamente conhecidas pelo perfil majoritariamente masculino. Em relação aos concluintes dos cursos de graduação, verifica-se que 59% deles na modalidade presencial e 66% na modalidade à distância são mulheres (Censo da Educação Superior INEP, 2017), o que confirma a maior qualificação feminina, sem que, no entanto, esse ganho de competência se traduza em melhores posições no mercado de trabalho.

Esse contexto tem levado a estudos sobre gênero que discutem as condições de ascensão de mulheres a posições de poder dentro das organizações. Gontijo e Melo (2017), afirmam que o acesso ao mercado de trabalho para as mulheres foi favorecido na profissão docente, mas no que se refere a posições gerenciais, empresariais, esse acesso se restringe, principalmente nos cargos de alta hierarquia, que envolvem tomada de decisão, estabelecimento de metas e outras áreas que contornam a autoridade e o posicionamento de poder.

A hegemonia masculina nos níveis mais altos da hierarquia das organizações pode ser também explicada a partir do fenômeno conhecido por “teto de vidro”, que remete a uma barreira sutil, porém suficientemente forte, que inviabiliza a ascensão de mulheres aos postos mais altos da hierarquia organizacional (STEIL, 1997; HULTIN, 2003).

Apesar de preconceitos velados, mulheres têm conseguido transpor essas barreiras invisíveis e têm ocupado cada vez mais espaços na sociedade, decorrentes de aspectos como o aumento da escolaridade e qualificação e a redução do número de filhos, assumindo cargos de nível estratégico e de poder decisório nas organizações, antes ocupados apenas por homens. Contudo, apesar da perceptível evolução e mudança do seu papel, avanços são necessários no que concerne ao ambiente de trabalho, haja vista que mesmo com maior escolaridade as mulheres recebem salários menores e ocupam menos cargos de direção nas organizações (LUCAS *et al*, 2010).

Ainda que no Brasil elas sejam maioria e representem 51,8% da população (PNAD Contínua, 2019), quando é buscado dados sobre trabalho, verifica-se que elas representam 44% da ocupação em empregos formais (RAIS, 2019) e, em relação a remuneração, homens ganham 29,6% mais (IBGE, 2020). Dentre os obstáculos que dificultam o acesso e a permanência de mulheres no mercado de trabalho, um dos mais reconhecidos possivelmente seja a sobrecarga em função da dupla jornada, já que, apesar do progresso, as atividades domésticas ainda são desempenhadas majoritariamente por mulheres. No Brasil, em 2016, elas dedicaram cerca de 73% a mais de horas do que os homens nos cuidados com pessoas e/ou afazeres domésticos, sendo que, a carga horária delas é de 18,1 horas diárias, enquanto os homens se envolvem 10,5 horas, em média (IBGE, 2018).

Uma outra barreira que inibe a atuação feminina no mercado de trabalho é a maternidade, visto que conciliar o cuidado com os filhos e a vida profissional é um desafio maior para mulheres do que para homens. Madalozzo e Blofield (2017) destacam como os impactos do conflito trabalho-família são desproporcionais para mães e como a ausência de políticas públicas que garantam estrutura de creches e pré-escolas afeta negativamente sua empregabilidade, já que essas mulheres são recorrentemente preteridas por empregadores em benefício do público masculino, especialmente nas camadas de menor renda da população.

Além das dificuldades elencadas, de ordem prática e mais facilmente identificáveis como a dupla jornada e a maternidade, existe uma série de aspectos menos tangíveis, e, portanto, mais difíceis de estudar, relacionados a dimensões sociológicas e culturais que colocam mulheres em uma condição secundária e tendem a sustentar a manutenção do estado de desigualdade de gênero que vivencia-se na sociedade. Nesse contexto, Powell (2012) identifica seis perspectivas possíveis para analisar a intersecção entre sexo, gênero e liderança e, ainda que conclua que nenhuma perspectiva seja superior à outra, enfatiza que todas contribuem para o entendimento de que, em geral, a ocupação de posições gerenciais segue favorecendo homens e comportamentos associados aos estereótipos de gênero masculino, apesar do que possam sugerir teorias sobre liderança e evidências na área.

No âmbito do serviço público, ainda que a admissão seja igualitária, tendo em vista que o ingresso se dá por meio de concurso público e os planos de carreiras e salários assegurem equidade de remuneração, a ocupação de cargos de chefia na Administração Pública usualmente decorre de processos eletivos ou por indicações políticas e convites de pares. Essa prática pode resultar em assimetrias de poder dentro das instituições públicas, de modo análogo ao que ocorre na iniciativa privada.

Diante do exposto, pode-se verificar que o quadro geral ainda é desfavorável e revela uma persistente desigualdade de gênero no ambiente organizacional. Nessa perspectiva, este trabalho se concentra na investigação da percepção de mulheres ocupantes de CD-1 e CD-2 – gratificações pertinentes a posições ocupadas por Reitores, Diretores e Pró-reitores na hierarquia dos Institutos Federais – que romperam o teto de vidro no serviço público, mais especificamente nos Institutos Federais.

1.1 Problema de pesquisa

Embora tenha havido avanços em se tratando de preconceitos de gênero, raciais, religiosos, dentre outros na contemporaneidade, o fenômeno do teto de vidro continua marcando a trajetória profissional de inúmeras mulheres (HULTIN, 2003; GONTIJO; MELO, 2017; GUTIERREZ, 2016; LIMA *et al.* 2013). A maior parte dos estudos trata do apontamento do fenômeno, contudo, não trazem propostas de ruptura do mesmo. Diante dessa lacuna, é importante conhecer essas superações

para desenvolver políticas que tragam mais equidade entre homens e mulheres, organizacionalmente.

Partindo desse contexto de desigualdade de gênero na ocupação de cargos da alta hierarquia nas organizações, esse estudo pretende compreender em que condições mulheres exercem os cargos mais altos na hierarquia dos Institutos Federais.

1.2 Objetivos geral e específicos

Para tanto, o objetivo geral da pesquisa é **investigar a percepção de mulheres ocupantes das funções CD-1 e CD-2 quanto a ruptura do teto de vidro em suas trajetórias profissionais.**

Dentre os objetivos específicos, pretende-se:

- Identificar as principais barreiras à ascensão profissional feminina e que foram transpostas pelas entrevistadas;
- Verificar como os principais fatores que constituem o teto de vidro afetam suas carreiras;
- Investigar a forma como elas lidaram com essas dificuldades;
- Identificar ações que possam minimizar os efeitos do teto de vidro no ambiente organizacional público.

1.3 Justificativa

A escolha pela pesquisa na área da educação se justifica na medida em que é reconhecidamente um setor em que predomina a atuação de mulheres, especialmente na educação básica. Nas Sinopses Estatísticas da Educação Básica 2018 isso é evidente, pois do total de 2.226.423 professores da educação básica, 446.423 (20,05%) são homens e 1.780.000 (79,95%) são mulheres (INEP, 2019). Outra modalidade de educação em que cresce a atuação feminina no Brasil é a profissional, que oferta de cursos de qualificação, ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia e licenciaturas.

Na esfera pública, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, representada em grande parte pelos Institutos Federais, possui cerca de 80 mil servidores entre técnicos-administrativos e docentes e viveu uma expansão

significativa nos últimos anos. Contudo, há predominância de homens nesse espaço desde sua origem em 1909, com as escolas de Aprendiz e Artífices (MEC, 2016; CONIF, 2020). Associado a isso, a rede representa também um dos braços da ação direta do Estado na sociedade, e nessa perspectiva, parece justo esperar que suas instituições impulsionem ações coordenadas que busquem a adoção de políticas e práticas que visem a equidade de gênero que se pretende ver reproduzida na sociedade, em todos os seus âmbitos.

Assim, é fundamental conhecer as condições de trabalho e de vida das mulheres que atravessaram o teto de vidro e ocupam cargos de gestão no serviço público para que se possa contribuir com a literatura sobre o tema, haja vista que a maior parte das produções científicas denuncia o fenômeno, mas não busca, por meio das protagonistas, alternativas de superação a esse. Para tanto, é preciso avaliar a evolução desse processo de ruptura e também identificar quais dificuldades persistem nas suas trajetórias de ascensão na carreira.

Diante do exposto, a seguir, apresenta-se o referencial teórico que sustenta a pesquisa. No terceiro capítulo é detalhada a metodologia com as escolhas para o desenvolvimento da investigação. No quarto capítulo são apresentados e contextualizados os resultados encontrados na pesquisa, seguidos das considerações finais no capítulo final. O relatório técnico, produto desta pesquisa, encontra-se nos apêndices deste trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Histórico dos Institutos Federais

A educação profissional formal surgiu no Brasil em 1909, com a criação das primeiras Escolas de Aprendizes Artífices em um ambiente de grandes transformações sociais e econômicas, assim, ainda que o processo de industrialização e urbanização demandasse a formação de mão de obra qualificada, as escolas possuíam também um caráter assistencialista, já que, conforme estabelecido no decreto nº 7.566 de 1909, as mesmas se propunham a habilitar os desfavorecidos da fortuna para o trabalho, bem como afastá-los da ociosidade, do vício e do crime. Cabe evidenciar o cunho moralizador de construção de caráter pelo trabalho, explícito nessa política pública, com contornos de obra de caridade e orientada a sanar o problema social da mendicância, mais do que prover uma formação profissional propriamente dita.

A escassa escolaridade da classe trabalhadora não era vista como um obstáculo ao crescimento econômico e os trabalhos manuais eram desprezados. Nessa conjuntura, é compreensível que a educação profissional tenha emergido destinada às classes sociais menos favorecidas, a quem não tivesse escolha nem pudesse se opor a um ensino que preparava para ocupações socialmente definidas como de menor importância (CAMPOS FERREIRA, 2012).

O decreto nº 7.566 de 1909 criou então, Escolas de Aprendizes e Artífices nos 19 estados brasileiros, mantidas pelo governo federal sob a responsabilidade do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio que ficou incumbido de garantir as instalações, projeto pedagógico, condições de ingresso e perfil dos candidatos.

As transformações econômicas e sociais do período acabaram por influenciar a organização da escola e, se antes os ofícios eram aprendidos pela prática, transmitida de geração em geração, a educação profissional se encarregou de sistematizar esse aprendizado, influenciada pelas demandas e exigências da sociedade capitalista, especialmente no que se refere aos processos de industrialização e manufatura da época.

Manfredi (2002) frisa a influência do movimento dos industrialistas na época, que também viam na educação profissional uma importante ferramenta contra o

movimento dos trabalhadores, em função dos ideais liberais e da crença na educação pública como forma de emancipação econômica, social e política.

A Constituição outorgada em 1937 reiterou o caráter assistencialista da educação profissional no Brasil, escancarando a divisão social e técnica do trabalho, já que evidenciou o modo como o ensino profissional era destinado às classes menos favorecidas.¹

As Leis Orgânicas do Ensino em 1942 remodelaram a política educacional no país, tendo seus efeitos mais profundos no ensino secundário, já que estruturaram por meio de Decretos-lei os termos da educação profissional no país, influenciada pelo ideário nacionalista e pelo projeto político ideológico do governo Getúlio Vargas. Mello (2007) pontua a forma como a educação profissional passa a ser vista como instrumento fundamental de viabilização do projeto de desenvolvimento econômico via industrialização do governo Vargas.

A Reforma Capanema estruturou o ensino industrial, reestruturou o ensino comercial, modificou o ensino secundário e criou o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, SENAI. A dualidade estrutural da educação brasileira foi então, fortalecida pela Reforma Capanema na concepção de educação secundária, que estabeleceu uma escola pensada para a classe dominante e outra para as camadas mais populares, já que o ensino destinado às elites oportunizava e direcionava seus egressos aos cursos superiores, enquanto os cursos técnicos possuíam um caráter de terminalidade, encaminhando os egressos ao mercado de trabalho (MELLO, 2007; SILVA; MEDEIROS NETA, 2019).

Um aspecto importante do DL nº 4.244/1942 diz respeito ao acesso feminino à educação secundária, já que especifica no seu art. 25 suas condições especiais e evidencia a concepção do papel das mulheres na sociedade àquele período:

É recomendável que a educação secundária das mulheres se faça em estabelecimentos de ensino de exclusiva frequência feminina. Nos estabelecimentos de ensino secundário frequentados por homens e mulheres, será a educação destas ministrada em classes exclusivamente femininas. Este preceito só deixará de vigorar por motivo relevante, e dada especial autorização do Ministério da Educação. Incluir-se-á, na terceira e na quarta série do curso ginasial e em todas as séries dos cursos clássico e científico, a disciplina de economia doméstica. A orientação metodológica dos programas terá em mira a natureza da personalidade feminina e bem assim a missão da mulher dentro do lar (BRASIL, 1942).

¹ O artigo 129 define como dever do Estado o provimento do ensino pré-vocacional profissional destinado às classes menos favorecidas, por meio da fundação de institutos de ensino profissional e do subsídio aos de iniciativa dos Estados, Municípios e indivíduos ou associações particulares e profissionais.

O disposto no artigo dá um panorama do quadro de segregação e desigualdade de acesso à educação formal da época por mulheres, já que a oferta de disciplinas evidencia a concepção do papel feminino na sociedade, responsável pelos cuidados com a família e o lar. A educação doméstica era o cerne do que ficou implantado nas escolas secundárias como educação feminina, com destaque para as associações femininas católicas, que contribuíram enormemente com esse tipo de ensino. Schwartzman et. al (2000) salienta como o programa destinado a meninas de 12 a 15 anos tinha por objetivo dispor de uma formação complementar ao primário que provesse no futuro o acesso à boas colocações, formando boas donas-de-casa e mães de família.

O sistema educacional do período evidenciava a divisão econômico-social do trabalho, sendo a educação útil ao desenvolvimento de competências e intelectos condizentes com as várias funções conferidas às diversas classes ou categorias sociais. Assim, a educação superior, a secundária, a profissional e a feminina se destinavam a grupos específicos, com papéis bem definidos, reservadas a formar as elites do país, a classe trabalhadora e mulheres responsáveis pelo cuidado da casa e da família, de modo que a educação servisse aos interesses da nação política, econômica e socialmente.

Medeiros Neta *et al.* (2018) pontuam como as leis de equivalência dos anos 50 foram um marco fundamental na concepção da educação profissional no Brasil, que vivia um período de forte crescimento do capital industrial. Incorrendo na criação de novos postos de trabalho e demandando novos conhecimentos, essas leis foram essenciais no processo de democratização de acesso ao ensino superior, ainda que este tenha ocorrido entre avanços e retrocessos, até a total equivalência dos cursos técnicos.

O processo é consumado com a publicação da Lei nº 3.552 de 1959, também conhecida como *Lei da Reforma Industrial*, que representa um marco na abertura e flexibilização da oferta de cursos nas instituições de ensino industrial federais brasileiras, bem como de democratização e horizontalidade nas relações escolares, transformando as escolas industriais em autarquias, com autonomia didática,

administrativa e financeira decorrentes da criação do Conselho de Representantes² e do Conselho de Professores³ (BRASIL, 1959).

Apenas em 1961 foi publicada a Lei nº 4.024/1961, a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que teve elaboração determinada pela Assembleia Nacional Constituinte de 1946, após a queda do Estado Novo e que pretendia a construção de um instrumento legal que desse base ao ensino em todo o país. O texto aprovado manteve a estrutura tradicional de ensino, dividido em ensino primário, educação de grau médio⁴, e ensino superior, organizou também o ensino técnico em dois ciclos, o ginásial, com duração de quatro anos e o colegial, com no mínimo três anos, abrangendo os cursos industrial, agrícola e comercial (BRASIL, 1961).

Em 1971, já durante a ditadura militar, se instituiu a Reforma do Ensino de 1º e 2º Graus com a publicação da Lei nº 5.692 que procurou romper com a dualidade da educação brasileira pela determinação da profissionalização compulsória no Ensino Médio. Essa transformação é condizente com o período de forte industrialização conhecido como milagre econômico, necessitando, de acordo com o argumento do governo Emílio Médici, de mão de obra qualificada. De acordo com o ministro da Educação, Jarbas Passarinho, a proposta da reforma implicava “abandonar o ensino verbalístico e academizante para partir, vigorosamente, para um sistema educativo de 1º e 2º grau voltado às necessidades do desenvolvimento” (Agência Senado, 2017).

Wermelinger, Machado e Amâncio Filho (2007) pontuam como, no entanto, essa medida nunca chegou a ser amplamente adotada, em função da falta de estrutura para a implantação de cursos técnicos, falta de pessoal docente habilitado para lecionar nos cursos, até as diversas críticas e controvérsias do projeto, de modo que, alguns anos depois, o governo editou um novo instrumento que acaba com o caráter compulsório da profissionalização.

A Lei nº 6.545 de 30 de junho de 1978, transformou as Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais, do Paraná e Celso Suckow da Fonseca do Rio de Janeiro em Centros Federais de Educação Tecnológica, os chamados CEFETs, em um contexto de desenvolvimento industrial acelerado, que demandava a formação de

² Órgão colegiado formado por representantes da escola, da indústria e de setores da sociedade civil.

³ Órgão de direção pedagógico-didática da Escola, sob a presidência do Diretor, responsável pela elaboração do currículo escolar.

⁴ De acordo com o art. 34 o ensino médio seria ministrado em dois ciclos, o ginásial e o colegial, abrangendo, entre outros, os cursos secundários, técnicos e de formação de professores para o ensino primário e pré-primário. (LDB – Lei 4.024/61).

especialistas e técnicos de variados níveis, dando um novo prisma à educação profissional.

Wermelinger, Machado e Amâncio Filho (2007) salientam o dilema estabelecido por essa nova concepção de educação profissional, já que, ainda que fosse positivo o papel dos CEFETs em preparar os estudantes para o mundo do trabalho e para seguir os estudos universitários, essa nova perspectiva acabava também por promover um distanciamento progressivo entre o que as escolas ofertavam e as preocupações de trabalhadores e empresários. Estes, por exemplo, passam a questionar a legitimidade do custeio de escolas que estariam deixando de atender à sua função social principal de formação de mão de obra qualificada.

Nos anos 80, com o crescente processo de redemocratização no país, se desenvolveram importantes instrumentos de participação popular, culminando na promulgação em 1988 da Constituição que ficou conhecida como “cidadã”, que advogou a importância da criação de uma nova lei para a educação, que suplantasse a segmentação da Lei nº 5.692/1971 e traduzisse a demanda por educação de qualidade e acesso universal.

Já na década de 90, período marcado pela doutrina neoliberal, tramitava no Congresso Nacional a nova LDB, de modo que em 1996 é promulgada a Lei nº 9.394/1996, consolidando a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação. A referida lei organiza a composição dos níveis escolares em Educação Básica e Superior, de acordo com o art. 21, incisos I e II, de modo que a Educação Básica abrange a Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio.

Ainda que contasse com um capítulo específico na LDB, a Educação Profissional e Tecnológica necessitava de muitas definições que não constavam na lei. As mesmas, apresentadas de modo impreciso na LDB, foram determinadas de maneira definitiva por outras leis complementares ou de forma temporária/transitória por decretos, portarias ou resoluções desde a publicação da LDB até os dias de hoje (AFONSO; GONZALEZ, 2016).

A Lei nº 8.948 de 1994 institui o Sistema Nacional de Educação Tecnológica e inicia o processo de transformação de todas as Escolas Técnicas Federais do período em CEFETs, nos termos das legislações próprias anteriores. Mello (2007) destaca o caráter de verticalização proposto por eles, que desejavam integrar o ensino técnico e o ensino superior, por meio da oferta de cursos médios, técnicos e superiores, e o

projeto de interlocução entre a formação para a cidadania e a capacitação profissional contido nessa concepção de educação.

O decreto nº 2.208 de 1997, se constitui em instrumento jurídico para regulamentar os arts. 39 a 42 da Lei nº 9.394/1996, que trata especificamente da Educação Profissional, consistindo em uma organização curricular própria, independente do Ensino Médio, para definir seus objetivos, níveis e modalidades. O decreto aparta esse modelo de educação da Educação Básica, de modo que passam a coexistir duas redes de ensino, uma orientada à formação acadêmica e outra à formação profissional. Esta possui uma estrutura curricular organizada em módulos, dando caráter de terminalidade, e encaminhando mais rapidamente o estudante ao mercado de trabalho, já que a oferta modular permite uma habilitação profissional fragmentada.

Ainda em 1997, por meio do Decreto nº 2.406, foi regulamentada a Lei nº 8.948/1994 e foram oficialmente instituídos os CEFETs, caracterizados como instituições especializadas de educação profissional, nos termos do art. 40 da LDB, e tem por finalidade formar e qualificar profissionais, nos vários níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da economia e realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, oferecendo mecanismos para a formação continuada (BRASIL, 1997).

O decreto nº 6.095 de 2007, já no governo Lula, estabeleceu as diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, tendo em vista a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica. O decreto previa a adesão voluntária dos CEFETs, Escolas Técnicas Federais, Escolas Agrotécnicas Federais e Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais por meio de acordo aprovado pelos órgãos superiores de gestão de cada uma das instituições envolvidas e pela elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI que deveria observar as diretrizes e o modelo proposto no decreto (BRASIL, 2007).

A lei nº 11.892 de 2008 instituiu então, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, que junto aos CEFETs do Rio de Janeiro e Minas Gerais, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) as Escolas Técnicas

vinculadas às Universidades Federais e o Colégio Pedro II constituem a Rede. De natureza autárquica, e tendo, portanto, autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, os Institutos Federais se configuram como instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi e são equiparados às Universidades Federais. Assim, passam a atuar não apenas com ensino, mas também com pesquisa e extensão, de modo semelhante às universidades.

Como bem destacam Ferreira, Andrade e Souza (2018), a expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica oportunizou um redesenho da educação profissional como instrumento de políticas sociais e inclusivas voltadas à população menos favorecida, com a missão de formar não apenas profissionais, mas cidadãos conscientes e capazes de mudar sua realidade política, econômica, social e cultural. A criação dos Institutos Federais representa um esforço do governo federal em democratizar o acesso à educação profissional de qualidade, em um sistema nacional, com oferta verticalizada de ensino e programas de auxílio à permanência do aluno na escola (FERREIRA; ANDRADE; SOUZA, 2018).

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, possui cerca de 80 mil servidores entre técnico-administrativos e docentes e viveu uma expansão significativa nos últimos anos (CONIF, 2020). Contudo, com a sua origem em 1909, as escolas de Aprendizes e Artífices e sua proposta de ensinar um ofício às classes menos favorecidas se estenderam por boa parte de sua história, com predomínio do público masculino tanto em razão do período histórico, como em função do perfil dos cursos ofertados, orientados para a área industrial e de engenharias, tradicionalmente identificadas como masculina. Hoje, no entanto, a participação feminina na Rede é incontestável, mas ainda assim são escassos os estudos que abordam a segregação de gênero na educação profissional, o que justifica a necessidade de investigação na área.

2.2 Mulheres no espaço público: conquistas e mobilidade

Por muito tempo a atuação feminina ficou restrita ao âmbito privado, limitada às responsabilidades domésticas e aos cuidados com a família, de modo que essa realidade se alterou de forma lenta e gradual, à medida que as mulheres reivindicaram o direito ao voto, à educação, à contracepção e ao ingresso também no espaço

público, do trabalho. Quirino (2012) salienta como, a partir do final do século XIX, a atuação feminina em ocupações terciárias se expandiu, tendo atividades como trabalho em escritórios, lojas, centrais telefônicas e profissões assistenciais, em um movimento de feminização do mundo do trabalho.

Godinho e Brito (2014) assinalam como, no entanto, esse processo de inserção das mulheres no mundo do trabalho não rompe com a desigualdade de gênero estrutural vigente, de modo que a divisão sexual do trabalho – base que ainda organiza as relações de trabalho na sociedade – cria “novas fronteiras da desigualdade” que permanecem demandando o fortalecimento de políticas públicas que ampliem as condições de participação feminina no exercício. Sendo assim, a atuação do poder público é crucial na elaboração de políticas que incidam sobre as dinâmicas de discriminação e desigualdade, e que fortaleçam políticas sociais que promovam autonomia efetiva às mulheres (GODINHO; BRITO, 2014).

Com o intuito de pormenorizar as questões que contornam a pesquisa e situar a conjuntura em que o debate se insere, a seguir, contextualiza-se brevemente a condição feminina no espaço público do mercado de trabalho, do setor público e em cargos de gestão, especialmente no cenário brasileiro.

2.2.1 A mulher no mercado de trabalho

O relatório “Mulheres no trabalho: tendências 2016” da Organização Internacional do Trabalho (OIT) traz um panorama dos avanços e dos pontos críticos para a redução da desigualdade de gênero no trabalho, globalmente. Ressalta-se que os avanços alcançados desde 1995 foram “marginais”, sublinhando a persistência de desigualdades no mercado de trabalho em relação às oportunidades, ao tratamento e aos resultados, visto que o expressivo ganho feminino em educação não se converteu em melhorias na sua situação de trabalho (OIT, 2016).

Outro aspecto do relatório que vale ser mencionado diz respeito à proteção social, dado que a cobertura é menor para mulheres do que para homens, pois, globalmente, elas representam cerca de 65% das pessoas acima da idade de aposentadoria (60-65 anos ou mais, conforme legislação da maioria dos países analisados) sem qualquer pensão regular e, mesmo no grupo dos que recebem o benefício, sua proporção é, em média 10,6% menor que a de homens, acarretando

em um problema social que, em parte, decorre da desigualdade de gênero (OIT, 2016).

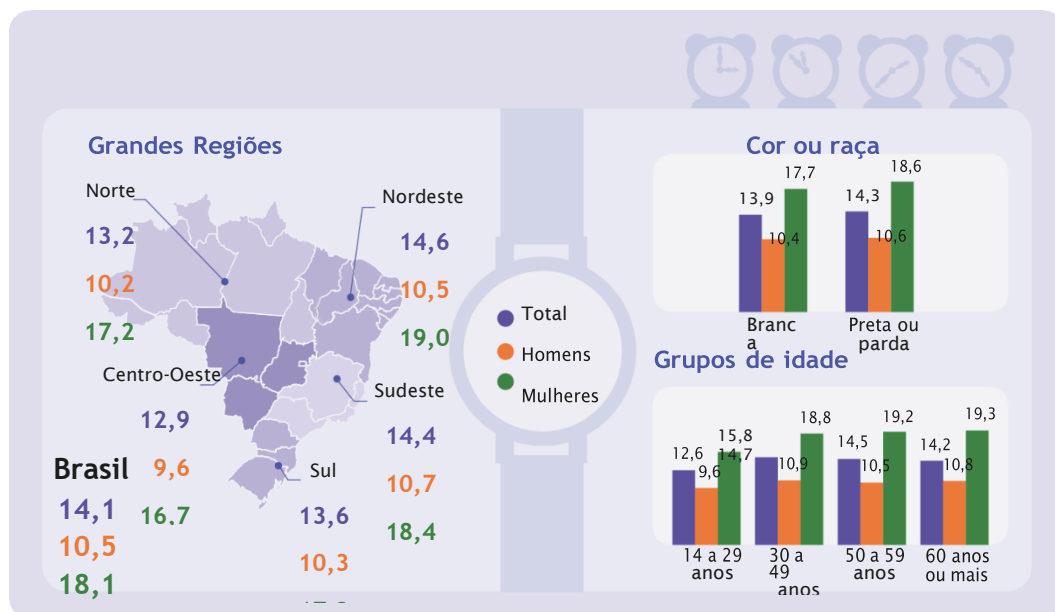
No Brasil, Bruschini e Lombardi (2002) destacam o aumento significativo da atividade das mulheres desde a década de 70, e atribuem essa mudança não apenas a necessidade econômica e as oportunidades do mercado no período, mas a transformações culturais relativas ao seu papel social, reforçadas pelo impacto dos movimentos feministas e consequente crescimento da atuação feminina nos espaços públicos, resultando na construção de uma nova identidade, cada vez mais orientada ao trabalho produtivo, e consolidando um novo perfil dessa força de trabalho, que passa a ter menos filhos e, em função do ingresso nas universidades, passa a ter acesso a novas oportunidades de emprego.

Dados do IBGE dão conta de um crescimento substancial da atividade feminina, de modo que as mulheres desempenharam um papel muito mais relevante do que os homens no crescimento da população economicamente ativa, já que, de 1976 a 2010 a PEA feminina passou de 11,4 milhões para 22,4 milhões, a taxa de atividade⁵ subiu de 28,8% para 49% e o percentual de mulheres no total de trabalhadores foi de 30,3% para 45,3%, enquanto os homens mantiveram patamares semelhantes no mesmo período (QUIRINO, 2012).

Mesmo que possa parecer uma concepção ultrapassada, dada a abrangência e intensidade da atuação feminina no mercado de trabalho atual, a divisão sexual do trabalho parece ainda sustentar as desigualdades de gênero que persistem apesar do progresso evidente, pois ainda verifica-se a concentração das atividades femininas em áreas menos valorizadas e, de certo modo, a penalização das mulheres que possuem empregos e exercem uma segunda jornada, dado que os afazeres domésticos são majoritariamente desempenhados pelo sexo feminino, que passou a acumular as funções da esfera pública e privada, como apresentado na Figura 1.

⁵ Relação entre a População Economicamente Ativa (PEA) e a População em Idade Ativa (PIA)

Figura 1 – Média de horas dedicadas aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos por pessoas ocupadas, por sexo (horas semanais)



Fonte: IBGE, Estatísticas de Gênero – Indicadores sociais das mulheres no Brasil, baseado nos dados PNAD Contínua 2016

Como pode-se verificar, mesmo com as transformações sociais destacadas por Bruschini e Lombardi (2002) em relação ao aumento de escolaridade, redução das taxas de fecundidade e melhorias no acesso ao mercado de trabalho por mulheres, elas seguem dedicando mais tempo aos afazeres domésticos e cuidados em todos os grupos de idade observados, com diferenças maiores nas faixas de idade mais elevadas. Um outro aspecto que não pode ser negligenciado, ainda que não seja o foco de estudo desse trabalho, diz respeito ao recorte de raça, visto que as mulheres pretas ou pardas são as que mais dedicam tempo aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos.

Os conflitos estabelecidos pela dificuldade de conciliação entre vida profissional e familiar decorrentes da inserção feminina no mercado de trabalho se tornam evidentes. A esse respeito, Sorj, Fontes e Machado (2007) pontuam as diferentes soluções utilizadas entre os países do norte da Europa, como a adoção de políticas públicas que dão suporte à conciliação de trabalho e família por meio de licenças nos serviços e flexibilização de horários que permitam o cuidado com os filhos, bem como acesso a creches e escolas em tempo integral, atenuando os efeitos negativos das transformações sobre igualdade de gênero. Em sentido oposto, referenciam também os Estados Unidos, em que o governo desempenha um papel mínimo no suporte às

famílias, sustentando a crença de que os cuidados com a mesma são de natureza privada e cabem especialmente às mulheres.

No contexto brasileiro, as autoras identificaram que os avanços femininos no mercado de trabalho e as mudanças nas famílias não foram acompanhados de políticas públicas que permitam socializar de modo mais ampliado os custos dos cuidados e afazeres domésticos, reforçando as desigualdades de gênero no mercado de trabalho e punindo as mulheres, sobretudo as mães, que têm de assumir todas as responsabilidades decorrentes desse processo de modernização e que contam predominantemente com redes informais de apoio (família, vizinhança) para responder a esses novos desafios (SORJ; FONTES; MACHADO, 2007).

Ainda em relação à conciliação entre trabalho e família, e de modo complementar aos achados de Sorj, Fontes e Machado (2007), Madalozzo e Blofield (2017) identificaram que:

As mulheres, conforme esperado, ainda suportam um peso desproporcional na responsabilidade pelo cuidado das crianças e, no caso das mães não casadas, também com relação ao sustento da família. As obrigações de cuidado são distribuídas de forma desigual entre os pais, mesmo quando as mães trabalham fora de casa e essas obrigações acabam por restringir a possibilidade de trabalho delas, mesmo quando o desejam. A falta de creches e pré-escolas com custo baixo ou pagas pelo governo tem um impacto direto na decisão das mães em participar (ou não) do mercado de trabalho (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017).

Há de se considerar então a importância que políticas públicas têm na busca pela redução das desigualdades históricas vivenciadas na nossa sociedade, de modo que, em muitos casos, o acesso a essas políticas pode ser determinante para o ingresso no mercado formal de trabalho, com impacto direto na renda familiar e, conseqüentemente, na pobreza.

Uma outra disparidade ainda não superada é a remuneratória, dado que, globalmente, a OIT (2016) estima que as mulheres recebem 77% do que ganham os homens, ou seja, 23% a menos, e que essas diferenças não se explicam unicamente por diferenças na educação ou pela idade, estão atreladas também à subvalorização do trabalho realizado por elas, às áreas e profissões de predominância feminina e às interrupções na carreira em função da assunção de outras responsabilidades, como a maternidade. Projetam que, mantidas as tendências atuais de melhoria, será levado em média, mais de 70 anos para que se possa dissipar as diferenças salariais de gênero.

A realidade brasileira não é diferente, como pode-se verificar pelos dados compilados pelo IBGE (2018), pois em relação aos rendimentos médios do trabalho, as mulheres recebem cerca de $\frac{3}{4}$ do que os homens, destacando a maior proporção das mesmas em trabalhos de tempo parcial, provavelmente em razão da maior responsabilidade delas com cuidados e/ou afazeres domésticos já pontuada aqui. No entanto, ainda que se controle o diferencial de horas trabalhadas, a razão, em 2016, fica em 86,7%, ou seja, mesmo quando analisam-se as mesmas cargas horárias a desigualdade remuneratória permanece e, quando observa-se os resultados desagregados por nível de instrução, as diferenças são maiores na categoria ensino superior completo ou mais, em que mulheres receberam 63,4% do que os homens (IBGE, 2018).

Sendo assim, as estatísticas confirmam o preconceito em relação à participação feminina no mercado de trabalho, que impõe entraves à igualdade salarial dificilmente superados pelas mulheres, realidade fruto de uma construção social que permite uma configuração que desmerece as funções desempenhadas pelo sexo feminino ou a ele atribuído, conforme identificado por diversos autores (BRUSCHINI, 2007; QUIRINO, 2012; GONTIJO; MELO, 2017).

É válido destacar que a inserção e permanência feminina no mercado de trabalho se dá de modo não linear, entre avanços e retrocessos ainda que, no cômputo geral, o saldo seja positivo. Dessa perspectiva, a desigualdade remuneratória é, em parte, resultado da forma como esse processo se deu, com a concentração de atuação em setores menos valorizados. Não por acaso, Bruschini (2007) pontua como o acesso à educação e a expansão da escolaridade das mulheres não só garantiram a qualificação necessária para o trabalho, como a docência se converteu em uma profissão “tradicionalmente” feminina que, junto a áreas como saúde e bem-estar social configuram o que a autora chama de gueto ocupacional feminino.

Nessa conjuntura, Bourdieu (2002) é pano de fundo para compreendermos a desigualdade de gênero na sociedade. O autor afirma que existe uma imensa máquina simbólica que tende a confirmar a dominação masculina, inclusive a estrutura do espaço, onde o mercado é reservado aos homens e a casa às mulheres, de modo que a violência simbólica cunhada pelo autor é uma forma de compreender como a sociedade é estruturada e faz parecer naturais atitudes e comportamentos do grupo dominante em relação ao grupo dominado.

O autor salienta também como a violência simbólica auxilia na construção da situação diminuída das mulheres, cujos efeitos cumulativos estão registrados nas estatísticas da diminuta representação das mesmas nas posições de poder, sobretudo econômico e político, e defende ainda, que tudo isso é tão forte e entranhado no tecido social, que muitas vezes falta clareza para visualizar situações de injustiça em razão das práticas sociais hegemônicas (BOURDIEU, 2002).

Considerando o exposto, é evidente que progrediu-se em termos de participação e autonomia da mulher no mundo do trabalho e em níveis educacionais, embora seja igualmente claro que há ainda uma longa trajetória em direção ao estabelecimento de uma sociedade efetivamente igualitária, que exige a construção e o fortalecimento de políticas públicas orientadas a este fim. A seguir, trata-se da situação feminina no setor público, objeto deste estudo.

2.2.2 Mulheres no setor público

A desproporção de mulheres nos espaços públicos é reconhecida e evidenciada nas estatísticas, que comprovam o número reduzido das mesmas no mercado de trabalho e nas instâncias de representação propriamente ditas. Exemplo disso é a diminuta representação feminina na política no Brasil que, de acordo com o Mapa Global de Mulheres na Política 2020 elaborado pela ONU Mulheres, ocupa a posição 140^o em um ranking de 193 países.

Esse descompasso de gênero em funções públicas se evidencia nos dados do IBGE (2018) que identificou, em dezembro de 2017, que apenas 16% dos assentos do Senado Federal e 10,5% da Câmara de Deputados eram ocupados por mulheres, sendo que a Lei nº 12.034/2009 torna obrigatório que, em eleições proporcionais haja no mínimo 30% e no máximo 70% de candidaturas de cada sexo, configurando uma espécie de cota feminina nesse espaço.

Ainda assim, é importante ressaltar que, mesmo que a legislação determine um percentual mínimo de candidaturas por sexo em eleições proporcionais, na prática, o que vê-se é a proliferação de candidaturas “laranja” apenas para que os partidos cumpram o disposto em lei, sustentando a manutenção de um ambiente político predominantemente masculino, conforme já apontado por Moura Leite e Gundim (2019) ao verificar que, de acordo com dados do Tribunal Superior Eleitoral, em 2016

mais de 16.000 candidatas terminaram a eleição sem um voto sequer, sendo, deste total, 14.417 mulheres. Embora o legislativo já tenha se atentado para a pouca representatividade feminina na política, no executivo essa discussão ainda parece distante já que não há dispositivo semelhante nessa esfera.

Ainda que o serviço público disponha de mecanismos que reduzem atitudes discriminatórias nos processos de recrutamento e seleção, pois o acesso depende de aprovação em concurso de provas e títulos, e os planos de carreira garantam equidade salarial no desempenho de funções equivalentes, quando analisa-se a ocupação de cargos gerenciais identifica-se uma redução significativa do número de mulheres, o que sugere que o setor público igualmente não escapa às disparidades de gênero.

Dados do Atlas do Estado Brasileiro, do IPEA, dão conta da expansão da participação feminina no setor público que, em 2017, alcançou a marca de 59,3%, índice puxado pelos vínculos estaduais e municipais principalmente, onde essa participação é predominante. No nível federal, homens são maioria em toda a série histórica, em parte por causa do contingente militar, mas ainda assim, mesmo quando militares são excluídos do cálculo, a maioria masculina permanece, representando, em 2017, 54% dos vínculos civis federais (IPEA, 2019).

Apesar de no quadro geral mulheres serem maioria, ao analisar-se as remunerações médias, nas três décadas examinadas (1986-2017), em todos os níveis federativos e em todos os poderes, mulheres recebem rendimentos médios inferiores aos homens, sendo, em 2017, 24,2% menores.⁶ Essa diferença se explica pela concentração feminina em profissões histórica e estruturalmente menos valorizadas, como as de cuidado, nas áreas da saúde e da educação, de modo que os números evidenciam uma dificuldade de mulheres ascenderem à elite – em termos salariais e de nível de carreira – do serviço público no Brasil, espaço ainda majoritariamente masculino.

Esse afunilamento da presença feminina nos postos mais altos da hierarquia do serviço público levou a estudos que buscam compreender as dificuldades do processo de ocupação desses espaços por mulheres. Nesse contexto, a metáfora do teto de vidro ou *glass ceiling* (GUTIERREZ, 2016; HULTIN, 2003; STEIL, 1997) é frequentemente utilizada para explicar a dificuldade de ascensão feminina aos postos

⁶ Atlas do Estado Brasileiro – IPEA, 2019.

mais altos das hierarquias organizacionais, remetendo à uma barreira de vidro invisível para se referir aos diversos obstáculos que dificultam o progresso das mulheres no mercado de trabalho, evidenciados na desproporção da ocupação dos cargos mais altos das organizações.

Marry e Pochic (2017), ao analisarem comparativamente a manifestação do teto de vidro nos setores público e privado na França, destacam uma desvantagem pronunciada das mulheres em relação aos homens nas condições de ascensão a posições de cargos de chefia da função pública: uma mulher com as mesmas qualificações, tem quatro vezes menos chances de ascender a uma posição alta do que um homem no setor público francês.

É esse tipo de disparidade que, em um contexto de políticas de igualdade de gênero cada vez mais ativas e impositivas, promoveu, por exemplo, a aprovação da Lei Sauvadet de 2012, orientada em corrigir a desigualdade de gênero em cargos de chefia nas instituições francesas pelo estabelecimento de cotas (mínimo de 40% de pessoas de cada sexo) nesses espaços, favorecendo o acesso de mulheres aos cargos decisórios (MARRY; POCHIC, 2017).

No contexto brasileiro, Vaz (2013) observou como o fenômeno do teto de vidro se manifesta também no setor público que, mesmo com métodos de seleção mais objetivos e transparentes, apresenta uma sub-representação feminina nos níveis hierárquicos mais altos de poder. Assim, a autora verificou que a segregação de mulheres das posições de decisão e prestígio concebida pela divisão sexual do trabalho é, em grande medida, replicada na administração pública federal brasileira na ocupação de cargos de direção e assessoramento superiores, bem como nas organizações de ensino e pesquisa.

A autora destaca, no entanto, que a reduzida participação feminina nos postos mais altos da hierarquia da Administração Pública não se deve exclusivamente a práticas discriminatórias, mas também ao conflito família-trabalho e à introjeção, inclusive pelas mulheres, de comportamentos e pensamentos seculares atrelados à divisão tradicional de papéis, fazendo-as priorizar a vida familiar/privada em detrimento do espaço público e profissional.

Foi possível observar ainda, que o meio acadêmico também não escapa ao fenômeno do teto de vidro, já que mulheres possuem menor acesso a posições de prestígio nas universidades, nos comitês científicos e nas academias de ciências do

país, o que dificulta a obtenção de recursos para pesquisa e reduz as possibilidades profissionais das docentes (VAZ, 2013). Um avanço nesse aspecto trata da recente permissão de registro, no Currículo Lattes, dos períodos de licença-maternidade das pesquisadoras, uma demanda da comunidade científica que visa explicar eventuais quedas na produção acadêmica em decorrência da chegada dos filhos, que podem impactar significativamente a produtividade, especialmente das mulheres, e gerar desvantagem em relação aos colegas (BOEHM, 2021).

Pinto e Midlej (2012) estudaram os impactos da implementação de um programa pró-equidade de gênero na Caixa Econômica Federal e identificaram que, embora tenham ocorrido avanços, como a normatização de comissões paritárias de gênero nas bancas examinadoras dos processos seletivos para concorrência a funções gerenciais, as mulheres ainda se localizam na base da pirâmide organizacional da instituição. Atribuem a persistência do problema, em parte, à escassa divulgação dada ao programa, apontado pelos entrevistados como pouco conhecido entre os funcionários e, nas respostas das entrevistadas novamente a dificuldade de conciliação entre vida profissional e responsabilidades com a família e afazeres domésticos foi mencionada como barreira à ascensão a posições de gerência, que demandam mais tempo dedicado ao trabalho.

A pesquisa de Cullen e Christopher (2012), realizada no setor público australiano, corrobora os achados de outros estudos em relação ao conflito família-trabalho e sua dificuldade de compatibilização por mulheres. Nesse sentido, sugerem a adoção de estratégias pelo setor público, como acordos flexíveis de carga horária e melhorias no acesso a oportunidades de promoção por mulheres, a fim de minorar o problema de atração e retenção de *staff* feminino qualificado nas áreas de finanças e contabilidade do setor público australiano, reconhecidamente considerado uma prioridade por departamentos do governo.

Ainda durante o período de cumprimento de créditos do programa, mais especificamente na disciplina de Teoria das Organizações, foi realizada uma análise quantitativa por gênero do quadro total de servidores e da ocupação dos cargos de CD-1 e CD-2 – gratificações pertinentes a posições ocupadas por Reitores, Diretores e Pró-reitores que decorrem de processos eletivos ou indicações, conforme estabelecido em legislação própria – nos Institutos, com base em dados levantados do Painel Estatístico de Pessoal do governo federal. O compêndio dos dados permitiu

verificar uma clara predominância masculina na ocupação dos cargos de chefia em análise, especialmente se comparados à ocupação por gênero do quadro total de servidores, onde também há uma prevalência masculina, porém, a diferença não é significativa nesse caso, como pode-se verificar nos dados da Tabela 1:

Tabela 1. Servidores dos Institutos Federais – Agrupados por gênero e região

	Homens	Mulheres	Total
Sul	6.714 - 52%	6.146 - 48%	12.860
Sudeste	10.905 - 57%	8.066 - 43%	18.971
Centro-Oeste	4.551 - 54%	3.883 - 46%	8.434
Nordeste	14.904 - 58%	10.698 - 42%	25.647
Norte	5.103 - 56%	3.938 - 44%	9.041
Brasil	42.177 - 56%	32.731 - 44%	74.908

Fonte: Painel Estatístico de Pessoal - janeiro de 2020.

Tabela 2. Ocupação de CD-1 dos Institutos Federais – agrupados por gênero e região

	Homens	Mulheres	Total
Sul	3 - 50%	3 - 50%	6
Sudeste	9 - 100%	0 - 0%	9
Centro-Oeste	4 - 80%	1 - 20%	5
Nordeste	8 - 73%	3 - 27%	11
Norte	4 - 57%	3 - 43%	7
Brasil	28 - 74%	10 - 26%	38

Fonte: Painel Estatístico de Pessoal - janeiro de 2020.

Tabela 3. Ocupação de CD-2 dos Institutos Federais – agrupados por gênero e região

	Homens	Mulheres	Total
Sul	80 - 75%	27 - 25%	107
Sudeste	142 - 86%	23 - 14%	165
Centro-Oeste	69 - 77%	21 - 23%	90
Nordeste	187 - 76%	60 - 24%	247
Norte	67 - 69%	30 - 31%	97
Brasil	545 - 77%	161 - 23%	706

Fonte: Painel Estatístico de Pessoal - janeiro de 2020.

Como pode-se verificar a partir dos estudos já realizados e dos dados levantados sobre os Institutos Federais, o setor público e a Rede não escapam às desigualdades de gênero reproduzidas na sociedade, mesmo que disponham de

mecanismos que reduzem a disseminação de práticas discriminatórias, especialmente nos processos de recrutamento e seleção. Quando analisa-se a ocupação de espaços de poder, identifica-se ainda um número reduzido de participação. Nesse contexto, é importante conhecer quais dificuldades persistem na trajetória das mulheres nesse espaço.

2.2.3 Rompendo o teto de vidro e superando barreiras

Steil (1997) dá base aos estudos sobre o fenômeno do teto de vidro, que explica essas assimetrias de poder a partir das dificuldades que mulheres têm para progredir profissionalmente. A metáfora trata da representação simbólica de uma barreira sutil, transparente, porém suficientemente forte para impossibilitar a ascensão feminina aos postos mais altos da hierarquia organizacional. Conforme a autora, o conflito entre gêneros nas organizações é frequentemente encoberto ou escondido nas entrelinhas do que as pessoas falam e fazem, de maneira análoga às formas mais sutis de discriminação racial. A supressão desses conflitos é fácil de negar, difícil de detectar, e ainda mais difícil de estudar (STEIL, 1997).

Em contexto mais recente, Eagly e Carli (2007) propõem a substituição do teto de vidro pela metáfora do “labirinto”, pois compreendem que ilustra de forma mais adequada o complexo e tortuoso caminho a ser trilhado pelas mulheres que buscam posições de alto nível hierárquico nas organizações, demandando delas persistência e consciência do próprio progresso para que possam vencer os inúmeros desafios impostos no percurso.

Quando se busca informações sobre a ocupação por mulheres em cargos de gestão, ainda percebe-se predominância masculina. O Instituto ETHOS (2016) destaca a sub-representação feminina nas empresas brasileiras, que cresce progressivamente, com o declínio da participação das mulheres nos níveis hierárquicos mais elevados. Os dados revelam que 35,45% dessas ocupam o quadro funcional, 38,82% cargos de supervisão, 31,2% de gerência, 13,6% no executivo e 11% no conselho, confirmando a dificuldade de acesso de mulheres a posições superiores, organizacionalmente. Curiosamente, entre estagiários e aprendizes elas são maioria, representando 58,9% e 55,9% do quadro, respectivamente. Isso alerta para a existência de outros componentes que podem determinar a ocupação desses espaços, não necessariamente atribuídos à qualificação, que podem estar

relacionados a práticas discriminatórias, divisão sexual do trabalho e conciliação entre vida profissional e pessoal.

Dados do IBGE (2018), demonstram que em 2016, 60,9% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens e 39,1% por mulheres. Essa proporção se confirma em todas as faixas etárias, com um distanciamento ainda maior nas faixas mais elevadas, ou seja, a partir dos 50 anos, ainda que mulheres correspondam a mais da metade da população brasileira, o que configura uma clara sub-representação das mesmas no mundo do trabalho e em outras esferas da vida pública.

O preconceito e a discriminação em relação a capacidade de liderança feminina, o dilema trabalho-família, a responsabilidade com os filhos e afazeres domésticos se convertem em obstáculos ao avanço das mulheres a posições de destaque e, mesmo quando esses desafios são vencidos e elas ocupam altos cargos, muitas vezes ficam submetidas ao questionamento da legitimidade da conquista desses espaços, visto que, conforme Lima *et al.* (2013), um desses preconceitos é a concepção de que a mulher utiliza da sexualidade como forma de galgar posições na hierarquia organizacional.

Um outro aspecto apontado por Henderson, Ferreira e Dutra (2016) remete à masculinização do comportamento feminino ao assumir altos cargos de gestão, pontuando estudos que identificaram mudanças de atitude de mulheres, com o intuito de adaptação de suas identidades a ambientes organizacionais de valores masculinos. Nesse sentido, pode-se depreender que há um código de conduta que vai desde o gestual, estilo de fala, modo de expressão e indumentária que deriva de perfis masculinos, ao passo que, mulheres tentam simular essas posturas quando ocupam determinados espaços. Essa questão do comportamento masculino como referência de boa liderança já havia sido apontada por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) na persistência de estereótipos de gênero tão arraigados socialmente, que por vezes sequer eram percebidos pelas próprias mulheres como nocivos.

Gutierrez (2016), ao pesquisar a manifestação do fenômeno do teto de vidro em escolas na Espanha, identificou que as principais barreiras ao acesso feminino a posições de liderança estão relacionadas a uma rede de significados que é incorporada em uma série de regras e estruturas que favorecem um modelo masculino de direção. Identificou estereótipos de gênero atrelados a uma ideia de liderança eficaz diretamente prejudicial às mulheres, já que a concepção de boa gestão estaria

relacionada a qualidades consideradas masculinas. Salienta ainda, que esses estereótipos são muitas vezes internalizados pelas próprias mulheres, dificultando o rompimento dessas noções ultrapassadas em favor de modelos de liderança compartilhados (GUTIERREZ, 2016).

Miranda, Mafra e Capelle (2012) estudaram as relações de poder manifestadas no cotidiano de professoras-gerentes de uma universidade pública e verificaram as dificuldades, contradições e desafios da gerência feminina. Muitos dos obstáculos eram inerentes às funções desempenhadas, e outros, no entanto, decorriam de questões ligadas ao gênero. Dentre as adversidades, destacam: as assimetrias de poder expostas pelo poder simbólico, casos de assédio moral, o fenômeno do teto de vidro, a discriminação e o preconceito, principalmente por meio do discurso e do humor. Os resultados encontrados na pesquisa das autoras confirmam a reprodução, dentro das organizações, da estrutura discriminatória consolidada na sociedade. Os autores pontuam como a universidade, um espaço de construção do saber e que busca incentivar a reflexão acerca de variados problemas, talvez poucas vezes reflita sobre a própria instituição e sobre as pessoas que nela fazem ciência.

As relações de poder e gênero na trajetória de mulheres que atuam na gestão educacional de grandes grupos privados de Instituições de Ensino Superior foram estudadas por Gontijo e Melo (2017) por meio de relatos de histórias de vida. Concluíram que, embora a literatura mostre que a docência facilitou o ingresso das mulheres ao mercado de trabalho, quando se trata de assumir posições de gerenciamento empresarial, o acesso é mais limitado.

As diretoras pesquisadas avançaram em seu processo de empoderamento e vêm adquirindo respeito social e profissional, mas que não significa que suas trajetórias tenham sido fáceis ou livres de impedimentos. Os relatos demonstraram a existência de um preconceito velado, permeado por situações em que a dominação masculina se manifesta, mas sem ser notada. Exemplo disso é a presença em posições de poder massivamente masculina, mesmo em uma área onde a maioria do quadro é feminina. Identificaram ainda estereótipos de gênero, já que as diretoras apontaram a existência de expectativa de um determinado tipo de comportamento por serem mulheres e verificaram também, nos relatos de todas as entrevistadas, as dificuldades em conciliar a vida profissional e pessoal, já que as diretoras afirmaram

ser fundamental o apoio da família para que elas possam dar conta das responsabilidades inerentes a uma função de diretoria (GONTIJO; MELO, 2017).

Abreu e Meirelles (2012) investigaram a ocupação de cargos DAS (Direção e Assessoramento Superior) na carreira EPPGG (Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental) da Administração Pública Federal e buscaram compreender as hipóteses explicativas para a desigualdade existente entre homens e mulheres nesse âmbito. Dentre os resultados, as autoras também identificaram nas responsabilidades com a vida familiar um peso maior às mulheres do que aos homens, influenciando consideravelmente a decisão de ocupar ou não um cargo DAS.

Nesse sentido destacam que, embora seja uma escolha consciente, não é necessariamente livre para elas, já que a sobrepresença feminina na vida doméstica está diretamente atrelada à divisão sexual do trabalho, visto que, dificilmente a mulher escapa ao trabalho doméstico e de cuidado com filhos. Verificaram também a interferência decisiva na organização familiar, pois os entrevistados que ocupam DAS passam a terceirizar os serviços domésticos ou contratá-los por mais tempo (ABREU; MEIRELLES, 2012).

A partir das respostas encontradas, elaboram duas hipóteses a serem testadas em pesquisas mais aprofundadas: seriam homens mais propensos a convidar outros homens para a composição da sua equipe, em um cargo de confiança? Complementarmente, teriam as mulheres mais chances de se tornarem chefes em espaços mais “feminizados”? Essas questões surgiram, pois, os resultados indicaram que homens recebem mais convites do que mulheres para a ocupação de DAS, sendo que as mulheres que ocupam essas funções acabaram alcançando-as mais em função de promoção na própria equipe do que por convite de pares e/ou contatos (ABREU; MEIRELLES, 2012).

Se confirmadas as suspeitas das autoras, vê-se manifestada a violência simbólica assinalada por Bourdieu (2002), traduzida no reconhecimento determinado pelas diferenças de poder definidas socialmente, e derivadas da naturalização da dominação masculina, que atribui lugares sociais mais ou menos afeitos ao “perfil” feminino e, em última instância, acabam por alijar mulheres dos espaços de poder e prestígio.

Ainda nessa perspectiva, Gutierrez (2016) ao analisar a manifestação do teto de vidro na área da educação na Espanha, identificou a existência de redes invisíveis,

baseadas em estratégias sutis e implícitas, por vezes até inconscientes, desenvolvidas pelos homens para se apoiarem mutuamente no progresso na carreira, de modo que desencorajam, obviamente informalmente, as mulheres a fazerem o mesmo.

Embora haja pouca produção científica sobre o tema, práticas como *mansplaining*, *maninterrupting* e *gaslighting* são violências psicológicas às quais mulheres não raro são submetidas, afetando sua vida social e laboral, ocorrendo muitas vezes de forma silenciosa e invisível aos olhos da sociedade, como bem destacam Kosak, Pereira e Inácio (2018). Essas práticas, que consistem em explicações didáticas às mulheres, como se elas fossem intelectualmente incapazes, interrupções em suas falas e manipulações que fazem com que questionem a própria sanidade mental podem contribuir para um cenário de baixa representatividade feminina em espaços de poder, já que interferem diretamente na autoestima impedindo que elas se desenvolvam de forma plena.

A síndrome da impostora é, nesse mesmo sentido, um fenômeno bastante comum entre mulheres, especialmente as bem-sucedidas, que faz com que elas duvidem da própria capacidade e passem a atribuir seu sucesso profissional a fatores externos, como sorte. Gomes e Mello (2021) ressaltam como a ideia introjetada de fraude condiciona mulheres a interiorizarem uma inferioridade em relação aos homens, sendo que este comportamento decorre da socialização da mulher.

Os estudos de Miltersteiner *et al.* (2020) corroboram com demais da área, ao identificar um quadro ainda presente de preconceitos validados por códigos masculinos na busca de mulheres por ascensão a posições de maior responsabilidade e liderança, de modo que elas têm que comprovar com maior regularidade e intensidade sua capacidade profissional. Sublinham como as mudanças necessárias não são tarefas simples, mas possíveis e realizáveis desde que haja vontade e políticas inclusivas orientadas nesse sentido. Reforçam a urgência de novos modelos de liderança e gestão, que rompam com a já ultrapassada referência masculina e que sejam mais humanos e inclusivos, sendo esta pauta fundamental de uma agenda civilizatória da humanidade (MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

Um outro aspecto que pode afetar a atuação feminina em posições de poder e vale ser mencionado diz respeito a uma suposta rivalidade feminina inata, nesse sentido, é importante compreendermos o conceito de sororidade, oriundo do

movimento feminista, e que busca atacar a ideia da rivalidade feminina como natural por meio de uma noção de irmandade, em que mulheres apoiam umas às outras. Fernandes (2021) sintetiza a ideia de sororidade como um pacto político de gênero entre mulheres, fiéis a si mesmas e às outras mulheres, sem hierarquia, que surge como resposta à suposta rivalidade feminina, incentivada e naturalizada pelo patriarcado. Além de ferramenta para a conquista da igualdade entre homens e mulheres, a sororidade é um meio de enfraquecimento da misoginia (FERNANDES, 2021).

Nessa conjuntura, parece ser necessário refletir sobre que ações podem ser tomadas para que se possa reverter o quadro de desigualdade de oportunidades nas organizações, em termos de gênero. Os estudos de Proni e Proni (2018), embora realizados em uma pequena amostra de empresas líderes em alguns setores de atividade, demonstram que muitas delas já se atentaram para o problema da desigualdade de gênero, e vêm desenvolvendo práticas com vistas a promoção da equidade de gênero. Ainda assim, ressaltam como a mudança desejada depende de um processo lento de transformação na cultura organizacional e, em função disso, ainda não se veem os efeitos concretos dessas ações, materializados em um ambiente organizacional equânime. No entanto, salientam a relevância do esforço dessas empresas e apontam a urgência no desenvolvimento de programas corporativos orientados à conciliação entre vida profissional e familiar das mulheres, bem como a capacitação para funções de liderança delas (PRONI; PRONI, 2018).

Considerando o contexto de barreiras tangíveis e intangíveis à ascensão feminina, identificadas nos estudos encontrados na área e, sendo a educação uma área historicamente permeada pela atuação feminina, além de que, no caso dos Institutos Federais representarem a educação pública, que é um dos pilares da ação estatal na sociedade, parece coerente almejar que esse Estado não seja indiferente e atue como um promotor de pautas essenciais para o desenvolvimento da sociedade. Nesse sentido, a redução das desigualdades de gênero e acesso a cargos de poder decisório por mulheres na própria estrutura aparenta ser um caminho rico de investigação e ação.

3. METODOLOGIA

Conforme pontuado por Mansano (2014), as pesquisas na área de ciências sociais aplicadas propõem a seus estudiosos o desafio de compreender a existência humana em sua dimensão complexa e multifacetada, assim, tais pesquisas se ocupam de problematizar os acontecimentos em seu contexto histórico, contemplando sua singularidade e o delineamento de novas realidades sociais ao invés de buscar generalizações e quantificações.

Assim, a pesquisa qualitativa ganha importância como método de análise, já que, ainda de acordo Mansano (2014), os problemas analisados são objeto de uma apreciação lenta e minuciosa, que tende a multiplicar, transmutar e desdobrar questões, incorporando à investigação uma dimensão problematizadora.

Nesse sentido, o presente trabalho demandou uma pesquisa qualitativa, pois investigou a presença feminina e suas percepções na ocupação de altos cargos de gestão nos Institutos Federais, assim, a opção pelo método qualitativo se deu em função do estudo de uma realidade não quantificável, que abrange um universo de significados, crenças e valores que exige aprofundamento no estudo das relações, dos processos e dos fenômenos em questão. A seguir, aborda-se as questões que darão base para o alcance do objetivo geral do trabalho e a proposta dos processos de coleta e análise de dados a serem adotados.

3.1 Desenho da pesquisa, coleta e análise de dados

A escolha pelo recorte de análise dos Institutos Federais, e não de todas as instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, se deu em razão da semelhança na estrutura administrativa, por esse motivo as demais instituições da Rede ficaram de fora do estudo, pois possuem estrutura organizacional distinta, o que dificultaria a comparação entre todas, ainda assim, é válido salientar que os Institutos Federais representam 60% da Rede (MEC, 2018). Embora tenha se identificado a prevalência masculina, a análise quantitativa não permitiu uma avaliação mais profunda de suas causas, nem indícios de quais eram as dificuldades para a ascensão profissional feminina. No sentido de atingir o objetivo da pesquisa buscou-se compreender como se dá o exercício dessas funções por mulheres, que configuram minoria nesses espaços, já que aparentemente os

estereótipos de gênero parecem reforçar a concepção de que funções de chefia e atreladas ao poder costumam ser mais identificadas à perfis masculinos.

Nessa perspectiva, entende-se fundamental uma pesquisa de caráter qualitativo que permita conhecer a percepção de mulheres que ocupam posições de chefia nessas instituições, já que, conforme destacado por Godoy (1995), estudos qualitativos partem de questões amplas que vão sendo elucidadas durante a investigação, comprometidas em entender o fenômeno em estudo, a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes.

Nesse sentido, entrevistar mulheres que ocupam altos cargos de gestão pareceu uma alternativa proveitosa na busca por compreender suas vivências em um ambiente ainda majoritariamente masculino. A escolha por mulheres que ocupam cargos de chefia em instituições públicas de educação, decorre do fato que o acesso à educação formal foi fundamental para a inserção feminina no mercado de trabalho (GONTIJO; MELO, 2017) e, também, pela área ser reconhecida como um “gueto” ocupacional feminino (BRUSCHINI, 2007), o que pode configurar um fértil percurso de investigação.

A proposta para aplicação da pesquisa é a utilização de entrevista semiestruturada, que, de acordo com Oliveira (2011), consiste em uma lista de informações que se deseja de cada entrevistado, no entanto, a estrutura da pergunta e a ordem em que as mesmas serão realizadas podem variar de acordo com cada um, desde que baseadas em um roteiro constituído. Alves e Silva (1992) salientam como esse formato exige uma formulação flexível das perguntas, cuja sequência e minuciosidade ficarão por conta do discurso dos sujeitos e da dinâmica que flui naturalmente no momento em que entrevistador e entrevistado se defrontam e partilham uma conversa permeada de perguntas abertas, destinadas a suscitar uma verbalização que expresse o modo de pensar ou de agir das pessoas em relação aos temas focalizados, com o intuito de compreender as crenças, valores e sentimentos dos sujeitos.

A busca pelos contatos das gestoras ocupantes de CD-1 e CD-2 dos IFs foi feita por meio dos sítios eletrônicos institucionais, já que o Painel Estatístico de Pessoal do Governo Federal não disponibiliza esse tipo de informação. Nessa busca, foram identificados os contatos de 165 mulheres ocupantes dessas funções, 12

ocupantes de CD-1 e 153 ocupantes de CD-2, optou-se por realizar contato via correio eletrônico com todas e verificar quantas se dispunham a participar do estudo, no intuito de abranger o máximo possível de mulheres das diferentes regiões do país. Os e-mails de contato foram retirados dos portais institucionais onde atuam essas mulheres. A partir do envio do convite para participação na pesquisa, obteve-se o retorno de 23 gestoras, no entanto, em razão de não comparecimento da entrevistada na data e horário agendados ou por incompatibilidade de agendas, foram realizadas 19 entrevistas.

A definição das entrevistadas se deu de acordo com a disponibilidade e vontade de participar das mulheres contatadas, assim, após o retorno do contato realizado por correio eletrônico foram programadas as entrevistas de acordo com a possibilidade de agenda das participantes. A entrevista presencial foi descartada, dadas as circunstâncias da pandemia da COVID-19 no Brasil e o intuito de abranger mulheres chefes nas diversas regiões do país.

A plataforma *Google Meet* foi utilizada para a realização das entrevistas, que tiveram seus áudios gravados (com a anuência das entrevistadas) para posterior transcrição e análise das informações coletadas e para evitar distrações durante a entrevista por necessidade de anotações. Não se estipulou um tempo de duração das entrevistas, no entanto, elas duraram, em média, de 30 minutos a 1 hora cada.

A pesquisa é anônima e a pesquisadora não conhecia nenhuma das participantes previamente à realização das entrevistas, com exceção de uma delas que é sua colega de instituição. As entrevistas foram realizadas entre os meses de novembro de 2021 e janeiro de 2022, de acordo com a disponibilidade de agenda das entrevistadas. Para cumprir o propósito de anonimato da pesquisa, as entrevistadas foram denominadas apenas com E1, E2, etc. Os dados de cunho sociodemográfico e o nível de ocupação embora divulgados, não são personalizados.

Antes da realização das entrevistas foi realizado um pré-teste, com uma das participantes, no intuito de verificar se o roteiro de entrevista atendia aos objetivos propostos pela pesquisa e se as perguntas eram facilmente compreendidas pelas entrevistadas. Após a realização do pré-teste, entendeu-se que as perguntas estavam claras e atendiam aos objetivos da pesquisa, de modo que não foram feitas alterações no roteiro de entrevista.

Em relação aos objetivos, foi adotada uma abordagem descritiva, pois, conforme salienta Godoy (1995), “o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade”, por meio de dados sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com o objeto estudado, buscando entender os fenômenos pela perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa.

Os resultados das entrevistas foram avaliados por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), e foram realizadas as três etapas sugeridas pela autora para adoção da técnica. Após a realização das entrevistas, foi feita a transcrição integral dos áudios para documento *Word*, sendo realizada uma pré-análise do material coletado, com uma leitura inicial dos relatos e a preparação do material para a etapa seguinte. Em seguida, foi feita a exploração do material, onde as respostas foram organizadas de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, sendo ordenadas a partir de categorias analíticas e estruturadas com base na frequência em que os temas surgiram nos relatos. Por fim, foi feita a interpretação dos resultados obtidos, por meio de inferências e de uma análise reflexiva do material coletado, contextualizando as respostas à luz da literatura sobre o tema.

3.2 Perguntas de pesquisa

As questões que compõem o roteiro de entrevista foram elaboradas a partir dos objetivos específicos deste trabalho e das discussões e achados que emergiram da elaboração do referencial teórico. Assim, pretendeu-se buscar, nas respostas das entrevistadas, o alcance do objetivo geral da pesquisa.

Inicialmente o roteiro conta com os seguintes itens de identificação das entrevistadas: nome, faixa etária, ingresso no serviço público, cargo e cargo de chefia, nível de escolaridade, estado civil e se possui filhos ou não; para fins de elaboração do perfil sociodemográfico. O consentimento das entrevistadas em relação a participação na pesquisa ficou registrado nos áudios gravados, já que o questionamento foi realizado previamente a entrevista.

As perguntas base que nortearam a entrevista e pretendem responder ao problema de pesquisa serão:

Quadro 1. Perguntas do roteiro de entrevista

Objetivo	Pergunta
----------	----------

Elaboração do perfil sociodemográfico das entrevistadas	Nome	
	Faixa etária	
	Etnia	
	Ingresso no serviço público	
	Cargo	
	Cargo de chefia ocupado	
	Escolaridade	
	Estado civil	
	Possui filhos? Se sim, quantos?	
	Objetivo	Pergunta
Identificar as principais barreiras à ascensão profissional feminina e que foram transpostas pelas entrevistadas	Qual sua trajetória profissional?	
	Como se deu a ascensão ao cargo?	
	Quais as desvantagens da ocupação dessas funções?	
	Quais as dificuldades no exercício do cargo atual?	
Objetivo	Pergunta	Referência
Verificar como os principais fatores que constituem o teto de vidro afetam a carreira das entrevistadas	O que interferiu na escolha para ocupação do cargo?	Gontijo e Melo (2017); Hultin (2003); Miranda, Mafra e Capelle (2012); Steil (1997)
	O cuidado com filhos e/ou família foi relevante na decisão de assumir o cargo? Por que?	Abreu e Meirelles (2012); Bruschini (2007); Gontijo e Melo (2017); Gutierrez (2016); Miltersteiner et. al (2020);
	E a relação entre maternidade e carreira, implicou na sua ascensão profissional?	Abreu e Meirelles (2012); Bruschini (2007); Gontijo e Melo (2017); Gutierrez (2016); Madalozzo e Blofield (2017); Miltersteiner et. al (2020)
	Perdeu alguma promoção por ser mulher ou mãe?	Abreu e Meirelles (2012); Bruschini (2007); Gontijo e Melo (2017); Gutierrez (2016); Madalozzo e Blofield (2017); Miltersteiner et. al (2020)
	A sua autoridade no cargo é respeitada?	Gontijo e Melo (2017); Henderson, Ferreira e Dutra (2016); Miltersteiner et. al (2020)
Investigar a forma como elas lidaram com essas dificuldades	Como é conciliar vida pessoal com as responsabilidades do cargo?	Abreu e Meirelles (2012); Bruschini (2007); Gontijo e Melo (2017); Gutierrez (2016); Madalozzo e Blofield (2017); Miltersteiner et. al (2020); Proni e Proni (2018)
	Qual a diferença de chefiar homens de mulheres?	Abreu e Meirelles (2012); Miranda, Mafra e Capelle (2012)

	Já teve dificuldade em ser respeitada perante os subordinados por ser mulher? Se sim, como lidou com a situação?	Gontijo e Melo (2017); Henderson, Ferreira e Dutra (2016); Miltersteiner et. al (2020)
	Percebeu necessidade de mudar seu comportamento (modo de falar, de vestir) a partir da assunção ao cargo?	Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010); Gontijo e Melo (2017); Henderson, Ferreira e Dutra (2016); Lucas <i>et al.</i> (2010); Miltersteiner <i>et al.</i> (2020)
	Percebe ou já vivenciou algum tipo de discriminação de gênero no desempenho da função? Se sim, como você encarou esse acontecimento?	Bourdieu (2002); Gontijo e Melo (2017); Lima <i>et al.</i> (2013); Miranda, Mafra e Capelle (2012)
Identificar ações que possam minimizar os efeitos do teto de vidro no ambiente organizacional público	Que aspectos você entende que poderiam favorecer o acesso de mulheres aos cargos de gestão?	Godinho e Brito (2014); Madalozzo e Blofield (2017); Miltersteiner <i>et al.</i> (2020); Sorj, Fontes e Machado (2007);
	Quais ações promoveriam a quebra do teto de vidro (barreira sutil que dificulta o acesso de mulheres aos níveis hierárquicos mais altos nas organizações) e um ambiente com mais equidade de gênero, na sua opinião?	Godinho e Brito (2014); Madalozzo e Blofield (2017); Miltersteiner <i>et al.</i> (2020); Sorj, Fontes e Machado (2007);

Fonte: Elaborado pela autora

4. RESULTADOS

Inicialmente optou-se por apresentar o perfil sociodemográfico das 19 entrevistadas. Esses dados foram informados no início da entrevista, o que contribuiu para quebrar o gelo entre entrevistadora e entrevistadas.

A faixa etária predominante é de 41 a 50 anos, correspondente a 11 entrevistadas, enquanto 5 delas estão entre 30 e 40 anos e 3 delas estão entre os 51 e 60 anos. Do total 11 são brancas, 5 se autodenominam pardas e 3 delas são negras.

O ingresso no serviço público federal de 17 delas se deu depois de 2005 e de 2 delas antes de 2005. Esse dado é coerente com o período de expansão da Rede, capitaneada pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC/MEC) a partir de 2005, que objetivava ampliar a presença destas instituições em todo o território nacional.

Das 19 gestoras, 15 pertencem à carreira de Professores do Ensino Básico Técnico e Tecnológico (EBTT) e 4 delas são Técnicas em Assuntos Educacionais. Entre estas 2 delas são Pedagogas, 1 Administradora e 1 Assistente em Administração.

Dos cargos comissionados ocupados, 18 das entrevistadas possuem uma CD-2 e 1 possui CD-1, e, portanto, é Reitora na instituição em que atua. Em relação à escolaridade, 8 delas possuem doutorado, 8 possuem mestrado, 2 são pós-doutoras e 1 delas possui especialização. Em relação às ocupantes de CD-2, 10 são Diretoras de Câmpus e 8 são Pró-reitoras. Ao analisarmos o arranjo familiar das entrevistadas verificou-se que 10 são casadas, 5 são divorciadas, 3 são solteiras e 1 delas possui uma união estável e 16 delas possuem filhos, enquanto 3 não têm filhos.

Quadro 2. Perfil sociodemográfico

Quadro resumo - Perfil sociodemográfico	
Faixa etária	Entre 30 e 40 – 5 (26%) Entre 41 e 50 – 11 (58%) Entre 51 e 60 – 3 (16%)
Etnia	Branca – 11 (58%) Parda – 5 (26%) Negra – 3 (16%)
Ingresso no serviço público federal	Antes de 2005 – 2 (11%) Depois de 2005 – 17 (89%)
Carreira/cargo	Professora EBTT – 15 (79%) Técnica-administrativa em educação TAE – 4 (21%)*
CD ocupada	CD-1 – 1 (5%)

	CD-2 – 18 (95%)
Estado civil	Casada – 10 (53%) Divorciada – 5 (26%) Solteira – 3 (16%) União estável – 1 (5%)
Filhos	Com filhos – 16 (84%) Sem filhos – 3 (16%)

Fonte: Elaborado pela autora

*Dentre as servidoras TAE 2 ocupam o cargo de Pedagogas, 1 é Administradora e 1 é Assistente em administração

*Dentre as ocupantes de CD-2 10 são Diretoras de Câmpus e 8 são Pró-reitoras

O objetivo de abranger mulheres de lugares diversos foi alcançado e houveram entrevistadas de todas as regiões do país, conforme figura a seguir:

Quadro 3. Instituições em que atuam as entrevistadas

Região	Instituição em que atuam as entrevistadas
Sul	<ul style="list-style-type: none"> • IFSC • IFPR • IFRS (2 entrevistadas) • IFFAR • IFSUL (2 entrevistadas)
Sudeste	<ul style="list-style-type: none"> • IFNMG • IFSUDESTEMG • IFF
Centro-oeste	<ul style="list-style-type: none"> • IFB
Norte	<ul style="list-style-type: none"> • IFTO • IFRR
Nordeste	<ul style="list-style-type: none"> • IFCE (2 entrevistadas) • IFAL (2 entrevistadas) • IFPE • IFPI

Fonte: Elaborado pela autora

As perguntas de cunho sociodemográfico tinham o objetivo de colher dados gerais sobre essas mulheres. Ainda assim, no decorrer das entrevistas algo fica claro a respeito dessas informações: a classificação “mulher” não corresponde a um bloco homogêneo de pessoas, e esses dados, no caso desta pesquisa especialmente os relativos à etnia, idade e arranjo familiar, abrem um leque de diferentes camadas de preconceito, que não são o objeto direto de estudo deste trabalho, mas que não podem ser ignoradas. Embora esta pesquisa não dê conta de aprofundar essas interseccionalidades, foi possível identificar que mulheres negras, jovens e solteiras sofrem preconceitos para além da condição de mulher nos cargos que ocupam.

Cabe lembrar que os IFs são instituições pluricurriculares e multicampi, organizadas entre Reitoria, Câmpus, Câmpus Avançado, Polos de Inovação e Polos de Educação a Distância. Este trabalho buscou conversar com as ocupantes de CD-

1 e CD-2, que são as gratificações pertinentes aos ocupantes do cargo de Reitor(a) (CD-1), Direções de Câmpus e Pró-reitorias (CD-2) e, portanto, dos cargos de maior hierarquia na Rede.

A seguir apresentam-se os resultados das entrevistas com essas 19 mulheres. O roteiro atende aos objetivos específicos, contudo foi necessário realizar de duas a cinco perguntas para cada objetivo.

4.1. Principais barreiras

No esforço de compreender as condições às quais mulheres gestoras estão submetidas ao exercerem cargos da alta hierarquia na Rede, procurou-se inicialmente conhecer suas trajetórias profissionais para entender o percurso traçado por elas, e as escolhas feitas para o alcance desses espaços. De modo geral, pode-se afirmar que todas as entrevistadas possuíam experiências anteriores tanto na iniciativa privada quanto no serviço público, em funções de gestão de menor destaque, e foram construindo suas carreiras e credibilidade baseadas em conhecimentos e práticas prévias.

A ascensão ao cargo atual no Instituto Federal se deu de formas variadas entre as entrevistadas, no entanto, ao analisar o histórico profissional delas percebe-se que todas foram galgando posições durante sua atuação na Rede. É comum entre elas a ocupação primeiramente de Coordenações de Curso, de Ensino, Pesquisa, Extensão ou de Coordenações na área administrativa antes da ocupação de cargos de nível hierárquico superior, como as CD-1 e CD-2, de modo que, todas compreendem que suas experiências profissionais com funções de gestão contribuíram determinantemente para o alcance das posições atuais.

Entre as 10 entrevistadas que ocupam o cargo de Diretoras de Câmpus, e 1 que ocupa o cargo de Reitora e que, em função disso, passaram por eleições que referendassem seus nomes entre a comunidade, é recorrente a manifestação de incentivo dos colegas para a candidatura como fator importante na decisão de participar dos pleitos. No caso das 8 servidoras que ocupam Pró-reitorias, e portanto são indicadas pela Reitoria da instituição, experiências prévias de trabalho, confiança do(a) Reitor(a) eleito(a) e a insatisfação com a gestão anterior à sua foram colocados

como aspectos que favoreceram a escolha pelo seu nome para a função, na percepção dessas. O relato da E8 explica um pouco da experiência:

Me apaixonei pela docência e segui fazendo concurso até que passei em 2010 para um campus novo, pequeno. Lá trabalhei com pesquisa e extensão também, em 2011 fui convidada para ser Chefe de Gabinete. Ainda em 2011 eu assumi a Coordenação de Ensino, em 2013 o Câmpus deixou de ser avançado e eu passei a Chefe do Departamento de Ensino, aí em 2018 o Diretor com quem eu trabalhava já estava por se aposentar e me incentivou a concorrer a Direção do Câmpus e acabei sendo eleita. (E8)

Parte das entrevistadas têm histórico de atuação na iniciativa privada anterior ao ingresso como servidoras da Rede, atuando em instituições de educação como Universidades ou cursinhos pré-vestibular, majoritariamente. Algumas delas inclusive ocuparam cargos de gestão nesses espaços, como Coordenação de curso e Pró-reitorias. Dadas as vivências nos setores público e privado, naturalmente foram feitas comparações entre as duas realidades.

Esses relatos, em sua maioria, retratam uma tendência de maior preconceito e discriminação no privado do que no público, onde, de acordo com as entrevistadas, o machismo opera de forma velada, camuflado pelos discursos institucionais de promoção à equidade de gênero e diversidade na Rede. O relato de E16 exemplifica isso:

Foi difícil, eu sou uma pessoa muito analítica, e nesse ambiente majoritariamente masculino, mesmo eu sendo da área de exatas e já sendo acostumada a ser minoria, eu tive muita dificuldade pelo fato de ser a única mulher, mas o universo acadêmico é diferente, pois é político, e de muita autoridade e um espaço de poder, então a dificuldade muitas vezes é você se impor, se fazer ouvir, não é que eles não tenham escutado, mas parece que existia uma forma de diálogo entre os homens que eu não conseguia penetrar, tinha um respeito muito grande mas a linguagem era diferente. (E16)

A fala permite ainda verificarmos um outro ponto estudado por Bruschini (2007), relacionado aos “guetos ocupacionais” femininos, que concentram mulheres em áreas como educação, saúde e bem-estar social e humanidades e artes, em detrimento dos redutos masculinos, historicamente atrelados às ciências “duras”, como as engenharias, a produção e a construção. A gestora E16 possui formação na área de tecnologia, também conhecida por ser majoritariamente masculina.

Conforme já mencionado, as entrevistadas pertencem, predominantemente, à carreira de Professor EBTT, assim, assumir um cargo de gestão representa uma

mudança considerável na natureza do trabalho desenvolvido, já que a gestão implica uma concepção diferente do trabalho docente, e é, nesse sentido, descrito por muitas delas como uma experiência rica em aprendizado sobre as minúcias e dinâmica do trabalho administrativo em uma instituição pública.

Um outro aspecto comum à maioria das entrevistadas tem relação com a forma como elas veem a educação, de uma perspectiva idealista e de uma crença muito forte na capacidade transformadora e emancipadora da educação, que por muitas é concebido como principal fator motivacional para o trabalho.

Embora as perguntas iniciais do roteiro de entrevista não abordassem especificamente a condição feminina em cargos de gestão, parte das entrevistadas, ao discorrerem sobre suas trajetórias profissionais, mencionaram as dificuldades que enfrentam como gestoras, por serem mulheres.

Muitas vezes dentro da própria instituição você paga um preço como mulher, pois com o tempo você vai começando a se impor em determinados espaços. Mas há pessoas que notadamente questionam se é uma mulher, enfrentam se é uma mulher, mas não fazem se for um homem. Então esse machismo impregnado nas pessoas, ele ainda existe muito fortemente, então você acaba tendo que ser mais dura para poder se impor, apesar de eu ser uma pessoa muito tranquila, às vezes é preciso se impor em alguns espaços para ser ouvida. (E15)

Uma das barreiras mencionadas por uma das entrevistadas no relato de sua história profissional está relacionada a um ambiente de referências preponderantemente masculinas, ao passo que, ao ocupar esse espaço a entrevistada expõe uma necessidade de se masculinizar fisicamente, abrir mão de usar salto e adotar o uso de roupas largas na busca de uma neutralização de gênero com o intuito de evitar sua objetificação nesse meio. Verificou-se que determinados espaços possuem um código de conduta que deriva de perfis masculinos, fazendo com que mulheres reproduzam esse perfil quando ocupam esses espaços, conforme já identificado nos estudos de Henderson, Ferreira e Dutra (2016) e Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010).

Um outro aspecto mencionado pela mesma entrevistada e que surge com outras entrevistadas está relacionada à idade, manifestado em um etarismo inverso, já que, mulheres jovens aparentemente precisam fazer um esforço ainda maior que mulheres mais velhas para serem respeitadas nos espaços de trabalho, como pode-se depreender da sua fala:

Para mim a idade sempre foi um presente, pois eu não era levada a sério por ser jovem e eu tinha que trabalhar três vezes mais do que qualquer homem, e inclusive do que mulheres mais velhas, e não podia errar. (E3)

Uma outra dificuldade importante diz respeito ao machismo estrutural da nossa sociedade que é perpetrado e reproduzido também por mulheres, o que também foi pontuado na fala de diversas entrevistadas, e que retratam muito da ordem social a que todas as mulheres estão sujeitas. Bourdieu (2002) explica esse tipo de acontecimento a partir do conceito de violência simbólica, que estrutura nossa sociedade e naturaliza a dominação masculina, sem que muitas vezes haja questionamento das próprias mulheres, que compreendem as diferenças de gênero construídas socialmente como diferenças puramente biológicas. Nesse sentido, houveram falas sobre competitividade e rivalidade feminina, sobre resistência em relação à gestão de mulheres e sobre a necessidade de validação masculina sobre posicionamentos manifestados em reuniões por essas gestoras.

Sobre a resistência à liderança feminina, é importante salientar que, por óbvio, ela não se dá apenas por parte de outras mulheres, mas de homens também, principalmente quando esses homens são servidores mais antigos na instituição. E6 comenta que é um desafio conviver com esses colegas, pois os mesmos buscam pela fala e por meio de jogo de palavras, sempre ter a manifestação final, ainda que muitas vezes não tragam nada novo para as discussões, apenas coisas que já foram ditas por uma mulher.

Relatos do gênero surgiram em algumas entrevistas, de modo que foi possível identificar a prática chamada de *mansplaining*, que se resume em “explicar” didaticamente coisas às mulheres, como se elas fossem incapazes de compreender determinadas tarefas ou conceitos, precisamente por serem mulheres. O relato da E3 ratifica isso:

No cargo você precisa manter a relação dialógica com todo mundo, tanto com outros gestores quanto com a base. Muitas vezes em discussões de elementos de gestão é perceptível que alguns gestores, principalmente homens mais velhos, eles vem com a “palestrinha”, te explicar coisas que às vezes eles nem sabem, mas eles tem essa crença de que sabem, e isso me acaba por que eu tenho que ouvir a “palestrinha” pois eu tenho que manter o diálogo, e depois tenho que dizer “muito importante tudo que você trouxe, mas...” Então se eu vou levar um assunto para reunião de gestores, eu tenho que estudar dez vezes mais, eu tenho que me preparar muito, sabendo que a regra é que nós somos ignorantes, porque se eu não partir desse princípio eu desisto no primeiro momento. Então para ser uma gestora, os seus erros são muito menos aceitos do que os erros de um homem, a sua ignorância é

muito menos aceita que a ignorância de um homem, e o discurso dos homens gestores mais velhos é o discurso da onipotência da sabedoria.

O objetivo por trás do *mansplaining* é menosprezar o conhecimento das mulheres, desqualificando seus argumentos, ao passo que falas direcionadas às mulheres no sentido de explicar/desenhar são corriqueiras neste tipo e violência e, frequentemente ela está associada ao *manterrupting*, caracterizado por interrupções nas falas das mulheres, feitas pelos homens (KOSAK; PEREIRA; INÁCIO, 2018).

Uma prática também recorrente, quando essas gestoras manifestam seus incômodos com posturas machistas e se impõe, se traduz na classificação das mesmas como “loucas”:

Existem falas que incomodam e eu fico na dúvida se respondo ou não, porque se eu respondo “ah ela é histérica, desequilibrada, tá solteira, por isso tá assim” enfim, essas questões tornam tudo mais desagradável ainda. Mas tem a gente sabe, os comentários, as trocas de olhares, o *Whatsapp* durante as reuniões em paralelo, então são questões que temos que enfrentar para ocupar esses espaços. (E6)

Ainda nesse sentido, uma outra entrevistada comenta que as denominações de “louca, desviada, fora da casinha” por sempre manifestar seus incômodos com posicionamentos machistas ou episódios de assédio moral ou sexual no trabalho foram o que, de certa forma, a blindaram de muita coisa e que, por conta dessa postura muitas coisas não aconteciam a ela diretamente.

Conhecida como *gaslighting*, a prática consiste em manipulação e abuso psicológico, levando a mulher a duvidar da própria capacidade e, em casos extremos até da própria sanidade. Kosak, Pereira e Inácio (2018) sublinham como a recidiva desses comportamentos, não raro, acabam convencendo mulheres de que elas são irracionais, loucas ou excessivamente sensíveis, muitas vezes bloqueando nelas a participação na vida social e fazendo com que aceitem várias formas de desvalorização e rebaixamento de ordem intelectual, emocional ou profissional.

O fenômeno conhecido como síndrome da impostora, em que a pessoa acredita que suas conquistas não são merecidas e é incapaz de reconhecer suas capacidades também surgiu recorrentemente nos relatos dessas mulheres. A fala de E7 e E19 expressa esse sentido:

Foi bastante surpreendente (ser convidada para um cargo de gestão) porque eu não pensava nesse tipo de coisa, quando eu fui convocada eu fui para uma escola do interior e em um Câmpus avançado, daí teve uma eleição que

um colega se candidatou e ganhou, nesse período eu estava em licença maternidade, quando eu retornei da licença ele me convidou para assumir a Direção de Ensino, era um campus pequeno, com poucos servidores. Aí topei o desafio e também não me via nesse lugar de poder, a gente não é estimulada a pensar que esse lugar é para gente, que a gente pode fazer e fazer bem feito. (E7)

O trabalho (como Diretora) foi dando certo, daí quando chegou no final um grupo grande de pessoas me procurava para me dizer que eu era o melhor nome (para candidatura à Reitoria), que eu conseguiria, que daria conta e tal. E a gente se sabota muito né? E eu não sabia que eu dava conta de tanta coisa, e o tempo todo você olha com desconfiança. Aí de vez em quando eu tenho que fazer um levantamento das conquistas para poder ver que sim, a gente está caminhando, conquista não é só prédio... aí eu pensei “eu vou candidatar”... Aí deu certo, nós fomos eleitos e temos um projeto bem bonito de trabalho.” (E19)

Vê-se manifesto na fala das gestoras o descrédito delas nas próprias capacidades, revelando como “os sentimentos impostores fazem as mulheres questionarem a si mesmas e acreditarem estar interpretando um papel de pessoa bem sucedida, quando, na verdade são uma fraude” (GOMES; MELLO, 2021, p. 1).

Também os relatos evidenciam que um entrave ao acesso de mulheres a cargos de gestão são as lideranças masculinas, pois cinco entrevistadas comentaram que quando homens ocupam cargos de gestão eles tendem a nomear outros homens para as funções de confiança, ao passo que, quando mulheres ocupam os mesmos cargos há uma distribuição mais equânime de gênero entre as funções. Essa dificuldade já havia sido identificada nos estudos de Gutierrez (2016) que, ao pesquisar teto de vidro na Espanha, constatou a presença de redes invisíveis, sutis e implícitas, produzidas pelos homens para se favorecerem mutuamente no crescimento profissional.

Esse pensamento é complementado pelo benefício, no entendimento de muitas entrevistadas, em ter mulheres gestoras, já que elas abrem caminho para outras mulheres também ocuparem essas funções. É um retrato da importância da representatividade feminina, e como ela é capaz de fazer com que outras mulheres, que talvez não vislumbrassem uma ascensão desse tipo na carreira, passem a acreditar nas suas potencialidades. Para E17 a questão da representatividade foi, inclusive, o maior motivador para sua candidatura à Direção de Câmpus:

Quando me candidatei foi muito nesse sentido da representatividade, o intuito não era somente ganhar, mas tinha como objetivo dar o exemplo, me colocar candidata tinha o intuito de fazer com que outras mulheres vissem como elas também são capazes. Eu pensava que me candidatar era uma ação coerente com o discurso da necessidade de mais mulheres ocupando esses espaços,

embora eu entenda as mulheres que não queiram se colocar nesse lugar, pois é necessário um preparo não só técnico, mas também emocional, além de um conjunto externo de variáveis com questões pessoais, domésticas, etc. (E17)

A conciliação com as responsabilidades com a família e os filhos com a carreira é uma dificuldade comum à praticamente todas as entrevistadas, que demonstram como a carga com os cuidados domésticos e filhos sempre pesa mais para as mulheres do que para os homens. São comuns relatos como:

Quando eu tive a minha primeira filha, que nasceu no meio do doutorado, foi um problema, eu teria que ter feito em quatro e acabei fazendo em 5 anos. A gente tem que administrar a casa mesmo a distância né, então era agenda, era dirigindo marido, dirigindo a minha mãe, a minha vantagem é que a minha mãe mora muito perto da minha casa, então qualquer coisa eu pedia socorro para mãe. (E12)

A esse respeito, os estudos de Bruschini (2007) corroboram os achados da pesquisa, já que identificam como a persistência da desigualdade de responsabilidades sobrecarrega as mulheres e mães com os cuidados com crianças e demais familiares, evidenciando o elevado número de horas semanais de trabalho delas com esse tipo de atividade.

Dentre as servidoras que acompanharam o período de expansão da Rede, é frequente o relato de que o quadro de pessoas era reduzido na época, o que, de certa forma, exigia que as pessoas se dispusessem a ocupar as funções de gestão e tomassem frente no processo de implantação e/ou expansão de unidades.

Embora o incentivo de colegas e familiares seja um incentivo importante na decisão das gestoras em se candidatar ou assumir cargos para os quais foram convidadas, duas entrevistadas comentaram sobre como, durante a campanha para os cargos de direção, tiveram suas candidaturas atacadas por serem mulheres. Os testemunhos demonstram que há um descrédito na capacidade feminina de gestão, seja pela crença de que mulheres têm um perfil pouco firme e em desacordo com a postura necessária para a função, seja por vislumbrarem apenas homens nessas funções, como pode-se depreender dos relatos a seguir:

Devido a gestão que eu tive no Departamento de Ensino algumas pessoas me incentivaram a concorrer à Direção, também por entender de administração pública, de gestão de pessoas, etc. Eu concorri com um professor da área de atuação do Câmpus. Durante a campanha minha candidatura foi bastante atacada por dois motivos, por eu não ter formação na grande área de atuação do Câmpus, pois sou licenciada em educação

física, e por eu ser mulher, então eu não teria pulso, eu não teria força para conduzir um Câmpus agrícola. (E10)

Tinha um grupo que tinha trabalhado muito pelo Câmpus, e montamos uma chapa encabeçada por mulheres, e a leitura que foi feita é de que esta chapa seria uma chapa laranja para o Diretor que estava naquele momento, homem, então a visão não é uma visão de que as mulheres têm condições de gestão, é só se elas estiverem subjugadas, como laranjas. Eu acho que foi uma das situações mais difíceis profissionalmente que eu vivi, sabe? Porque eu não esperava vivê-la numa instituição de ensino pública, de educação superior, de pesquisadores... Foi um massacre contra a gente, eu acho que todas nós, depois disso tudo que vivemos tivemos que buscar outros subterfúgios para continuar estruturadas, sabe. (E3)

Os relatos confirmam os achados de Miltersteiner *et al.* (2020), que constataram um cenário de preconceitos legitimados por um perfil masculino de gestão, sendo que as mulheres precisam comprovar suas capacidades profissionais em maior frequência e intensidade. Nesse sentido, os autores assinalam a urgência de vencer os modelos ultrapassados de gestão, majoritariamente de referência masculina.

É comum entre as entrevistadas a percepção de uma cobrança maior, ou seja, mulheres precisam trabalhar mais e melhor do que homens na mesma posição para ter o mesmo reconhecimento que eles. Essa compreensão escapa na fala de muitas entrevistadas quando questionadas sobre as dificuldades no cargo.

Tem o fato de você ser mulher e ter que enfrentar algumas coisas por estar na vitrine, a cobrança é maior, a expectativa é maior, às vezes até a torcida para dar errado é maior... Mas eu tive uma vantagem que minimizou muito isso, as outras quatro Pró-reitoras aqui são mulheres também, e a gente meio que se fortaleceu, uma apoiava a outra, durante as reuniões, esse machismo que por vezes aparece, às vezes eu não percebia que era machismo, hoje eu tenho um pouco mais de clareza, e elas mesmo davam um jeito, a gente se defendia! Talvez eu não tenha sentido tanto por isso. (E18)

O Instituto Federal é muito amplo e tem muitas frentes diferentes, e sendo Reitora você tem que ter uma visão ampla das coisas que estão acontecendo. E nós mulheres olhamos mais de perto, porque quando a gente erra, a pedra vem com muito mais força do que a flor. (E19)

É possível identificar alguns aspectos no relato das gestoras, como uma preocupação em desempenhar seu trabalho com excelência, já que a avaliação da performance feminina tende a ser mais criteriosa e exigente do que a masculina. Um ponto relevante na fala da E19 diz respeito a um “perfil feminino” que seria, no entendimento da gestora, mais atento e detalhista que o masculino, convertendo-se em uma vantagem para a ocupação de cargos de gestão.

Verifica-se, ainda, na fala da E18 como o machismo pode operar de forma silenciosa, muitas vezes imperceptível, ou só compreensível depois de ocorridos os episódios. Nessa perspectiva, Steil (1997) já afirmava como a supressão desses conflitos é fácil de negar, difícil de detectar, e ainda mais difícil de estudar. Ainda nessa fala, verifica-se a manifestação do conceito de sororidade, bastante difundido no feminismo, posto em prática em uma postura de irmandade e apoio de outras mulheres para a manutenção nos espaços de poder.

Embora as dificuldades sejam muitas, pode-se perceber por meio das entrevistas que a ocupação dessas funções é vista por todas como uma grande oportunidade de aprendizado e amadurecimento na carreira, e esse foi o aspecto de maior relevância na fala das gestoras, quando questionadas sobre as vantagens da ocupação desses cargos. Outro aspecto positivo mencionado por elas diz respeito ao progresso, em termos institucionais, da já mencionada representatividade feminina em espaços de poder e destaque, sendo considerado um avanço coletivo e, nesse sentido, da capacidade de pautar a importância dos espaços para a diversidade de gênero para os estudantes também.

A possibilidade de elaborar e implementar ações que alcancem um público maior e um alargamento da visão sobre o potencial da Rede também são apontados como um grande privilégio. Dessa forma, percebe-se que o ideal de educação pública como promotora das mudanças sociais que se buscam um importante motivador para muitas. Diversas docentes comentaram ainda sobre o benefício de se inteirar sobre um espaço que elas desconhecem quando envolvidas apenas com as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A falta de equilíbrio de tempo entre as demandas de trabalho e vida pessoal foram, em absoluto, a desvantagem mais citada entre as entrevistadas, com ênfase especial na fala das entrevistadas que são mães. A dedicação e responsabilidade decorrentes do cargo interferem diretamente na rotina e organização da vida pessoal das respondentes, de modo que, muitas delas afirmam que a sobrecarga é inevitável, e que é necessário um planejamento minucioso do tempo para que consigam equilibrar todas as demandas. Assim sendo, o apoio da família é visto como fundamental pelas gestoras, de modo que a incompreensão dos familiares dificulta ainda mais a busca pelo equilíbrio, como pode-se identificar na fala a seguir:

Tem muitos incômodos, é uma vida muito corrida, muito sobrecarregada, frequentemente a gente sofre com a incompreensão de quem está perto da gente. No meu caso nunca tive problema com os meus filhos, mas o meu marido tem muita dificuldade de compreender né, porque acha que eu devo trabalhar as 8 horas diárias e na Direção não dá para trabalhar só 8 horas. Então essa dedicação... você paga o preço por isso. (E15)

Foram mencionadas também dificuldades inerentes ao cargo como a dificuldade em gerir e motivar pessoas no serviço público, as restrições orçamentárias, a dependência de terceiros para a consecução do trabalho e a falta de autonomia, já que muitas decisões são tomadas a nível institucional. A condição de trabalho remoto imposta pela pandemia também foi colocada como um desafio recente, exigindo novas habilidades na condução do trabalho com as pessoas e uma aptidão adicional para gerir o tempo e as demandas de trabalho e família dentro do ambiente doméstico.

Machado e Oliveira (2021) pontuam como a pandemia acentuou a construção do cuidado centralizado na mulher. Ao pesquisarem servidoras do IFRJ, as autoras puderam verificar que a maioria das mulheres, ao estarem confinadas no espaço doméstico e incumbidas de diversas funções, tiveram seu desempenho de trabalho afetado negativamente, tendo suas pesquisas e projetos de trabalho interrompidos, ainda que temporariamente (MACHADO; OLIVEIRA, 2021).

Em síntese, os relatos revelam que as principais barreiras à ascensão profissional das gestoras, e que foram transpostas por elas são:

- administração do tempo e conciliação entre trabalho e vida pessoal;
- maternidade;
- área predominantemente masculina.

Esses aspectos foram os predominantes nos relatos das entrevistadas. Além destes, outras questões como o machismo reproduzido por outras mulheres, o compadrio masculino na indicação para os cargos de gestão, assédio e discriminação, a questão da idade, práticas como *mansplaining* e *gaslighting*, síndrome da impostora e uma avaliação sempre mais criteriosa do trabalho feminino foram pontos que surgiram em dois relatos ou mais entre as gestoras, além, obviamente das dificuldades inerentes ao cargo, que não estão atreladas à questão de gênero.

As gestoras entrevistadas transpuseram o teto de vidro, embora tenham vivido obstáculos, os superaram e ainda o fazem. Suas experiências anteriores em funções

de gestão de menor destaque, seja no espaço público ou privado foram modelando suas carreiras e credibilidade, baseadas em conhecimentos e práticas prévias.

A trilha de ascensão profissional na Rede foi conquistada aos poucos, passando por funções intermediárias no campo do ensino, pesquisa, extensão e gestão antes da ocupação de cargos de nível hierárquico superior, como as CD-1 e CD-2. Parece que a forma como elas veem a educação contribuiu para uma perspectiva idealista e uma crença forte na capacidade transformadora e emancipadora da educação, que por muitas é concebida como principal fator motivacional para o trabalho.

Em se tratando de barreiras, é recorrente o destaque à Rede como um ambiente de referências majoritariamente masculinas, o que, por vezes leva a uma necessidade de masculinização física, na busca de uma neutralização de gênero, com o intuito de evitar a objetificação feminina, que desumaniza a mulher nesse meio técnico e tecnológico.

Conciliar família e trabalho é considerado o maior desafio em se tratando de barreiras e superações, haja vista a carga horária de envolvimento em ambos, seja pela persistência da sobrecarga feminina na vida doméstica ou pelo número reduzido de servidores ao longo da expansão da Rede, o que exigiu maior esforço e conseqüentemente mais horas de trabalho dessas gestoras.

Uma outra dificuldade está relacionada ao machismo estrutural, que também é reproduzido por mulheres, manifestado em posturas de competitividade e rivalidade feminina, assim como na resistência em relação à liderança feminina e à necessidade de validação masculina sobre posicionamentos em situações diversas. Práticas como *mansplaining* e *gaslighting* também foram referidas ao longo das entrevistas.

A idade é outro aspecto mencionado, por meio de um etarismo inverso, onde mulheres jovens aparentemente precisam fazer um esforço ainda maior que mulheres mais velhas para serem respeitadas nos respectivos espaços de trabalho.

Observa-se ainda dos relatos, que algumas das entrevistadas percebem uma postura protecionista por parte dos homens, que tendem a buscar o mesmo gênero para ocupar cargos hierárquicos sob sua gestão, ao passo que as mulheres já promovem uma distribuição mais equânime em suas equipes ou mesmo promovem

caminhos para maior participação de mulheres em cargos de confiança, ratificando a importância da representatividade feminina em cargos de gestão e assessoramento.

O descrédito na capacidade feminina de gestão também é evidenciado nos relatos de superação das entrevistadas, um cenário de preconceitos legitimados por um perfil masculino de gestão, sendo recorrente a necessidade de comprovar com frequência e intensidade suas capacidades profissionais. Elas precisam trabalhar mais e melhor do que homens na mesma posição para ter o mesmo reconhecimento que eles. Por isso, é de se esperar que busquem a excelência e por vezes manifestem comportamentos como a síndrome da impostora, não atribuindo seu sucesso e consequente ascensão profissional à sua competência, mas a outros atributos como a sorte.

Todavia, o mérito dessas mulheres é evidente nas entrevistas, na medida em que veem as barreiras como oportunidade de aprendizado e amadurecimento na carreira, o que ratifica a posição que ocupam na Rede.

4.2. Como o teto de vidro afeta a carreira das gestoras

Quando questionadas se o fato de ser mulher teria influenciado de alguma forma na escolha pelos seus nomes para a ocupação da função atual, 13 delas dizem que o fato de ser mulher interferiu, no entanto, há uma variação na percepção delas sobre a forma como isso se deu.

Parte delas acredita que hoje haja uma compreensão da importância da representatividade feminina nestes espaços, e que, em função disso, ter mulheres compondo uma equipe seja uma questão essencial. Pelos relatos pode-se perceber como a questão virou pauta de campanha nos pleitos institucionais, de modo que, mais de uma entrevistada comentou como uma chapa equilibrada, em termos de gênero, era um aspecto importante para o(a)s candidato(a)s à Reitoria da instituição. Os relatos de algumas delas demonstram esse entendimento, como destaca-se a seguir:

Eu acho que o fato de ser mulher contribuiu positivamente, pois havia um compromisso de campanha ter, dentro das possibilidades, a metade de mulheres em cargos de gestão, tanto que hoje na gestão somos duas pró-reitoras e a Reitora. (E11)

O candidato à Reitor queria uma chapa equilibrada, entre homens e mulheres, então talvez sim, mas tinham outras mulheres também participando que poderiam ter sido escolhidas. (E1)

Ainda nesse sentido, outro relato reforça essa busca de equidade de gênero num pleito político, seja por conveniência ou não, salientando que, para E14, a parcela feminina nas equipes corresponde à “cota”.

Se a gente for ranquear, sem dúvida, ser mulher é a cota, eu sou a única Pró-reitora mulher, e ter uma Pró-reitora mulher é importantíssimo porque, na verdade, é a hora que se diz assim: “perai, a gente tem todo mundo aqui, mas falta uma mulher”, “não temos a mulher”. Experiência e aptidões contam? Contam, mas ser mulher certamente conta porque é preciso ter essa representatividade. (E14)

A reflexão da gestora joga luz em um ponto menosprezado no debate sobre representatividade, porém essencial para a construção da igualdade que se busca. A discussão sobre a importância da representatividade feminina em espaços de poder deve ser fundamentada no entendimento de que, se hoje esse número ainda é reduzido, isso se dá por vários motivos, inclusive em função do machismo estrutural que opera na sociedade, e não por falta de capacidade em gerir. Assim, a ideia de que mulheres ocupem a “cota” que lhes cabe, tampouco repara o problema fundamental que propomos discutir.

É importante ressaltar que, mesmo entre as gestoras que acreditam que o fato de ser mulher influenciou positivamente, elas são unânimes em afirmar que, embora esse aspecto tenha seu peso, foram suas experiências pregressas, as competências desenvolvidas e seus perfis de trabalho, os aspectos determinantes para a escolha dos seus nomes para os cargos que ocupam. Nesta perspectiva, o relato de E19 demonstra que embora o fato de ser mulher possa contribuir positivamente para a ascensão a cargos de gestão, quando mulheres alcançam tais posições têm seu trabalho avaliado com maior acuidade. Os relatos também comprovam que o fato de ser mulher não diminui a importância da experiência profissional dessas. A fala a seguir evidencia isso:

O fato de ser mulher contribuiu, mas ao mesmo tempo que era força era desafio. Mas mais do que ser mulher era minha coragem e clareza de falar da instituição como um todo e a minha experiência profissional com educação e em vários tipos de sistemas. Então além de ser mulher e negra, foi também a avaliação do meu trabalho anterior como Diretora, eu acho que as pessoas procuram muito referência do trabalho, e quando é mulher é com lupa né, e eu acho que isso foi feito com o meu trabalho e me deu credibilidade. (E19)

É válido salientar ainda, que 6 delas acreditam que apenas sua bagagem profissional determinou a opção pelos seus nomes para o cargo, e que o fato de ser mulher não interferiu nessa decisão, seja para mulheres que participaram de processos eleitorais, seja para as que foram convidadas para compor uma equipe de gestão.

O cuidado com filhos e/ou família, quando pesquisa-se a literatura na área, é sempre um ponto central na vida das mulheres. Ao perguntar se esse aspecto afetou de algum modo a decisão de assumir o cargo, a maioria delas (16), afirmou que sim e muitas dessas atestaram que talvez esse seja o maior desafio. E entre as 3 que disseram que não, ressaltam que essa conciliação exige um alto grau de organização do seu tempo, sendo que as que têm filhos salientaram que eles já são mais velhos, demandando menos tempo de dedicação do que quando eram menores. As falas permitem identificar como é uma questão fundamental para elas, embora hajam interpretações diversas sobre o tema, como pode-se observar nos relatos a seguir:

Com certeza, conversei muito com os meus filhos a esse respeito, conversei também com meu marido, colocamos os prós e os contras, inclusive o fato de que eu não estaria mais tão presente com eles, e na verdade isso foi o que mais fez com que eu pensasse se eu realmente deveria concorrer a esse cargo. (E4)

Neste momento não foi relevante porque o meu esposo é meu colega, então ele entende perfeitamente o meu trabalho, e a minha filha tem 25 anos, já está formada, ela já tem a vida dela e os dois me deram a maior força. Eles são minha super base. (E11)

Foi demais, eu tenho uma filha de 10 e outra de 22 anos e no momento de decidir essa decisão foi com elas e colocamos os prós e os contras, tem conflitos também, mas decidimos juntas. Quando eu fiz o mestrado eu saí e levei minha filha menor comigo, eu tinha 27 anos, quando eu fiz doutorado eu já tinha as duas filhas, a menor tinha um ano. E na minha casa a gente tem a cultura que filho não prejudica mulher, ser mãe é uma dádiva não um peso. E a gente vai distribuindo as responsabilidades, então na hora dessa decisão nós três sabíamos que ia ser difícil, mas nós decidimos que conseguiríamos. (E19)

As falas demonstram como, para algumas, esse aspecto foi determinante na decisão em assumir o cargo, enquanto outras lidaram de forma tranquila com a questão. Ainda assim, em comum, pode-se verificar como o apoio e a compreensão da família são fundamentais para a tomada de decisão dessas gestoras.

Essa questão foi complementada pela seguinte, sobre as implicações da maternidade na ascensão profissional das entrevistadas, sendo indiscutível sua

interferência, identificada nos estudos de Fiorin, Oliveira e Dias (2014) como um sacrifício para algumas mulheres, em função das renúncias que os cuidados com um filho impõem na carreira profissional. Essa percepção pode ser explicada, em parte, pela forma desproporcional que o conflito trabalho-família impacta para as mães (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017). Os estudos sugerem que uma divisão de tarefas igualitária dentro do lar pode ajudar as mulheres a experienciar desenvolvimento profissional sem abrir mão da maternidade que desejam (FIORIN; OLIVEIRA; DIAS, 2014), bem como políticas de coparticipação do Estado também podem auxiliar na redução desse conflito (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017). A questão da maternidade trouxe alguns aspectos nas respostas das gestoras que valem ser pormenorizados como rede de apoio e ser uma mãe possível.

Foi demais, e só foi possível por dois aspectos. Primeiro que o meu marido sempre me apoiou nessas questões, então quando precisa ele assume as crianças, mas mais do que isso porque muitas vezes ele não consegue assumir as crianças, pela proximidade com a minha mãe. Então a rede de apoio que eu tenho próxima da minha casa, com o meu marido e a minha mãe, com as crianças foi fundamental, caso contrário não teria condições. Se eu não tivesse essa rede de apoio eu não teria tomado essa decisão, por mais que eu goste muito da função, eu gosto do trabalho administrativo, mas sem eles seria inviável. (E12)

Pois é, eu tive um apoio muito grande dos meus pais, me ajudando na criação do meu primeiro filho, e na criação da minha filha do meu segundo relacionamento, o pai dela foi e é muito presente na vida dela e na minha também, então eu sempre tive uma rede de apoio, não muito grande, mas muito presente na minha vida e na vida dos meus filhos. Então eu tenho muita clareza que se eles não tivessem estado junto comigo eu não teria nem ido para a graduação, eles são muito presentes na minha vida, então foi uma maternidade compartilhada, a maternação né, a maternidade não porque é biológica. (E5)

Muito, não é fácil. Quando eu comecei na Diretoria de Ensino eu estava com um bebê, ainda bem que eu consegui ter a ajuda de uma pessoa, e a cidade em que eu moro tem uma estrutura bacana de creche, o SUS funciona muito bem, a cidade tem um IDH legal. Eu acredito que se eu estivesse em um outro lugar eu teria tido mais dificuldades. Mas é difícil porque a gente precisa se separar dos filhos, gastar mais tempo no trabalho e é muito tempo de terapia depois, porque a gente precisa descobrir que a gente é uma mãe possível e que não dá pra ser perfeita, não dá para estar 100% em dois lugares e a vida é assim mesmo. Até a gente entender que a gente não precisa abrir mão de uma coisa para ter outra, que a gente vai levando como dá, mas a gente perde muito dos filhos mesmo. (E7)

A existência de uma rede de apoio estruturada é apontada pelas gestoras como um fator importante no processo de compatibilização das demandas com filhos e o trabalho fora de casa. Nessa perspectiva, houveram relatos reforçando como o auxílio

de avós, babás ou creches é fundamental quando essas mulheres retornam ao trabalho.

É interessante perceber também, como algumas das gestoras mencionam a ajuda dos companheiros no cuidado com os filhos, na mesma categoria de avós e babás, dando a entender que, as verdadeiras responsáveis por esse cuidado são as mães, enquanto o pai teria um papel secundário.

Válido mencionar também que, recorrentemente são outras mulheres que dão esse suporte, sejam avós ou babás, mantendo o chamado trabalho reprodutivo ou doméstico sob a responsabilidade de mulheres, feito gratuitamente ou mal remunerado. A estrutura de creches e espaços destinados ao cuidado de crianças também é um fator importante, como verifica-se na fala da entrevistada E7, determinante no caso de mulheres que não dispõe de familiares próximos, capazes de dar esse auxílio. Madalozzo e Blofield (2017), já haviam indicado como uma estrutura precária de creches e pré-escolas impactam diretamente na decisão das mães em participar ou não do mercado de trabalho, entre mulheres de baixa renda. Pode-se deduzir pelas respostas das gestoras, que esse aspecto tem sua parcela de importância também entre elas.

Contudo, para duas entrevistadas a maternidade não influenciou na sua ascensão profissional, como pode-se verificar a seguir:

Não, em nenhum momento. Primeiro que eu fui mãe depois que já estava formada, trabalhando, foi planejado e eu sabia o que estava por vir. Não tive ajuda direta (pai, mãe, sogra) mas eu tive pessoas muito legais que na época me auxiliaram, eu tive uma babá que cuidava muito bem da minha filha, ficou anos comigo. Hoje, assim, na maturidade, penso que talvez não tivesse trabalhado as 60h que eu trabalhei, mas na época eu acreditei que aquilo era importante. Mas a maternidade não foi um obstáculo. (E11)

Não porque eu já tinha essa experiência como Diretora, eu tive que fazer essa conciliação lá atrás, eu já tinha aprendido a me organizar porque hoje eles são grandes, o problema maior foi quando eu assumi a Direção do Câmpus e eu tinha dois bebês, eles tinham 2 anos. Muita gente falava “Essa mulher não tem a cabeça no lugar, como que ela vai fazer isso?” “Como que você concilia? Quem tá cuidando dos seus filhos?” As pessoas imaginam que eu deveria ter uma vida de homem para ter o trabalho que eu tenho, e não uma vida de mulher. É bem interessante, e os homens muitas vezes nem imaginam, porque eles não têm nenhum tipo de compromisso que eu tenho, então é impressionante como realmente é diferente. (E14)

As gestoras reforçam em seus relatos como fatores como planejamento e organização foram importantes no processo de conciliação das demandas familiares

e profissionais. Apontam ainda um outro aspecto identificado em estudos anteriores, a respeito da forma como a nossa sociedade estrutura as responsabilidades domésticas e com filhos, reduzindo esse papel majoritariamente às mulheres (MIRANDA; MAFRA; CAPELLE, 2012; MILTERSTEINER *et al.*, 2020; VAZ, 2013). Embora as duas gestoras afirmem que a maternidade não afetou sua ascensão profissional, verifica-se que a questão do cuidado com os filhos é uma questão a ser contornada por elas. Essa questão fica clara na expressão “vida de homem” mencionada na fala de E14, o que nos permite supor que ainda há uma visão dos homens como aqueles que não precisam se ocupar do cuidado com os filhos e todos os seus desdobramentos, fazendo disso uma barreira a ser transposta pelas mulheres para a ocupação desses espaços, ao passo que homens não têm sua carreira afetada em razão dos filhos. Ou seja, essa discriminação de gênero está tão enraizada na sociedade, que parece banalizada, aceita até, mesmo que se tenha uma certa crítica sobre. O relato da gestora E19 também evidencia como esse pensamento dificulta o acesso de mulheres a determinados espaços:

Implica sim, você é vista como um E.T. pelos seus vizinhos, pela sua família, por outros colegas... Me lembro que ainda no trabalho presencial, para a participação nas comissões e órgãos colegiados para as mulheres sempre havia a ressalva de “olha, você tem filho pequeno, você vai ter que viajar”, era o mesmo que dizer ó, mulher não pode, só homem que pode, porque para o homem filho pequeno não é um impeditivo. Essa relação ela implica, ela não me prejudica, mas eu pago o preço. (E19)

Uma outra dimensão importante diz respeito a sobrecarga mental a que estão submetidas essas mulheres, já que o trabalho de planejamento e organização das rotinas domésticas e de cuidados é igualmente invisibilizado e, do mesmo modo, predominantemente atribuído às mulheres.

Olha, só sendo mulher e passando para entender como a cabeça da gente funciona e o nível de cobrança, e a gente tem que dar com,

1ta né? Não tem descanso, eu vivo em um momento em que eu não tenho descanso, é o tempo inteiro assim, porque né, é uma casa funcionando, é filho, é marido, é a bebê, e aí o tempo que sobraria é o trabalho, e tu tens que achar tempo para o trabalho, então não sobra tempo, faltam horas no meu dia. (E1)

A gente tem que administrar a casa mesmo a distância né, então era agenda, era dirigindo o marido, dirigindo a minha mãe, a minha vantagem é que a minha mãe mora muito perto da minha casa, então qualquer coisa eu pedia socorro para mãe. (E12)

Uma das entrevistadas, que foi mãe aos 15 anos, relata o modo como a maternidade impactou sua vida de um modo geral, e conseqüentemente suas escolhas profissionais de forma profunda, evidenciando como o desafio dessa conciliação pode ser árduo. É significativo que a maternidade possa se converter em um obstáculo à ascensão profissional feminina em uma sociedade em que a socialização feminina é fortemente marcada pelo maternalismo, em que prepondera o papel de mãe para todas as mulheres (FREIRE, 2011).

Sim, muito. Eu engravidei com 15 anos, e eu pensei eu tenho o apoio dos meus pais, então eu tenho que estudar muito, porque eu tenho minha filha agora e é alguém que depende de mim, e é um preço altíssimo. E hoje as pessoas me perguntam por que eu não tive outro filho, e eu não tive porque foi um choque tão grande com a situação que isso me bloqueou. E é difícil de conciliar porque teus horários são diferentes, a tua corrida é diferente, toda a tua caminhada e tudo que se busca é diferente. Essa situação de ser mãe adolescente é muito complicada, ela deixa marcas bem profundas e as decisões que a gente tem que tomar, e o decidir da carreira muito rápido, muitas vezes no meu caso deu certo profissionalmente, mas é desafiador. (E6)

Quando se trata do teto de vidro, a literatura traz contribuições sobre a trajetória profissional feminina e, não raro, mulheres são preteridas em promoções e avanços na carreira por serem mulheres (STEIL, 1997; VAZ, 2013). Quando indagadas a respeito, 15 das entrevistadas afirmam que não tiveram prejuízo nesse sentido, ao menos que elas saibam. Ainda assim, 9 delas fizeram ressalvas em suas respostas, apesar de não identificarem esse tipo de perda, como pode-se identificar nos relatos a seguir:

Não, na carreira não, porque eu priorizei a carreira para mostrar que eu podia fazer diferente. Mas as promoções exigiram uma postura de se colocar, às vezes até se impor numa fala: “espera um minuto que eu estou concluindo a minha fala”. A gente não precisa abrir mão, mas precisa se impor a todo momento para conseguir aquele espaço, é uma batalha diária que às vezes dá vontade de recuar, de não participar. (E6)

Acredito que não, eu não trabalhei muito na iniciativa privada, a gente vê isso acontecer muito lá, aqui também tem, mas é um pouco mais velado porque a gente trabalha muito essa questão de gênero e diversidade né. Mas muitas mulheres perdem sim, com certeza. Eu já conversei pessoalmente com o Reitor dizendo que ele precisa de mais Pró-reitoras na gestão dele, sem resultado, no entanto. (E7)

Não, pelo fato de eu não ser casada nem ter filhos eu tive muitas facilidades porque eu tenho mais disponibilidade de tempo. (E9)

Promoção eu nunca perdi, mas eu já percebi uma certa reserva em assumir alguma função por ser mãe e por ser mulher. Para assumir cargos eu notei que tinha aquela desconfiança do “será que vai dar conta?” mas eu acho que

eu consegui provar que eu dava conta. Mulher tem uma coisa de provar que nós somos capazes e isso faz com que a gente trabalhe até mais. (E13)

Mesmo entre as mulheres que não tiveram perdas profissionais, é possível identificar que houveram outras condições a serem cumpridas por elas para que o dano fosse evitado. Posturas firmes, trabalhar mais para provar suas capacidades, não ser casada ou ter filhos para dispor do tempo exigido para a função foram algumas das premissas elencadas pelas gestoras que, possivelmente não são exigidas para homens assumirem as mesmas funções. Apesar da comprovada competência profissional, a ascensão profissional feminina exige delas a reafirmação do seu desempenho para serem respeitadas e reconhecidas pelos subordinados como aptas para a função gerencial, conforme já identificado por Vaz (2013).

Quatro entrevistadas afirmam que já perderam alguma oportunidade na carreira em função de serem mulheres ou mães e, em comum no relato dessas, identifica-se como é possível dissimular certas situações, a ponto de ser difícil provar o preterimento em razão do gênero. Steil (1997) já destacava como pode ser custoso comprovar o preconceito em função do gênero, mencionando a dificuldade em pesquisá-lo pois, muitas vezes mulheres relatam desconfortos sem muita clareza de seus motivos. A sutileza e determinados comportamentos marcam essas posturas, muitas vezes manifestadas por meio de humor e piadas, tornando difícil seu combate. Nessa perspectiva, o relato a seguir resume bem o exposto:

Com certeza, eu nem sei se promoção, porque era algo que não era nem considerado. Mas assim, de eu saber que naquele ambiente eu não tinha vez por ser mulher, que a minha opinião não era nem considerada por ser mulher, eu podia até falar, mas não era ouvida. Na Rede nem tanto, aqui não é que não aconteça, mas é mais velado, o discurso é “vamos incluir...” meu caso mesmo: eu era uma pessoa da gestão, sempre fui elogiada pelo meu excelente trabalho pelo Diretor anterior com quem eu trabalhava, mas no momento de dizer quem vai ser o meu candidato, o meu sucessor... um homem! Não precisava ser eu, tinham outras mulheres tão capazes e experientes quanto eu, mas a escolha foi por um homem, que não que não fosse competente, mas não tinha a mesma bagagem e experiência como a minha e a de outra colega que também integrava a gestão. Não tinha o mesmo tempo em cargo de gestão, nunca tinha sido Coordenador de curso, Pesquisa, Extensão, etc. Então o discurso é de inclusão, mas a prática evidencia esse machismo estrutural difícil de romper. (E17)

Outra questão que permeia a literatura é a autoridade no cargo. Sobre isso, Miltersteiner *et al.* (2020) observaram que mulheres, ao ocuparem posições de poder, tendem a reproduzir traços de assertividade, pragmatismo e impessoalidade, características consideradas masculinas, como forma de afirmar seu poder e

autoridade. Ao pesquisar a questão, identifica-se que nenhuma delas afirma não ter sua autoridade respeitada, embora 7 delas façam observações a esse respeito, como pode-se constatar dos relatos a seguir:

Às vezes sim, às vezes não. Às vezes eu percebo que se eu der uma opinião num sentido e um homem der a mesma opinião, a opinião do homem vai ser levada em consideração e a minha “ah, tá”, sabe? Eu posso ter falado antes, a pessoa repete o que eu falei, e a dele vale a minha não. Isso já aconteceu inúmeras vezes. (E1)

Então, a autoridade tem muitas vezes que eu me pego pensando “tenho certeza que se fosse um homem falando isso eles entenderiam de outra forma” então de fato, a autoridade de uma mulher exercendo cargo é muito diferente da de um homem em muitos aspectos, inclusive as outras mulheres agem diferente comigo com relação a minha autoridade. Eu fico assim impressionada de ver isso porque eu constato, e isso para mim antes não era claro como é hoje, realmente a autoridade da mulher é muito diferente da do homem nos cargos. Muitas vezes porque eu vou para o diálogo, porque parece que há abertura, então há uma impressão de que isso é relativo à autoridade em relação ao homem que chega assim e diz “vai ser assim e acabou” e todo mundo acata. (E14)

Hoje eu já começo a perceber que sim. Minha experiência e maturidade me permitem saber quando eu preciso dizer um não e ser firme, eu não tenho esse constrangimento de por ser mulher não poder ser firme. (E17)

Ela é, mas tem que haver uma manutenção diária. Já teve momento que eu precisei dizer “eu sou a Reitora eleita desta instituição”, eu já cheguei nesse estágio. (E19)

Sendo assim, os relatos mostram uma forte influência dos estereótipos de gênero atrelados à postura esperada de mulheres que ocupam posições de poder. Algumas das falas deixam claro como mulheres precisam adotar comportamentos mais firmes ou até agressivos para que sua autoridade seja respeitada.

A fala da gestora E14 elucida como uma conduta dialógica pode provocar uma diferença no entendimento dos subordinados, ao passo que, a gestora E19 evidencia como esse respeito exige um cuidado constante para sua manutenção. Verifica-se como espaços de poder são, no imaginário social, construídos por e para homens, e essa concepção sexista sobre as características necessárias para ocupar essas posições é facilmente naturalizada pelas mulheres, que, ao ocuparem cargos de gestão passam a simular comportamentos vistos como masculinos.

Identifica-se ainda, como a falta de sororidade também pode contribuir para o teto de vidro, mesmo para as mulheres que rompem essa barreira pois, muitas vezes, elas precisam lidar com atitudes discriminatórias por parte de outras mulheres, seja

manifestada numa postura competitiva como já relatado por algumas delas, seja por enfrentarem dificuldades em relação a autoridade, como comentado por E14. Nesta perspectiva, Miltersteiner *et al.* (2020) mencionam como a metáfora da “abelha rainha” ilustra bem esse tipo de situação, em que mulheres, ao buscarem realização profissional em estruturas dominadas por homens ao invés de buscar apoio em outras mulheres, acabam por se distanciar delas, assimilando mais a cultura masculina que a feminina. Embora o comportamento não constitua preconceito de gênero por estar atrelado a uma forma de sobrevivência, acaba-se legitimando a desigualdade de gênero por meio de uma atitude crítica em relação à outras mulheres, vistas como menos ambiciosas e comprometidas que os homens, colocando-as em desvantagem (MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

De modo geral, os achados das entrevistas permitem identificar que os fatores que constituem o teto de vidro afetam negativamente a carreira das gestoras. Mesmo quando se verifica que há uma compreensão institucional da importância de mulheres representadas nas instâncias de poder, identifica-se uma cobrança maior de resultados, um desempenho acima da média quando o trabalho a ser realizado é responsabilidade feminina.

Mesmo rompendo o teto de vidro e alcançando posições de prestígio na Rede, essas mulheres veem seu cotidiano marcado por desafios e situações decorrentes do machismo estrutural vigente, ainda não superado, o que torna suas trajetórias marcadas por uma constante luta pelos espaços que ocupam.

O cuidado com filhos e família é uma questão determinante para a maioria delas, até para a decisão em aceitar ou não um convite para integrar uma equipe de gestão ou se candidatar a um cargo de gestão, de modo que, o apoio e compreensão da família é fundamental para essa tomada de decisão. Ainda nesse sentido, a maternidade é um aspecto importante na conciliação da vida doméstica com a profissional, sendo que rede de apoio e estrutura de creches e espaços destinados ao cuidado de crianças é decisório para elas que, ainda são as maiores responsáveis pelo cuidado dos filhos.

Nesse sentido, conforme já apontado por Vaz (2013), verifica-se como o padrão desigual de divisão sexual do trabalho ainda explica, em parte, o reduzido número de mulheres em posições de prestígio no trabalho. Assim, o delicado equilíbrio entre vida

pessoal e profissional precisa ser repensado para viabilizar a ascensão profissional feminina, de modo que não seja mais um dilema onde, frequentemente, prevalece a priorização da vida familiar em detrimento da carreira (VAZ, 2013).

A sobrecarga mental também é um aspecto que surge nos relatos, igualmente decorrente da desproporção na divisão das tarefas e responsabilidades domésticas, tão invisibilizada quanto a questão do cuidado, em termos de trabalho.

A maioria delas afirma não ter sofrido prejuízos importantes na ascensão profissional em razão de serem mulheres, embora nos relatos de parte delas esse resultado tenha tido algum custo pessoal ou profissional. Não ser casada ou não ter filhos ser visto por algumas entrevistadas como uma vantagem, em razão da disponibilidade de tempo, é sintomático de como esses espaços ainda não estão abertos para as mulheres, ao menos não para todas. Precisar trabalhar mais que os colegas homens para provar suas capacidades também é um indício da diferença de tratamento em função do gênero.

Em relação a autoridade no cargo, elas foram unânimes em afirmar que são respeitadas, embora muitas respostas demonstrem que esse respeito demanda monitoramento constante e a necessidade de adoção de postura mais firme é comum para a manutenção desse respeito.

4.3. Quebrando o teto de vidro

A conciliação entre a vida pessoal e as responsabilidades do cargo é vista como um grande desafio por todas as entrevistadas. Ainda assim, o modo como elas lidam com essa dificuldade varia. A maioria diz que busca equilibrar, dividindo seu tempo entre demandas de trabalho e vida pessoal, embora não seja uma tarefa simples.

O trabalho remoto imposto pela pandemia da COVID-19 foi mencionado por muitas delas como um novo desafio a ser vivenciado. As novas ferramentas de trabalho são percebidas de modo paradoxal pelas gestoras, já que, ao mesmo tempo que afirmam que instrumentos como *Whatsapp* e reuniões online otimizam tempo e as dinâmicas de trabalho, muitas delas declaram como o desempenho das atividades feitas de casa dificulta ainda mais a separação do tempo dedicado ao trabalho e à vida doméstica.

É bem complicado, principalmente com a pandemia né. O WhatsApp é uma ferramenta de trabalho, porque facilita a comunicação, reduz barreiras, mas hoje você não tem horário, não tem horário de almoço, não tem horário de encerrar o seu expediente, de iniciar o seu expediente porque na hora que surge a demanda você tem que estar à disposição. E na área em que eu trabalho tempo é fundamental. (E2)

Nossa, é difícil. E com a pandemia, é muito mais difícil conciliar qualquer trabalho sendo trabalho remoto e estando em casa. Tem criança, tem os assuntos familiares, você vendo tudo acontecer e você ter que trabalhar, ter que estar em uma reunião, que estudar um assunto, tendo que fazer um documento, então mistura muito. Eu não consigo aqui separar as coisas, meus horários ficam muito bagunçados, eu acordo e vou dormir respondendo mensagem pelo celular, eu olho o SEI pelo celular quando eu estou deitada, então eu misturo muito, horário de trabalho com horário de descanso. Aí as vezes você quer parar um pouquinho para respirar, mas você fica o tempo todo pensando que tem que olhar o computador porque pode ter alguma demanda para responder. Então eu não consigo separar... e isso acaba com o tempo acumulando e sendo muito cansativo. (E9)

Os relatos dão conta de como a pandemia fortaleceu antigos papéis. O trabalho remoto diluiu as fronteiras antes bem delimitadas entre espaço público e privado, incorrendo em inúmeras consequências para as mulheres, ao passo que, o que parecia superado foi reatualizado, já que a pandemia escancarou como a busca por equidade feminina caminha a passos lentos, e reforçou a construção do cuidado centralizado na mulher (FREIRE, 2021).

A falta de compreensão dos companheiros também foi apontada como uma adversidade adicional no processo de compatibilização das demandas e, como pode-se aferir dos relatos, ainda existe uma concepção muito arraigada na sociedade sobre as atribuições com o trabalho doméstico serem de incumbência majoritária das mulheres.

É difícil, enquanto mulher sempre é uma cobrança a mais, a gente entende essa construção sócio-histórica dos homens, do meu marido, isso é muito forte no Nordeste, meu marido é nordestino, às vezes ele não entende, não aceita que eu não posso fazer uma comida, não posso temperar, às vezes tenho que ficar até a noite resolvendo problema, mas é aquela situação né, conversamos antes, ajudou a decidir, agora não pode reclamar. Aí vamos nos virando como podemos. (E10)

É muito difícil. Eu tenho muito conflito com o meu marido a respeito de trabalho, então hoje a gente tem acompanhamento psicológico para poder lidar com isso e realmente é muito difícil. Então eu tenho a impressão, pelas conversas que tenho com outras amigas, que normalmente há uma pressão maior por parte dos companheiros do que por parte dos filhos. Tem dias que se chega em casa muito cansada, sem paciência, chateada e aí é muito difícil também, os próprios companheiros entenderem que você tem uma rotina diferente de cuidado com a casa, isso é bem difícil, acho que é a parte mais complicada. (E15)

A sobrecarga mental também é indicada como parte das dificuldades na conciliação dos afazeres. Mesmo entre as mulheres que contam com os

companheiros ou com uma rede de apoio estruturada para dividir as atribuições da vida privada, a logística de planejamento e organização das rotinas domésticas cabe, aparentemente, exclusivamente às mulheres. Há que se sublinhar que o trabalho de planificar as atividades a serem realizadas é tão importante quanto sua execução, no entanto, essa função é invisibilizada no cotidiano das famílias. O relato da gestora E12 clarifica esse aspecto:

É muito difícil. Na época que trabalhei em outra cidade era a minha filha mais velha fazendo tema de matemática e eu fazendo tema remoto com ela, porque o meu marido não tem paciência... Então é aquilo que te comentei, a gente sai, mas continua administrando a casa. Aí o meu pequeno tinha futebol, minha filha patinação, tinha isso, tinha aquilo, era eu falando para o meu marido: "Hoje a (filha mais velha) tem isso, lembra que tu tens que buscar!", "- Tu já foi? - Não, não fui! - Então vai que a guria tá esperando!" é uma carga enorme. E mercado né, "As crianças tem o que comer?" Sou eu que faço mercado, sou eu que faço fruteira, sou eu que administro toda e qualquer atividade extra que eles têm, não adianta, é a mãe que faz isso né, eu ainda não encontrei uma casa que não seja a mãe que faça, tá? Se tem eu eduquei errado os meus e o meu marido, porque o meu marido deixa tudo para mim, então é difícil, a gente tem que fazer uma ginástica muito grande para conseguir conciliar. (E12)

Ainda em relação à forma como nossa sociedade encara as atribuições domésticas, observa-se que há um nível de cobrança alto sobre o desempenho delas em todas as esferas da vida. Na percepção de parte delas é aceitável que um homem não seja capaz de exercer todas as atividades de modo satisfatório. No entanto, delas a excelência é cobrada em todos os níveis.

Difícil, mas eu acho que a mulher é mais exigida, quando um homem assume um cargo, a sociedade sempre dá aquela desculpa né, "ah porque ele tá com uma atribuição importante, é por isso que às vezes ele não dá uma atenção para a família, para os amigos" Agora a mulher não, a sociedade exige mais, então assim, eu escutei de amigos "Você já pensou no que vai ser a sua vida pessoal? Você vai ter menos tempo para família..." (E13)
É muito difícil, eu ainda carrego em mim muita coisa que é ranço do patriarcado e dessa visão idealizada de mulher, que eu chamo até de escravizada né, então quando alguma coisa dá errado na vida pessoal aí eu falo "poxa, mas é porque eu não me dediquei" aí entra esse conflito, aí depois eu penso "como que não me dediquei mas eu fiz isso, e isso..." Não é fácil, a gente tem que policiar o tempo todo porque ainda cobram da gente ser uma ótima mãe, uma ótima dona de casa, isso que eu sou solteira né... Eu viajo muito, mas a gente vai conversando e partilhando as coisas... Não é fácil, mas não é pior que uma mãe que sai todo dia de manhã para faxina e que chega em casa às 21h, ela tá tão longe do filho quanto eu preciso estar para sair para trabalhar. Então esse negócio que mulher não pode estar no cargo porque tem filho, porque tem família, é uma falácia... Quais são as mulheres que podem ficar em casa e podem ser providas de tudo neste país? Quantas são? (E19)

Ainda assim, o que se pode vislumbrar de todos os relatos é que, de um modo ou de outro, elas conciliam vida pessoal e as responsabilidades do cargo. A despeito

das adversidades, conflitos e superposições de papéis, as gestoras encontram uma forma de adaptar suas rotinas e as de suas famílias para que funcione, como o exemplo do relato da gestora E17 nos permite verificar.

Eu sou bem sistemática e metódica com as coisas, então eu divido, eu tenho 4 anos de gestão e tenho metas para cada ano de gestão, tenho isso planejado. É uma questão de organizar o meu tempo para me dedicar ao trabalho sem negligenciar minha vida pessoal. Tem o cansaço mental que o trabalho traz, mas por vezes preciso desligar pra poder seguir com saúde. (E17)

No entanto, constata-se que mulheres acumulam funções e se desdobram em múltiplos papéis para não serem tolhidas desses espaços. Nesse sentido, é importante propor ações para tornar esses espaços acessíveis às mulheres, do mesmo modo como são para os homens. É perceptível também, como algumas das entrevistadas se incomodam com essa visão de que o fato de ser mulher ou ter filhos seja um óbice para que ocupem cargos de gestão.

Muitas mulheres me perguntam isso, “poxa eu não faria a opção que você fez”; “para mim a opção não é trabalho, é a família” ora, mas a minha opção também é família, então é muito interessante porque é um estigma realmente, que você não tem como conciliar e na verdade a gente concilia a vida de um modo geral, a gente não abre mão. Ora, se por um tempo eles foram à escola integral isso nunca me pesou “coitados deles porque foram para uma escola integral” eles foram muito bem. Não é esse o impedimento, mas que isso muitas vezes é aquilo que as pessoas colocam para dizer que a mulher não é capaz mesmo, é incapacidade que se imagina, que se cria né para a mulher mesmo né, “olha você não pode porque você tem que ficar com as crianças” e na verdade você não precisa se colocar nesse lugar, mas isso é muito forte realmente, em todos os sentidos. (E14)

Quando questionadas sobre as diferenças entre chefiar homens e mulheres, 14 delas percebem assimetrias em função do gênero. Cinco delas destacam o perfil objetivo como uma característica sobressalente nos homens, o que, para uma delas em especial facilita as relações de trabalho, tornando a dinâmica mais fluída, como pode-se depreender do relato a seguir:

Eu sou uma mulher machista e eu não tenho muita paciência para as questões intrínsecas de uma mulher, então para mim sempre foi muito mais fácil me relacionar com homens do que com mulheres. Eu acho menos complexa a relação de trabalho com os homens, mais objetiva. Mas também, justiça seja feita, mulheres tem uma sensibilidade que também é muito benéfica para muitas situações, especialmente em questões relacionadas a pessoas, à gestão de pessoas, eu acho que nesse ponto a mulher tem mais vantagem. (E8)

Um outro atributo identificado pelas entrevistadas é que mulheres são mais detalhistas e criteriosas com o trabalho, o que também agrega vantagens ao “perfil feminino”.

As mulheres às vezes são mais sensíveis e mais criteriosas. Acho que essa é uma característica da mulher e, por ser mais criteriosa o trabalho às vezes acaba sendo um pouco mais lento talvez, demora um pouco mais, mas talvez a qualidade seja melhor. (E1)

As mulheres são mais detalhistas, é uma questão mesmo, em geral, lógico que nós temos as exceções, mas em geral mulheres são mais organizadas. (E2)

A discussão sobre perfis de liderança é abordada recorrentemente em estudos na área. Gontijo e Melo (2017), identificaram como a divisão entre os sexos ainda é forte no imaginário social, já que características como sutileza, gentileza e submissão são comumente atreladas a um perfil supostamente feminino, ao passo que, atributos opostos (objetividade, assertividade) são vistos como traços inerentemente masculinos. Essa noção é reforçada nos achados de Henderson, Ferreira e Dutra (2016), que identificaram nas participantes da pesquisa, a necessidade de se masculinizar para serem aceitas e reconhecidas pelos pares e gestores homens.

É notável como as diferenças socialmente construídas são explicadas a partir das diferenças biológicas e assim, assimiladas como naturais, conforme apontado por Bourdieu (2002). Ainda assim, entende-se inadiável essa desconstrução para a emergência de modelos contemporâneos de liderança, desvinculados dos estereótipos de gênero.

Milstersteiner (2020) já ressaltaram como as mulheres são desafiadas a compensar os rótulos de fragilidade para ascender profissionalmente, e vencer os paradigmas hegemônicos de liderança e gestão são primordiais para revoluções comportamentais que deem novos sentidos ao trabalho, à gestão e à liderança.

Um aspecto também mencionado por quatro delas, é a rivalidade feminina, de modo que, uma postura competitiva é identificada nas relações de trabalho com outras mulheres.

Eu prefiro trabalhar com homens no contexto em que eu estou vivendo, me parece que algumas mulheres, não todas, tem uma postura competitiva em relação umas às outras. Acho que deveriam ser mais incentivadoras de outras mulheres, ao passo que não vejo essa mesma competição entre homens. (E11)

Pelos relatos das gestoras pode-se compreender como a falta de sororidade afeta negativamente a carreira delas, que apontam a importância desse apoio das colegas para seu fortalecimento no desempenho dessas funções, e, conseqüentemente, para a construção de espaços mais equânimes.

Outros aspectos, não necessariamente relacionados a perfil, mas a particularidades nas relações de trabalho entre homens e mulheres surgiram nas narrativas, tais como a resistência à autoridade feminina e episódios de *mansplaining*. Os recortes a seguir, demonstram isso:

Eu percebo algumas diferenças, principalmente uma resistência maior dos homens e uma necessidade de repetir e te explicar as mesmas coisas diversas vezes. (E6)

Mulheres são mais produtivas e eu vejo assim, as mulheres com quem eu lido aqui, elas não têm essa barreira com a autoridade feminina, os homens têm, eles sempre têm que debater uma questão que é levada, eles sempre têm que aparecer de alguma forma. (E7)

Olha, agora tá mais calmo, mas na Direção eu tive muito incômodo, eu acho que de aceitação, mas não dá para falar só de gênero não, eu vou ter que falar de gênero e de cor mesmo, de o que você fala ser conferido, das pessoas quererem te ensinar o tempo todo e você ter que ter muita paciência. (E19)

A maioria alega não ter tido dificuldades quanto a ser respeitada pelos subordinados por ser mulher, no entanto, seis delas afirmam terem enfrentado esse tipo de situação e, para contornar o problema afirmam que precisaram se impor, o que é relatado nos recortes a seguir:

Sim, já tive sim. Com equipe mais próxima assim, tem horas que tu tens que te impor. É difícil te sentir desvalorizada, ou ter tua opinião desrespeitada por ser mulher, assim, às vezes tu percebe que não é uma coisa clara, mas é aquela coisa velada e se conversar abertamente sobre o fato eles vão negar, dizer “não, isso é coisa da tua cabeça, tu é que não tá bem hoje” é por aí. Mas aí tu voltas no assunto e fala, e insiste, mas é na base da insistência mesmo que se faz respeitar. (E1)

É muito velado, é um machismo que não se coloca porque a gente tá numa comunidade com um nível acadêmico alto, a gente tem muitos doutores, então o machismo vem muito disfarçado de “eu tenho um argumento que você não tem”, mas na verdade não é, é porque ele não aceita a sua opinião como mulher. Já passei por reuniões gerais que eu saí da reunião aos prantos porque tive que desligar o microfone da pessoa. A pessoa tem que entender que tem que parar, mas a gente sabe que a pessoa só tá fazendo aquilo com você porque você é mulher, não falaria dessa forma se fosse um homem, certeza. (E7)

Novamente percebe-se nas falas das gestoras o modo como o preconceito muitas vezes se dá de forma mascarada, dissimulada até, como percebe-se no relato da gestora E1, onde identifica-se, mais uma vez, um episódio de *gaslighting* quando ela manifesta seu incômodo com determinadas situações.

Um outro aspecto que chama a atenção é o abordado pela entrevistada E15, que aponta para uma tendência de maior preconceito sofrido nas instâncias superiores da instituição:

Aqui no Câmpus eu nunca tive, porém no Colegiado Superior a gente muitas vezes sofre um preconceito muito grande por ser mulher. Então eu te diria

assim, que no meu Câmpus nunca, no coletivo do IF várias vezes. Mas sobretudo no Conselho Superior da instituição, as pessoas são muito preconceituosas com o fato de você ser mulher, com posturas do tipo eu vou interromper, ah não é tão confiável, um homem é mais confiável. Então hoje se você me perguntar assim, há uma postura misógina, tem machismo no IF? Tem, eu diria que muito presente no Conselho Superior. (E15)

Ao pesquisar-se uma possível mudança de comportamento das entrevistadas, identificou-se que 11 delas perceberam a necessidade de mudar algum comportamento, seja no modo de falar ou de vestir a partir da assunção ao cargo.

O modo de falar foi a mudança mais mencionada pelas gestoras, que afirmam a necessidade de adotar uma postura mais firme, incisiva a partir da assunção ao cargo, como pode-se verificar nas falas a seguir.

Não é sempre, mas às vezes no modo de falar sim. Às vezes tu precisa usar um tom um pouco mais alto ou um pouco mais incisivo né, ser um pouco mais séria que às vezes é necessário. Não é sempre, mas às vezes sim. (E1)

Sim, com certeza, no modo de falar principalmente, tive que aprender a ser mais dura, mais firme em algumas situações. (E7)

Olha, a mudança que eu precisei fazer, que a experiência também me trouxe, foi ser mais assertiva ainda. A minha voz é muito calma, e isso agride as pessoas, e eu trato dessa forma. O que eu precisei mudar foi ser mais assertiva, mais clara ainda porque às vezes o que eu achava que estava dito para mim, não estava dito para o outro. Eu tenho certeza que tem uma interferência do meu tom de pele, e tem uma interferência também do ser mulher porque em situações similares, de homem para homem meia palavra basta, para nós não, a gente tem que falar mais, explicar mais, deixar mais claro ainda. (E19)

Um relato isolado chamou a atenção pois vai em sentido oposto ao colocado pela maioria, a entrevistada E12 fala de um cuidado maior no modo de falar pelo risco de ser mal interpretada e incorrer em assédio moral:

Isso sim, tu tens que ser muito mais polida, tem que cuidar muito mais o que tu falas, porque qualquer coisa pode ser vista como assédio moral né, então o teu cuidado com as expressões, o teu cuidado com o jeito de falar e de abordar as pessoas na instituição pública tem que ser outro. (E12)

Em relação ao modo de vestir também se observa algumas falas que evidenciam a necessidade dessa adequação para a função. É válido sublinhar que a noção de vestimenta apropriada é, em algumas falas, identificada à noção masculina de roupas, com o uso do taller/blazer como vestimenta coringa para ser considerada bem vestida para o trabalho.

Sim, acho que todas, acho que todo dia tem uma reflexão sobre isso. Porque eu sou muito desconectada dessas coisas de roupa, agora eu tô começando a me organizar mais, não que a aparência seja a coisa mais importante, mas que a aparência e também a forma como você se impõe, é aquela história da primeira impressão que fica. (E8)

Eu mudei um pouco, mas eu já mudava sempre que eu assumia uma função de gestão, porque eu entendia que o ambiente pedia uma vestimenta mais

adequada. Outra coisa que eu fiz questão de fazer foi seguir usando vestido e saia, não adotar essa coisa do terno, blazer... eu não queria mudar... e no modo de falar, em função dos homens estarem em maioria muitas vezes é preciso buscar espaço para falar, para marcar sua presença ali. (E16)

Como lá no passado eu já tinha a intenção de me candidatar, eu já comecei a trabalhar essa questão da imagem. Muito mais na forma de me vestir, já tinha esse cuidado, não foi uma coisa consciente, eu me dei conta disso depois, mas eu vi como isso foi ficando cada vez mais claro. Eu não tinha a intenção, porque não combina com a minha personalidade, dessa coisa de ser mais sisuda, eu não precisei ficar mais séria, mas como eu já vinha trabalhando isso antes eu não precisei mudar a forma como eu me visto, posso ser um pouco mais cuidadosa, tipo não deixar de fazer as unhas, mas eu já fazia isso antes, até porque já era um objetivo a direção. Até a harmonização facial eu deixei para fazer perto da campanha! Não é uma preocupação com o que vão pensar, mas eu sei o poder que a imagem tem e se eu precisar, para atingir o meu objetivo, ter que mudar a imagem em alguns aspectos, eu topo. (E17)

Sobre a forma de vestir eu mudei pouco porque eu já era Diretora, agora eu tenho mais eventos formais, então por exemplo o fato de estar com blazer... Eu era diretora numa cidade muito quente, eu podia estar com uma blusa mais fresquinha que eu estava alinhada e aqui (Reitoria) eu tenho mais situações formais, mais viagens, mais contato com vários outros órgãos. (E19)

E mesmo entre as entrevistadas que afirmaram que não mudaram absolutamente nada depois de assumirem a função, duas delas alegam que sentiram essa pressão, embora não tenham cedido.

Eu já percebi que seria necessário e eu decidi jamais fazer, porque eu tenho uma forma muito gentil de tratar as pessoas, e eu entendi que isso era um agravante. Fazendo um comparativo, tinha uma gestora anterior no cargo que era muito mais, tinha uma forma mais agressiva de lidar com as questões, e as pessoas pareciam que viam assim, aquela questão de você ser uma mulher mais masculinizada, falar como os homens gostam que falem, eu não sou assim, e eu vejo toda a diferença, as pessoas entendem diferente. Então assim, eu jamais altero meu tom de voz, jamais me imponho assim dessa maneira. Mas sim, seria muito necessário, porque é aquela questão de que se espera um outro comportamento realmente para que você se imponha, e eu não acredito, da minha parte eu não vou me impor assim, mas eu entendo que sim, isso é um movimento que existe de fato. (E14)

Quando questionadas sobre já terem sofrido algum tipo de discriminação de gênero no desempenho da função 10 delas, afirmam que não, ainda que alguns relatos tenham condicionantes, como verifica-se a seguir:

Quando eu cheguei na Pró-reitoria todo mundo já me conhecia e conhecia minha trajetória também, eu sempre fui envolvida com questões sobre empoderamento feminino, integrava os núcleos de diversidade de gênero e de diversidade sexual, as pessoas têm um certo receio no modo de lidar comigo. Então de certa forma, quando eu chego, eu também chego por causa disso, as pessoas já me conhecem e se policiam por receio de demonstrarem alguma atitude preconceituosa. (E3)

Não, de uma forma ostensiva não, mas aquilo que eu te falei, às vezes é uma fala mais áspera, ou é um olhar que a gente percebe que tem a ver. Agora, antes do cargo eu já vivi situações de ir para uma reunião e depois um professor bater no meu ombro e falar assim “olhe, você pensa né?!” e eu

percebi que era uma coisa relacionada mesmo à minha condição de mulher, mas a gente vai fazendo parte do processo. (E5)

Não, mas uma coisa curiosa quando nós assumimos é que todos os sistemas eram vinculados a homens (Diretor geral, Pró-reitor, Coordenador) e agora nós solicitamos e foi feita uma alteração para Direção geral, Pró-reitoria, Coordenação, etc. Porque eu acho que isso pode parecer um detalhe, mas tem o seu valor simbólico. (E13)

Entre as gestoras que responderam que sim, que sofreram discriminação por serem mulheres, alguns fatores são referenciados, como foi o caso de E1 e E6, a seguir:

É mais nesse aspecto que eu falei das opiniões, quando a tua voz não é levada com a mesma relevância que a voz de um homem. (E1)

Tem muito preconceito, num contexto geral dos Diretores, quem vai participar dos grupos? Os homens, se tem uma comissão, quem vai ir? Os homens, quem fica no bar até tarde? Os homens, quem pode se atrasar para a reunião? Os homens... Então é preconceito, porque há uma distinção pelo gênero. (E6)

O descrédito sofrido pelas mulheres é recorrente e foi possível identificar na fala delas como suas opiniões são rechaçadas em detrimento do posicionamento masculino, que não tem o mesmo tratamento. A composição dos grupos de trabalho e comissões também limita a participação feminina, já que homens também possuem mais facilidade para integrar esses espaços. Não é difícil compreender a origem desse quadro quando se vive em uma sociedade que se organiza política e culturalmente a partir do gênero, estabelecendo relações de poder e legitimação nessa mesma ordem. A história dos IFs não escapa a essa lógica, sendo que a sua fundação, com as escolas de Aprendizes e Artífices se propunha a ensinar um ofício à parcela mais vulnerável da população, com prevalência do público masculino em função do período histórico e dos cursos ofertados, preponderantemente de ciências exatas, de atuação tradicionalmente masculinas. Mesmo que gradual, vê-se uma mudança em curso, conforme identificado por Bruschini (2007) que constata as novas possibilidades de carreira para mulheres, ampliando o leque profissional feminino para além dos “guetos” tradicionais.

Mulheres são mais questionadas em relação ao trabalho desenvolvido, têm seus posicionamentos mais indagados, têm suas falas interrompidas, são alijadas de determinados espaços por serem mulheres ou terem filhos. São diversos os movimentos que dificultam a participação feminina no trabalho, e as entrevistas deixam claro que a permanência nos cargos que ocupam exige uma resiliência e

vigilância constante, pois são muitos os obstáculos a serem transpostos cotidianamente.

Meio que não tem o que fazer, como nos casos que te citei que acontecem em Brasília a gente engole seco, faz cara de paisagem e segue no foco da gente, o que eu ia fazer, abrir um boletim de ocorrência contra um deputado?! Mas se tivesse acontecido internamente (no IF) eu teria levado adiante, com certeza, com uma sindicância, mas em certos ambientes a gente tem mais dificuldade. (E7)

Eu acredito que sim. Os posicionamentos que eu observo, os questionamentos que são feitos para mim são diferentes dos feitos aos meus colegas. Eu preciso me explicar mais, eu preciso dar mais satisfação, eu preciso pontuar mais, detalhar mais ações que geram, parece que dúvidas para o grupo, que é predominantemente masculino, há sempre uma necessidade de “o que será que está acontecendo nesta Pró-reitoria?” e eu até tenho questionado isso, porque eu tenho que fazer as explicações, então é bem interessante como sim, é diferente para mim em relação aos homens, para os outros parece que não se tem dúvidas, para mim não está, mas para os demais está. (E14)

Sim, são vários desmerecimentos micro que vão te desmantelando aos pouquinhos, eu pontuo com muita clareza. Por exemplo, se eu vejo um homem interrompendo uma mulher, eu falo “meu senhor, o senhor não está seguindo a inscrição aqui da fala, por favor se inscreva” isso eu tive que fazer por um tempo, agora no final do primeiro ano de mandato já está bem tranquilo. (E19)

Infelizmente, como pode-se identificar no relato da gestora E7, nem sempre elas conseguem denunciar a discriminação sofrida, daí a importância em insistirmos em debater a temática, pois as mulheres ainda vivenciam muito preconceito velado. Esse movimento traz resultados, e os relatos das entrevistadas E14 e E19 deixam isso claro, questionar as diferenças de tratamento, denunciar os episódios de apagamento das mulheres acarreta em mudanças no comportamento dentro dos espaços institucionais.

O que fica evidenciado nos relatos é que, apesar das dificuldades, as gestoras encontram maneiras de equilibrar as demandas da vida pessoal com as da vida profissional.

Necessidade de mudanças de comportamento foram recorrentes nos relatos, seja no tom de voz mais firme, num determinado tipo de vestimenta ou no modo de falar com os subordinados, embora parte delas afirme que mesmo tendo percebido uma tensão nesse sentido, se recusaram a ceder e mantiveram seus comportamentos iguais.

Em relação a discriminação alguns pontos foram elencados por algumas delas como ter sua opinião desmerecida, sua capacidade intelectual questionada, todos os sistemas institucionais terem os cargos atrelados a nomenclaturas masculinas e

dificuldades em integrar os grupos e comissões de trabalho, majoritariamente compostos por homens.

Identificou-se ainda, que muitas delas já são capazes de identificar situações de discriminação ou desmerecimento em função de gênero, ao passo que elas afirmam adotar uma postura de denúncia e combate a esses episódios e que, esse comportamento surte efeito no cotidiano de trabalho.

4.4. Caminhos possíveis

Quando questionadas sobre que aspectos poderiam favorecer o acesso de mulheres a cargos de gestão e promover a quebra do teto de vidro, propiciando um ambiente mais equânime, em termos de gênero, as gestoras propuseram diversas ações nesse sentido. Agrupou-se as respostas por temas/similaridade, conforme Quadro 4, para organizar as ideias propostas, e posteriormente, por frequência, de acordo com o Gráfico 1. Em seguida, detalhou-se as sugestões para uma compreensão mais aprofundada das questões.

Quadro 4. Ações para facilitar a ascensão feminina a cargos de gestão

Temas	Ações
Políticas institucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de incentivo à participação feminina em cargos de gestão • Equidade no número representantes nos colegiados (previsto em regulamento institucional) • Fórum de discussões sobre o tema • Processo formativo - Para gestoras, estudantes, homens (reconhecerem machismo, falarem o que pensam sobre mulheres nos cargos de gestão)
Mudança social	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança da cultura machista
Representatividade	<ul style="list-style-type: none"> • Mulheres gestoras inspiram/abrem caminho para outras mulheres
Reconhecimento do trabalho feminino	<ul style="list-style-type: none"> • Por parte da comunidade em geral e, pontualmente por outras mulheres também (questão da rivalidade/competição entre mulheres) • Fortalecimento das mulheres que estão gestoras
Questão individual	<ul style="list-style-type: none"> • Mulheres dispostas a ocupar esses espaços
Políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Creches no local de trabalho • Flexibilização de carga horária
Postura coordenadores de órgãos colegiados	<ul style="list-style-type: none"> • Postura de outros gestores no sentido de frear comportamentos machistas (de interrupção de fala, piadinhas, desrespeito) • Combater o machismo (denunciar, apontar quando ocorre)

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 1. Ações para facilitar o acesso de mulheres a cargos de gestão



Fonte: Elaborado pela autora

O aspecto mais sugerido pelas gestoras como recurso para permitir a ascensão feminina a cargos de gestão na Rede está relacionado à implementação de políticas institucionais com tal finalidade. Nesse sentido, houveram diversas sugestões como programas de incentivo direcionados a este fim, flexibilização de carga horária, especialmente para as gestoras que são mães, regulamentos institucionais que prevejam um percentual mínimo de representantes mulheres até que as diferenças se diluam, e espaços institucionais para a discussão do tema.

Dentre as políticas institucionais elencadas pelas entrevistadas, a proposição de processos formativos foi a de maior relevância. Identificou-se que, no entendimento de muitas das gestoras, é imprescindível a implementação de programas de incentivo à liderança feminina, seja por meio de capacitações destinadas às servidoras, seja pelo currículo e/ou de projetos de extensão para alcançar estudantes e comunidade em geral. A compreensão é de que, ao mudarmos as pessoas que integram a instituição tem-se como resultado a mudança institucional que se pretende, como os relatos a seguir elucidam.

Precisamos que no cotidiano a gente tenha espaços formativos em que isso seja discutido, e isso seja possibilitado não só para as servidoras, mas para as estudantes também para que elas acreditem que elas são capazes sim, que a gente precisa de um espaço institucional feito por todos nós que ele seja mais equânime, a gente precisa mexer no currículo dos nossos cursos

possibilitando formações contínuas e continuadas para as servidoras, estudantes e comunidade externa, para que elas possam se aproximar de outras mulheres que estejam eventualmente ocupando cargos de gestão para conhecer as suas dificuldades, as suas grandezas e assim perceberem que também são capazes. (E5)

Eu acho que precisa muito começar na escola sabe? A escola tem um papel educativo muito importante nessas construções de gênero, na maneira como a gente vai construindo as nossas identidades e a gente não pode esperar que as famílias mudem de imediato essas construções já estabelecidas. (E15)

A implementação de medidas em favor da redução das desigualdades de gênero pelas instituições parece um caminho proveitoso para dar início a uma mudança de cenário. Instituir programas para além dos núcleos de diversidade e gênero já existentes na Rede pode ser uma alternativa com maior alcance de público na discussão do tema.

Como exemplo, pode-se observar o estudo de Pinto e Midlej (2012), que identificaram como o programa da Caixa Econômica Federal atingiu seus objetivos em dois sentidos: criação de normas que geram novas oportunidades para as mulheres e a construção de um Plano de Ação a partir do seu quadro de empregados. Ainda assim, as autoras apontam como uma mudança de cultura organizacional tem raízes profundas, e apenas a normatização não dá conta de alcançar a transformação necessária, que só acontecerá em paralelo a uma mudança e consciência social sobre o tema. Embora o programa sozinho não tenha conseguido atingir seu objetivo final, o estudo permitiu verificar que o mesmo conseguiu iniciar esse processo, ampliando as discussões internas sobre gênero (PINTO; MIDDLEJ, 2012).

Nessa perspectiva, a capilaridade da Rede Federal pode permitir a construção de um programa amplo que inicie o debate desde a sala de aula, alcançando também o quadro de servidores para que se aborde pontualmente a questão, conforme sugestão das entrevistadas.

Eu acho que primeiro a gente precisa trabalhar numa perspectiva de processo formativo, a gente precisa trabalhar lideranças femininas, por meio de programas, por meio de políticas dentro da instituição. Eu acredito que a gente fortalecer essas mulheres em cargos de gestão e paralelamente desconstruir essa visão estereotipada do desempenho profissional das mulheres, sabe? Existe uma visão estereotipada de que mulher não pode ser gestora, porque a mulher administra a casa, a mulher tem coração mole, a mulher não dá conta... Precisamos que a Rede reconheça e trate essas questões na sua complexidade, e da perspectiva formativa mesmo. (E3)

Acho que a gente pode pensar em programas de incentivo a mulheres para liderança, de capacitação. A ENAP tem vários cursos, mas a gente ainda não tem nada, institucionalmente, que seja uma chamada para mulheres, tem que ter uma reparação a esse tipo de questão. Eu acredito que a instituição pode fazer esse trabalho, sem esquecer de trabalhar na base, é mudando as pessoas que a gente muda a instituição. Mas também fazer programas para encorajar para que elas se vejam naquele lugar de “olha, eu sei fazer isso, eu posso fazer isso, eu aprendo, eu sou capaz” tem que ter esses programas para mulheres. (E7)

Acho que teria que fazer um curso de formação para os homens, para eles reconhecerem todo esse ranço de patriarcado que existe nas relações, por mais amor que tenha, mas a mulher tem aquele lugar específico. Trocar o papel higiênico do banheiro ainda é uma tarefa da mulher, sabe? Contratar uma pessoa para fazer a limpeza da casa ainda é uma tarefa feminina, olhar o serviço... Nasceu um filho, uma semana depois o pai já tá em reunião. (E19)

Flexibilização de carga horária, especialmente para as gestoras que possuem filhos, também foi mencionada pelas entrevistadas como uma ação significativa e que traria bons resultados. A sugestão se dá no sentido de minimizar os efeitos do machismo estrutural, já que, historicamente, são as mulheres que acumulam tarefas domésticas e de cuidado com filhos e com parentes idosos (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2002). No entanto, essa ação vai além das políticas institucionais possíveis, já que demandaria previsão legal para sua consecução, estando atrelada ao necessário planejamento e execução de políticas públicas que não ignorem questões como a do cuidado e da sobrecarga feminina.

O impacto da maternidade na carreira é indiscutível, como já evidenciado em pesquisas na área como o projeto “Parent in Science”, desenvolvido por pesquisadores brasileiros com o intuito de abordar o tema. O grupo de pesquisadores identificou que 81% das entrevistadas afirmam que a maternidade influenciou negativamente na carreira científica delas. Os dados encontrados comprovam a importância de alocar esforços no desenvolvimento de programas de apoio a mulheres cientistas, que têm suas carreiras fortemente afetadas pela maternidade (SANTOS MACHADO *et al.*, 2019). O relato de E9 ratifica isso.

Eu acho que incentivos com relação à disponibilidade de carga horária, flexibilização de carga horária poderia melhorar. Eu vejo que algumas colegas não puderam exercer alguns cargos quando eu convidei, porque elas estavam num momento particular com criança ou com uma demanda de maior tempo em casa, e elas não poderiam estar no Câmpus na carga horária que a função exigia. E de repente se houvesse essa flexibilização e ela pudesse exercer a mesma atividade que ela fazia dentro do Câmpus de casa, como a gente faz agora com a pandemia, teria sido muito mais produtivo para o Câmpus e para ela. Eu tenho mais de uma colega que há muito tempo eu tento chamar para assumir alguma função, e aí elas dizem “agora não dá para

mim porque eu tô com isso ou aquilo..” tem sempre uma necessidade pessoal que as impedia de cumprir a carga horária presencial, não era impedimento de cumprir o trabalho, então eu acho que uma flexibilização de carga horária ajudaria bastante, ao menos no meu Câmpus é o que mais prejudica. (E9)

Outro aspecto levantado diz respeito ao estabelecimento de percentuais mínimos por gênero, nos órgãos colegiados dos institutos da Rede, de forma análoga ao que ocorre nas candidaturas dos partidos políticos no Brasil, conforme o previsto pela Lei nº 9.504/1997. Salienta-se que, embora essa ação seja salutar na perspectiva de construir espaços mais equânimes, é preciso que haja um cuidado para não incorrer no que foi mencionado por uma das gestoras, de construir-se o espaço feminino simplesmente como uma cota a ser cumprida.

No nosso Conselho Superior, todas as comissões precisam promover equidade, mesmo número de homens e mulheres, previsto no regulamento institucional. (E4)

A construção de espaços para a discussão do tema, institucionalmente, é um outro aspecto apontado pelas entrevistadas. Nesse tópico foi mencionada a necessidade de debater abertamente questões relativas a preconceito e discriminação que, aparentemente, ainda se dão apenas de forma velada na Rede, camuflados pelos discursos pró-equidade presentes nos documentos institucionais.

Acho que nós carecemos de mais discussões como essa que estás fazendo, eu acho que tem que ser muito discutido. E acho que essa discussão precisa ir além da questão de ter mulheres em igualdade de número em uma chapa candidata à Reitoria, por exemplo, mas acho que precisamos além de representatividade, de dados das pesquisas na área para mostrar que o preconceito é uma realidade sim e colocar os homens para falar, eles precisam contar o que eles pensam sobre nós na gestão. Nós precisamos dessas discussões, por que como incentivar mulheres se elas me veem lá ocupando um cargo e vivendo isso? (E6)

Trazer essa discussão para dentro da instituição de uma forma mais clara, não velada, de que esse tipo de discriminação acontece sim, isso é real, não faz parte do imaginário. Eu não quero trazer a coisa da perspectiva do sofrimento, da dor, porque de fato é doloroso, mas eu encaro como algo que a gente precisa discutir, enfrentar, que é real, existe, mas que isso pode mudar. Que pode ser diferente quando a gente traz para o diálogo, para discussão. (E17)

Para além das políticas institucionais, é claro nos relatos das gestoras, e foi o segundo ponto mais abordado, a crença de que a mudança que se busca passa, invariavelmente, por uma transformação cultural sobre o espaço que a mulher ocupa na sociedade.

Eu acho que isso é uma coisa que gradativamente vai acontecendo, mas que é diferente para mulher, que é mais difícil sim para a mulher do que para o homem, e que por ser mais difícil, às vezes, as mulheres abdicam e preferem se dedicar somente a questões profissionais, mas mais específicas, que não vão tumultuar tanto as suas vidas e se dedicar também às suas famílias. Então eu acho que tá muito relacionado a questão social de como é a vida social da mulher. (E8)

Eu vejo que, não só na Rede, mas em geral, a mulher tem mais responsabilidades, eu acredito que precisa se mudar a cultura machista de compreender que tudo é responsabilidade da mulher, que as coisas de casa ficam para a mulher e que o mantenedor da casa é o homem. Então a questão da cultura machista, ela ter um apoio maior concomitante a sua atividade profissional e ter como manter os seus sonhos pessoais e é isso. (E10)

Olha, eu acho que a gente vai mudando a cultura sabe, nesta gestão eu tive o cuidado de colocar uma equipe muito diversificada, muito rica, com homens, mulheres, negros, pardos, brancos, homoafetivos, tem os desafios, mas você vai mostrando para as pessoas que elas podem. (E19)

Essa mudança cultural parece indicar a necessidade de reconhecer, enquanto sociedade, o valor do trabalho invisibilizado e predominantemente desempenhado por mulheres, bem como repensar o modo como nossa sociedade estrutura a divisão desses afazeres, essenciais para a humanidade e para a economia do trabalho formal. Esse processo demanda, inevitavelmente, reconsiderar a socialização das mulheres desde a infância, sendo necessário desnaturalizar o papel desempenhado por elas na divisão social do trabalho, permitindo que a atuação na esfera pública conquistada por elas não seja o simples acúmulo de mais uma função.

É oportuno salientar também como um dos meios para o alcance dessa transformação social pode ser, como já assinalado pelas entrevistadas nas sugestões de políticas institucionais a serem adotadas, a educação formal, que pode incorporar conteúdos sobre direitos das mulheres e desigualdade de gênero nos currículos.

O desenrolar das entrevistas deixa evidente o modo como as ações se entrelaçam e complementam, ao passo que, a mudança social expressivamente citada nas respostas, pode decorrer também do aumento da representatividade feminina em posições de poder, aspecto este também referido pelas gestoras.

Eu acho que cada vez mais termos mais mulheres nesses cargos, e a gente mostrando não só para a comunidade interna, mas para a externa também, cada vez mais esse quadro melhora. (E13)

Primeiro essa luta né, por diversidade e representatividade na gestão. Se encorajar, eu sei que é difícil para as mulheres, mas é necessário. A maternidade também interfere nessas escolhas, mas só vai mudar se a gente tiver mais mulheres, se a gente começar a ocupar esses espaços. (E16)

Para as mulheres, quando você tem uma Reitora que se identifica como uma mulher no cargo, e eu quero dizer o seguinte: não é uma mulher performando como um homem, é uma mulher sendo mulher no cargo, isso simboliza, representa para todas outras mulheres que é possível. Eu acho que empodera de uma forma muito especial. As mulheres quando ocupam esses cargos vão abrindo caminho para as outras mulheres. (E19)

Os relatos dão conta da importância da representatividade feminina, vista como um fator importante no combate às desigualdades de gênero ainda latentes na Rede e que subjugam mulheres, restringindo sua participação nos espaços de poder e destaque. As gestoras salientam como sua atuação dentro dos institutos como Reitoras, Diretoras e Pró-reitoras pode servir de exemplo e inspiração para outras mulheres que não se veem nesse lugar por desacreditarem de suas capacidades.

Complementar a isso, o reconhecimento do trabalho feminino foi um ponto elencado por parte das entrevistadas como contraponto ao identificado por algumas delas no que tange à postura de competição/rivalidade entre mulheres. Nesse mesmo sentido, o fortalecimento das mulheres que ocupam cargos de gestão também foi indicado como uma medida salutar e positiva para o aumento de mulheres em cargos de gestão.

Outra coisa que a gente podia pensar é numa rede de fortalecimento das mulheres da Rede mesmo, formação, políticas, rede de fortalecimento. Porque a gente tá numa Rede que tem na sua essência uma maioria de profissionais das engenharias, e das ciências exatas, historicamente masculinizada. (E3)

Nós mulheres também precisamos valorizar outras mulheres, porque às vezes a gente sofre discriminação de outras mulheres. (E13)

Eu acho que a conscientização das próprias mulheres, porque não há apoio com relação às mulheres nos cargos, talvez até elas gostem de ver outras mulheres nos cargos, mas elas não apoiam quando uma mulher está no cargo. Valorizar as ações de outras mulheres, eu acho que isso também não é feito, não há reconhecimento. (E14)

Três entrevistadas afirmam acreditar que o acesso de mais mulheres a cargos de gestão está relacionado a uma questão individual, atrelado à vontade das servidoras, identificado no relato a seguir:

No caso do serviço público eu acho que não é tanto a questão do preconceito, mas da escolha mesmo. Eu acho que de certa forma, as mulheres não se interessavam tanto em assumir esses cargos, agora que a gente tem percebido mais interesse de mulheres. No caso, eu falo especificamente do serviço público, pode ser que no privado realmente tenha mais essa sutileza, mas no público eu acho que é mais uma escolha da mulher do que um impedimento causado por outra coisa. (E8)

Dois outros elementos foram pouco abordados, porém é válida sua menção, já que se acredita que são fatores relevantes para o tema discutido. A elaboração de políticas públicas que facilitem o acesso de mais mulheres aos cargos, já que, novamente, o acúmulo das atividades profissionais com o trabalho doméstico é um entrave significativo na ascensão profissional. Nessa perspectiva, uma boa estrutura de creches e espaços destinados ao cuidado de crianças é considerada uma ação positiva para ajudar a aliviar a sobrecarga feminina.

Talvez creches nos próprios locais de trabalho, se os órgãos públicos conseguissem dar conta dessa demanda seria uma boa ajuda para as mulheres terem seus filhotes por perto. (E1)

A corresponsabilização do Estado com a provisão de cuidados com crianças já havia sido apontada por Madalozzo e Blofield (2017) como um fator essencial na redução das desigualdades de gênero e no acesso de mulheres ao mercado de trabalho de maneira mais efetiva.

Ainda nesse sentido, repensar a forma como divide-se a atribuição de cuidados com crianças parece inevitável se pretende-se uma mudança social, como também foi mencionado nas respostas. Desse modo, reconsiderar a licença parental parece um caminho benéfico para construirmos uma divisão compartilhada das responsabilidades com os filhos.

É oportuno mencionar que o projeto de lei nº 1.974/2021, em tramitação na Câmara dos Deputados, trata deste assunto pois propõe que “o reconhecimento da parentalidade toma por princípio o compartilhamento do cuidado atingindo a paridade entre pais e mães e outras pessoas que por essa criança se responsabilizem”. Entre as medidas sugeridas está a previsão de licença parental remunerada de 180 dias a partir do nascimento, para cada pessoa de referência da criança, limitada ao máximo de duas pessoas. Hoje, a legislação brasileira prevê, na Consolidação das Leis Trabalhistas, 120 dias de licença maternidade e 5 dias de licença paternidade e, no Regime Jurídico dos Servidores Públicos Federais, 180 dias de licença maternidade e 20 dias de licença paternidade.

Outro ponto levantado foi o combate pontual a posturas e comportamentos machistas, que frequentemente são tratados de forma trivial dentro da instituição, como forma de constranger, frear e evitar esses comportamentos futuramente. Nessa

lógica, foi mencionada ainda a importância da postura dos coordenadores dos órgãos colegiados nesse sentido, como pode-se verificar no relato da gestora E15.

A gente combater e denunciar sempre que a gente percebe esse tipo de movimento. Eu não percebia isso tão claro, então agora que eu percebo eu tenho sim denunciado. Se a gente não mudar realmente os comportamentos com dessas pressões, não mudamos o quadro. (E14)

Outra questão que eu acho importante é que a gente saia do discurso e que a gente passe à prática, inclusive na posição de muitos dos Reitores a frente desses colegiados de adotarem uma postura de dizer “chega”, por que lá é nítida a diferença de posição, quando há uma mulher falando as pessoas se sentem autorizadas a agredir, a censurar e não se faz a mesma coisa com homens. Então acho que na formação desses colegiados institucionais tem que haver uma postura por parte de quem coordena no sentido de garantir que a mulher tenha lugar de fala, que ela possa se expressar, me parece que isso faz falta nos próprios cargos de gestão. Nós tivemos uma Reitora há pouco tempo e eram muito claras as posturas masculinizando essa mulher, ou ofendendo ela, porque uma mulher que assume um cargo de gestão ela é muito caracterizada como Generala, é caracterizada sempre a partir de uma postura ofensiva, e isso muito atrelado à gênero e eu acho que isso é muito grave, e muitas vezes é ratificado pelos sindicatos, pelos colegiados institucionais sabe, e isso é péssimo para a instituição pois semeia a percepção de que por ser mulher eu não posso ter uma postura firme, eu não posso ser gestora, então acho que isso é muito complexo e precisaria efetivamente de uma ação educativa mas também de ações práticas porque só falar não resolve, até porque a maioria dos Institutos Federais no discurso é pró equidade de gênero, mas na prática não são. Então os próprios gestores precisam assumir essa posição, fazer esse exercício sabe? (E15)

De um modo geral, a maioria das gestoras entrevistadas acredita que existam meios institucionais de contribuir com a ascensão profissional feminina na Rede. Programas de incentivo, espaços formativos e de discussão do tema, busca por equidade na representação dos órgãos colegiados são alguns exemplos de ações que podem ser tomadas, a nível institucional, que auxiliariam na promoção de um quadro mais equânime nos cargos de gestão. Embora a mudança social necessária para a melhora do cenário extrapole a competência das instituições da Rede, é inegável que elas podem contribuir na construção de uma sociedade mais equilibrada, por meio de formação destinada a este fim.

5. Considerações finais

Esta pesquisa se dedicou a investigar a percepção das mulheres ocupantes de cargos da alta hierarquia da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica brasileira em relação à ruptura do teto de vidro em suas trajetórias profissionais. Nesta perspectiva, entendeu-se que a pesquisa qualitativa seria o caminho mais apropriado para conhecer os variados sentidos e vivências das gestoras enquanto ocupantes desses cargos na Rede. Os resultados da pesquisa permitem identificar que, em comum, todas têm experiências profissionais que justificaram a ascensão às posições que ocupam. Mesmo que já exista uma consciência institucional a respeito da importância da representatividade feminina em todas suas instâncias, foram os conhecimentos e práticas progressos delas que garantiram a respeitabilidade e confiança necessárias para atingir esse patamar na carreira.

Embora não haja dúvidas sobre suas capacidades profissionais, isso não garantiu que suas trajetórias fossem isentas da manifestação de preconceito e discriminação em função do gênero. Relatos indicando a necessidade de validação masculina para que seus posicionamentos fossem levados em consideração e a dificuldade em ocupar espaços majoritariamente masculinos foram recorrentes. Nesse aspecto, verificou-se que nem mesmo o ambiente acadêmico escapa ao preconceito e discriminação resultantes dos estereótipos de gênero enraizados na sociedade, ao passo que as barreiras mais comumente referidas por elas ainda estão relacionadas as dificuldades em conciliar vida pessoal e profissional, maternidade e ambiente predominantemente masculino. Além destas questões mais recorrentes, relatos pontuais de *mansplaining*, *gaslighting*, *maninterrupting*, síndrome da impostora, protecionismo masculino na indicação às funções de confiança e episódios de assédio são situações que fazem parte do cotidiano das gestoras na Rede.

Em geral, as entrevistas indicam que os fatores constituintes do teto de vidro afetam negativamente a carreira delas que, embora tenham alcançado sucesso profissional, se veem cotidianamente sujeitas a superar desafios e dificuldades resultantes do machismo estrutural que permeia a sociedade e, inevitavelmente, a Rede. A maternidade é, para a maioria delas, um aspecto crucial na vida pessoal e profissional, sendo a conciliação com a carreira fonte de dificuldades significativas.

Foi possível verificar ainda, como determinadas circunstâncias são vistas por algumas delas como vantagens para a ascensão profissional, como não ser casada

ou não ter filhos, o que, invariavelmente nos faz questionar se essas condições fazem diferença na carreira masculina de modo semelhante, ou se apenas mulheres precisam equilibrar suas escolhas pessoais na tentativa de minimizar os danos para a carreira.

Em síntese, pode-se perceber que apesar das dificuldades e obstáculos impostos pela condição feminina em ambientes majoritariamente masculinos, as gestoras encontram maneiras de conciliar vida pessoal e profissional, ainda que elas reforcem o quão árdua é essa tarefa. A despeito das dificuldades e superposição de papéis, elas adaptam suas rotinas para não terem de abrir mão de seu desenvolvimento profissional, nem serem barradas desses espaços. Os relatos evidenciam a urgência de tornar os espaços de poder acessíveis às mulheres da mesma maneira que são aos homens.

Como contraponto ao identificado na pesquisa, verifica-se uma trilha de aprendizagem possível na Rede, que promova eventos diversos, desde cursos a seminários presenciais ou mesmo à distância, que tratem da real necessidade de reconhecimento dos preconceitos de gênero. Dos relatos emergem temas para tanto, como: a experiência do público e do privado na formação de gestoras, o fomento à educação transformadora e emancipadora da educação, *mansplaining*, *gaslighting*, *maninterrupting*, fenômeno da impostora, sororidade, conciliação entre trabalho e família de forma mais equânime.

A capilaridade da Rede pode favorecer isso, fomentando diversidade de mídias, digitais inclusive, que consigam transmitir informações, propor reflexões e instigar mudanças. Sugere-se ainda a criação de grupos voltados a debater e desenvolver práticas de igualdade de gênero, e o fomento pode começar pelas gestoras entrevistadas. A equidade de gênero nos cargos de direção (CDs) e nas funções gratificadas (FGs) nas instituições também é outra pauta que pode ser institucionalizada por meio de regulação, de ordenamentos institucionais. Atrrelado a isso, trazer o tema das jornadas duplas das gestoras para a pauta organizacional é uma forma de minimizar o preconceito e estimular a empatia, com pautas sobre saúde mental da mulher, como estresse, depressão, ansiedade, síndrome de *burnout*, dentre outras. As construções dos NUGEDs também têm um papel fundamental nas

mudanças pretendidas, já que os núcleos podem ser importantes articuladores de ações a serem implementadas nos IFs.

Para tanto, as abordagens precisam ser objetivas e transparentes, o que implica operar na base da educação técnica e tecnológica e em seus processos formativos, com foco na preparação específica ou geral para as atividades produtivas tendo como pano de fundo, as relações entre organização da sociedade e da produção e os processos de formação humana e de formação de trabalhadores requeridos ou instituídos nesse contexto, tendo como pilares justiça e cidadania.

Dentre as limitações da pesquisa estão a quantidade de mulheres entrevistadas, nesse sentido, seria benéfico ampliar a investigação, abrangendo mais gestoras, e também mulheres que não ocupam cargos de gestão para compreender suas motivações e percepções a respeito do tema.

Como sugestão para estudos futuros, pode-se estender a pesquisa para outras instituições públicas, como as universidades, por exemplo, que embora tenham uma história distinta da Rede de Educação Profissional, guardam semelhanças em termos de estrutura organizacional. Uma pesquisa que investigue as vivências de gestoras dos setores público e privado e compare as duas realidades pode trazer resultados pertinentes para o tema. Estudos que deem conta de abranger as interseccionalidades de etnia, idade, estado civil e região também parecem pertinentes, considerando os relatos das gestoras participantes desta pesquisa.

Apesar das limitações, entende-se que a pesquisa se mostrou proveitosa e ampliou a literatura sobre o tema, pois abordou um assunto que, embora seja recorrente no debate público atual, parece ainda não ter a devida atenção na Rede, como apontado por diversas gestoras que afirmam como a questão de gênero ainda é menosprezada, tratada de forma velada e camuflada pelos discursos em favor da equidade presentes nos documentos institucionais. Os resultados da pesquisa permitiram a elaboração de recomendações, que deram origem a proposta de intervenção constante nos apêndices deste trabalho.

REFERÊNCIAS

ABREU, Maria Aparecida Azevedo; MEIRELLES, Raquel de Lima. Mulheres e homens em ocupação de cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG). **Texto para discussão**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Rio de Janeiro, nov 2012.

AFONSO, Antone Mateus Magalhães; GONZALEZ, Wania Regina Coutinho. Educação Profissional e Tecnológica: análises e perspectivas da LDB/1996 à CONAE 2014. **Ensaio: aval.pol.públ.Educ.**, Rio de Janeiro, v. 24, 92, p. 719-742, set. 2016.

AGÊNCIA Senado. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2017/03/03/reforma-do-ensino-medio-fracassou-na-ditadura>>. Acesso em 11 fev 2021.

ALVES, Zélia Mana Mendes Biasoli; SILVA, Maria Helena G. F. Dias da. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, n. 2, p. 61-69, jul 1992.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. ISBN 9788562938047.

BOEHM, Camila. **Currículo Lattes terá nova seção para registrar licença-maternidade**. Agência Brasil. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-04/curriculo-lattes-tera-nova-secao-para-registrar-licenca-maternidade>>. Acesso em 19 abr 2021.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Ed. Bertrand Brasil, 2002.

BRASIL. **Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909**. Cria nas capitais dos Estados da República Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Rio de Janeiro, RJ: 1909. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em 27 jan 2021.

_____. **Constituição Federal 1937**. Constituição dos Estados Unidos do Brasil. Rio de Janeiro, RJ: 1937. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao37.htm>. Acesso em 27 jan 2021.

_____. **Decreto-Lei nº 4.244 de 9 de abril de 1942**. Lei orgânica do ensino secundário. Rio de Janeiro, RJ: 1942. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4244-9-abril-1942-414155-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em 28 jan 2021.

_____. **Lei nº 3.552, de 16 de fevereiro de 1959**. Dispõe sobre nova organização escolar e administrativa dos estabelecimentos de ensino industrial do Ministério da

Educação e Cultura, e dá outras providências. Rio de Janeiro, RJ, 1959. Disponível em: <<https://legis.senado.leg.br/norma/545368/publicacao/15714523>>. Acesso em 9 fev 2021.

_____. **Lei nº 4024, de 20 de dezembro de 1961.** Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF, 1961. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L4024.htm>. Acesso em 6 fev 2021.

_____. **Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971.** Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Brasília, DF, 1971. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em 11 fev 2021.

_____. **Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994.** Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências. Brasília, DF, 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8948.htm>. Acesso em 11 fev 2021.

_____. **Decreto nº 2.208, de 17 de abril de 1997.** Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2208.htm>. Acesso em 12 fev 2021.

_____. **Decreto nº 2.406, de 27 de novembro de 1997.** Regulamenta a Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994, e dá outras providências. Brasília, DF, 1997. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1997/decreto-2406-27-novembro-1997-400709-norma-pe.html>>. Acesso em 12 fev 2021.

_____. **Decreto nº 6.095, de 24 de abril de 2007.** Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6095.htm>. Acesso em 03 mai 2021.

_____. **Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em 03 mai 2021.

_____. **Lei nº 12.034, de 29 de setembro de 2009.** Altera as leis nº 9.096/1995 – Lei dos Partidos Políticos, 9.504/1997, que estabelece normas para as eleições e 4.737/1965 – Código Eleitoral. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12034.htm>. Acesso em 20 abr 2021.

_____. **Lei nº 12.677 de 25 de junho de 2012.** Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino; altera as Leis nºs 8.168, de

16 de janeiro de 1991, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e 11.526, de 4 de outubro de 2007; revoga as Leis nºs 5.490, de 3 de setembro de 1968, e 5.758, de 3 de dezembro de 1971, e os Decretos-Leis nºs 245, de 28 de fevereiro de 1967, 419, de 10 de janeiro de 1969, e 530, de 15 de abril de 1969; e dá outras providências. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12677.htm>. Acesso em 03 mai 2021.

_____. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Relação Anual de Informações Sociais 2019. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/images/RAIS/2019/1-Apresenta%C3%A7%C3%A3o_RAIS_2019.pdf> Acesso em 26 mar 2021.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. Trabalhadoras brasileiras dos anos 90: mais numerosas, mais velhas e mais instruídas. **Mulher e Trabalho**, Porto Alegre: FEE, v. 2, p. 25-106, 2002.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 37, n.132, p. 537-572, dez 2007.

CAMPOS FERREIRA, Nilce Vieira. Educação secundária profissionalizante brasileira (1909-1953). **Rev. hist. educ. latinoam.**, Tunja, v. 14, n. 19, p. 91-110, dez. 2012.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de; TANURE, Betania; ANDRADE, Juliana. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE electron.**, São Paulo, v. 9, n. 1, jun 2010.

CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR 2017. INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Ministério da Educação. Disponível em: <http://inep.gov.br/web/quest/resumos-tecnicos1>. Acesso em 26 mar. de 2021.

CULLEN, Lisa; CHRISTOPHER, Theo. Career progression of female accountants in the State public sector. **Australian Accounting Review**, n. 60, v. 22, p. 68-85, 2012.

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

Fernandes, Evelyn Blaut. Morte ao patriarcado: fraternidade, irmandade, sororidade. *Cadernos Pagu* [online]. 2021, n. 63 [Acessado 1 Março 2022], e216309. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/18094449202100630009>>. Epub 20 Dez 2021.

FERREIRA, Sandra Lúcia; ANDRADE, Andrea de; SOUZA, Fernanda Evelin Camarço de. Reflexões sobre a expansão dos Institutos Federais no estado de São Paulo. **Jornal de Políticas Educacionais**. v. 12, n. 2. jan 2018.

FIORIN, Pascale Chechi; OLIVEIRA, Clarissa Tochetto de; DIAS, Ana Cristina Garcia. Percepções de mulheres sobre a relação entre trabalho e maternidade. *Rev. bras. orientac. prof.* São Paulo, v. 15, n. 1, p. 25-35, jun 2014.

FREIRE, Maria Martha de Luna. Maternalismo e proteção materno-infantil: fenômeno mundial de caráter singular. *Cad. hist. ciên. – Inst. Butantan*, v. 7, jul-dez 2011.

GODINHO, Tatau. BRITO, Mariana. Autonomia econômica: desafio para as políticas públicas. In: BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Políticas para as Mulheres. **Revista Observatório Brasil da Igualdade de Gênero**. 1ª Impressão. Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres, Abril, 2014, 154 Páginas.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun 1995.

GOMES, Juliana; MELLO, Simone. Por que não aceitamos o sucesso que temos? estudando o fenômeno da impostora em professoras universitárias. 7a SIIPE - semana integrada de inovação, ensino, pesquisa e extensão. XXX CIC- Congresso de iniciação científica – UFPel. https://cti.ufpel.edu.br/siepe/arquivos/2021/SA_03519.pdf. Acesso em 25/02/2022.

GONTIJO M. R.; MELO M. C. O. L. Da inserção ao empoderamento: análise da trajetória de diretoras de instituições privadas de Ensino Superior de Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, n. Especial, p. 126-157, dez. 2017.

GUTIERREZ, Enrique Javier Diez. Female Principals in Education: Breaking the Glass Ceiling in Spain. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 26, n. 65, p. 343-350, dez. 2016.

HENDERSON P. A.; FERREIRA M. A. A.; DUTRA J. S. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 489-505, jul/set 2016.

HULTIN, M. Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling? Career consequences of occupational sex segregation. **Work and occupations**, v. 30, n. 1, pp. 30-61.

ILO (OIT) – International Labour Organization. Women at work: trends 2016. Geneva: ILO, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil 2018**. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101551>>. Acesso em 26 mar de 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua 2019**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 26 mar 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Síntese de Indicadores Sociais – Uma Análise das Condições de Vida da População Brasileira 2020**. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101760.pdf>>. Acesso em 26 mar 2021.

INSTITUTO ETHOS. Perfil social, racial, e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas – Pesquisa. 2016. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas/>>. Acesso em 20 abr de 2021.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Sinopses Estatísticas da Educação Básica 2018**. Brasília: Inep, 2019. Disponível em: <<http://inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>>. Acesso em 25 mar 2021.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Três décadas de evolução do funcionalismo público no Brasil (1986-2017): Atlas do Estado Brasileiro**. Brasília: IPEA, 2019. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/atlasestado/download/154/tres-decadas-de-funcionalismo-brasileiro-1986-2017>>. Acesso em 30 mar 2021.

KOSAK Mirian Maria; PEREIRA Deivdy Borges; INÁCIO Adriele Andreia *Gaslighting e mansplaining: as formas de violência psicológica*. V Simpósio Gênero e Políticas Públicas, Londrina – PR, v. 5 n. 1, p. 251-162, jun. 2018.

MOURA LEITE, Crislayne; GUNDIM, Wagner Wilson Deiró. A Participação da Mulher na Política Brasileira e a Efetividade das Cotas Partidárias. **Resenha Eleitoral**, Florianópolis, SC, v. 23, n. 1, p. 139–164, 2019.

LIMA G. S.; NETO A. C.; LIMA M. S.; TANURE B.; VERSIANI F. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 14, n. 4, p. 65-80, out/dez 2013.

LUCAS A. C.; PIRES F. M.; ANDRADE S. M.; AMORIM W. A. C.; FISCHER A. L. Identificação de práticas de gestão voltadas à questão de gênero: um estudo a partir das melhores empresas para você trabalhar. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, set. 2010.

L. Santos Machado *et al.*, "Parent in Science: The Impact of Parenthood on the Scientific Career in Brazil," *2019 IEEE/ACM 2nd International Workshop on Gender Equality in Software Engineering (GE)*, 2019, pp. 37-40, doi: 10.1109/GE.2019.00017.

MACHADO Sandra Cristina Alves de Melo; OLIVEIRA, Rachel de Goes Bruno. Trabalho remoto e sobrecarga feminina: relatos de servidoras públicas federais do IFRJ – Câmpus Realengo. *Saúde.Com-Ciência* ISSN: 2594-5890, [S.I.], n. 1, p. 69-86, dez 2021.

MADALOZZO, Regina; BLOFIELD, Merike. Como famílias de baixa renda em São Paulo conciliam trabalho e família?. **Rev. Estud. Fem.** Florianópolis, v. 25, n. 1, p. 215-240, Abr 2017.

MANFREDI, Silvia Maria. **Educação Profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002.

MANSANO, Sonia Regina Vargas. O método qualitativo nos estudos sociais aplicados: dimensões éticas e políticas. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 34, jan/mar 2014.

MARRY, Catherine; POCHIC, Sophie. O “teto de vidro” na França: o setor público é mais igualitário que o setor privado?. **Cad. Pesqui.** São Paulo, v. 47, n. 163, p. 148-167, Mar 2017.

MEDEIROS NETA, Olivia *et al.* Organização e Estrutura da Educação Profissional no Brasil: da Reforma Capanema à Leis de Equivalência. **Holos**, [S.l.], v. 4, p. 223-235, nov. 2018. ISSN 1807-1600.

MELLO, S. P. T. **Competências Requeridas – competências Adquiridas. O Curso Superior de Tecnologia em Sistemas de Telecomunicações do Centro Federal de Educação Tecnológica Pelotas – RS no Contexto das Mudanças Advindas da Reforma da Educação Profissional**. 2007. 260f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

MILTERSTEINER, RENATA KESSLER *et al.* Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 406-423, jun 2020.

Ministério da Educação (MEC). Portal da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. 2018. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/instituicoes>. Acesso em 19 abr 2021.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida; MAFRA, Flávia Luciana Neves; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Relações de gênero e poder: um estudo com professoras-gerentes em uma universidade pública. **RAD**, Vol.14, n.3, p.110-136, 2012.

OLIVEIRA, M. F. de. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Universidade Federal de Goiás. Catalão-GO, 2011.

ONU Mulheres. Mapa Mulheres na Política 2020. Disponível em: <<https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2020/women-in-politics-map-2020-es.pdf?la=en&vs=828>>. Acesso em 20 abr 2021.

PAINEL ESTATÍSTICO DE PESSOAL - PEP. Ministério da Economia, Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/servidores/painel-estatistico-de-pessoal>>. Acesso em jan. de 2020.

PINTO, Elisabeth Lisboa; MIDDLEJ, Suylan. Programa Pró-Equidade de Gênero: uma discussão sobre relações entre homens e mulheres na Caixa Econômica Federal. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 6, p. 1529-1550, dez 2012.

POWELL, G. N. **Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership**. *Gender in Management: An International Journal*, v. 27, p. 119-141, 2012.

PRONI, Thaíssa Tamarindo da Rocha Weishaupt; PRONI, Marcelo Weishaupt. Discriminação de gênero em grandes empresas do Brasil. **Rev. Estud. Fem.**, Florianópolis, v. 26, n. 1, e41780, 2018,

QUIRINO, Raquel. Trabalho da mulher no Brasil nos últimos 40 anos. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 8, n. 15, p. 90-102, jul/dez 2012.

SCHWARTZMAN, Simon; BOMENY, Helena Maria Bousquet; COSTA, Vanda Maria Ribeiro. **Tempos de Capanema**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

SILVA, Juan Carlo da Cruz; MEDEIROS NETA, Olivia Morais de. História do ensino industrial no Brasil: uma análise historiográfica da obra de Celso Suckow da Fonseca. **Rev. Bras. Hist. Educ.** Maringá, v. 19, e091, 2019.

SORJ, Bila; FONTES, Adriana; MACHADO, Danielle Carusi. Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no Brasil. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 573-594, dez 2007.

STEIL A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul/set 1997.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 22, n. 3, p. 765-790, dez. 2013.

WEF – WORLD ECONOMIC FORUM. The global gender gap report 2020. Geneva: World Economic Forum, 2020.

WERMELINGER, Mônica; MACHADO, Maria Helena; AMANCIO FILHO, Antenor. Políticas de educação profissional: referências e perspectivas. **Ensaio: aval.pol.públ.Educ.**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 55, p. 207-222, jun. 2007.

Apêndices

Apêndice A – Relatório técnico



Rupturas do teto de vidro na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil: as contribuições de mulheres gestoras

PROFIAP UFPEL

Autora: Bruna de Oliveira Farias

Orientadora: Prof^a Dr^a Simone Portella Teixeira de Mello

Pelotas, abril de 2022

Introdução

As pautas feministas que questionam o estado atual da desigualdade de gênero têm ganhado cada vez mais espaço na mídia e no debate público corrente. Ainda que sejam inegáveis os avanços conquistados ao longo das décadas, o quadro vigente até este momento não permite afirmar que se vive em uma sociedade igualitária em relação às questões de gênero. São diversos os estudos no Brasil e no mundo (BOURDIEU, 2002; BRUSCHINI, 2007; GONTIJO; MELO, 2017; GUTIERREZ, 2016; HULTIN, 2003) que evidenciam um cenário de desvalorização do trabalho feminino, sobrecarga em função da dupla jornada, discriminação e assédio no trabalho e no ambiente familiar e uma participação reduzida nos espaços de poder institucionalizados da sociedade.

Esse contexto tem levado a estudos sobre gênero que discutem as condições de ascensão de mulheres a posições de poder dentro das organizações. Gontijo e Melo (2017), afirmam que o acesso ao mercado de trabalho para as mulheres foi favorecido na profissão docente, mas no que se refere a posições gerenciais, empresariais, esse acesso se restringe, principalmente nos cargos de alta hierarquia, que envolvem tomada de decisão, estabelecimento de metas e outras áreas que contornam a autoridade e o posicionamento de poder.

A hegemonia masculina nos níveis mais altos da hierarquia das organizações pode ser também explicada a partir do fenômeno conhecido por “teto de vidro”, que remete a uma barreira sutil, porém suficientemente forte, que inviabiliza a ascensão de mulheres aos postos mais altos da hierarquia organizacional (STEIL, 1997; HULTIN, 2003).

Apesar de preconceitos velados, mulheres têm conseguido transpor essas barreiras invisíveis e têm ocupado cada vez mais espaços na sociedade, decorrentes de aspectos como o aumento da escolaridade e qualificação e a redução do número de filhos, assumindo cargos de nível estratégico e de poder decisório nas organizações, antes ocupados apenas por homens. Contudo, apesar da perceptível evolução e mudança do seu papel, avanços são necessários no que concerne ao ambiente de trabalho, haja vista que mesmo com maior escolaridade as mulheres recebem salários menores e ocupam menos cargos de direção nas organizações (LUCAS *et al*, 2010).

No âmbito do serviço público, ainda que a admissão seja igualitária, tendo em vista que o ingresso se dá por meio de concurso público e os planos de carreiras e salários assegurem

equidade de remuneração, a ocupação de cargos de chefia na Administração Pública usualmente decorre de processos eletivos ou por indicações políticas e convites de pares. Essa prática pode resultar em assimetrias de poder dentro das instituições públicas, de modo análogo ao que ocorre na iniciativa privada.

Diante do exposto, pode-se verificar que o quadro geral ainda é desfavorável e revela uma persistente desigualdade de gênero no ambiente organizacional. Nessa perspectiva, este trabalho se concentra na investigação da percepção de mulheres que romperam o teto de vidro no serviço público, mais especificamente nos Institutos Federais.

A Rede Federal em foco

A educação profissional formal surgiu no Brasil em 1909, com a criação das primeiras Escolas de Aprendizes Artífices em um ambiente de grandes transformações sociais e econômicas, assim, ainda que o processo de industrialização e urbanização demandasse a formação de mão de obra qualificada, as escolas possuíam também um caráter assistencialista, já que, conforme estabelecido no decreto nº 7.566 de 1909, as mesmas se propunham a habilitar os desfavorecidos da fortuna para o trabalho, bem como afastá-los da ociosidade, do vício e do crime.

Como bem destacam Ferreira, Andrade e Souza (2018), a expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica oportunizou um redesenho da educação profissional como instrumento de políticas sociais e inclusivas voltadas à população menos favorecida, com a missão de formar não apenas profissionais, mas cidadãos conscientes e capazes de mudar sua realidade política, econômica, social e cultural. A criação dos Institutos Federais representa um esforço do governo federal em democratizar o acesso à educação profissional de qualidade, em um sistema nacional, com oferta verticalizada de ensino e programas de auxílio à permanência do aluno na escola (FERREIRA; ANDRADE; SOUZA, 2018).

A Rede possui cerca de 80 mil servidores entre técnico-administrativos e docentes e viveu uma expansão significativa nos últimos anos (CONIF, 2020). Contudo, com a sua origem em 1909, as escolas de Aprendizes e Artífices e sua proposta de ensinar um ofício às classes menos favorecidas se estenderam por boa parte de sua história, com predomínio do público masculino tanto em razão do período histórico, como em função do perfil dos cursos ofertados,

orientados para a área industrial e de engenharias, tradicionalmente identificadas como masculina.

Hoje, no entanto, a participação feminina na Rede é incontestável, mas ainda assim são escassos os estudos que abordam a segregação de gênero na educação profissional, o que justifica a necessidade de investigação na área. Nesse sentido, levantou-se, por meio do Painel Estatístico de Pessoal do Governo Federal, em 2020, a ocupação das CD-1 e CD-2, por gênero e encontrou-se o seguinte cenário:

OCUPAÇÃO DE CD - 1 DOS INSTITUTOS FEDERAIS - AGRUPADOS POR GÊNERO E REGIÃO			
	Homens	Mulheres	Total
Sul	3 - 50%	3 - 50%	6
Sudeste	9 - 100%	0 - 0%	9
Centro-Oeste	4 - 80%	1 - 20%	5
Nordeste	8 - 73%	3 - 27%	11
Norte	4 - 57%	3 - 43%	7
Brasil	28 - 74%	10 - 26%	38
Fonte: Painel Estatístico de Pessoal - 2020.			

OCUPAÇÃO DE CD - 2 DOS INSTITUTOS FEDERAIS - AGRUPADOS POR GÊNERO E REGIÃO			
	Homens	Mulheres	Total
Sul	80 - 75%	27 - 25%	107
Sudeste	142 - 86%	23 - 14%	150
Centro-Oeste	69 - 77%	21 - 23%	90
Nordeste	187 - 76%	60 - 24%	247
Norte	67 - 69%	30 - 31%	97
Brasil	549 - 76%	176 - 24%	725
Fonte: Painel Estatístico de Pessoal - 2020.			

Verifica-se uma sub-representação feminina nos níveis hierárquicos mais altos dos Institutos Federais, já que os números evidenciam que na maior parte das regiões do país homens são maioria em cargos de direção, confirmando a tese do fenômeno do teto de vidro, mesmo em espaços que se dizem livres de preconceito e discriminação. Esse contexto reforça a ideia de que nas organizações, mesmo nas públicas, repete-se uma estrutura fundada na desigualdade de gênero como sendo algo natural, com bem destaca Bourdieu (2002).

Público-alvo

Partindo desse contexto de desigualdade de gênero na ocupação de cargos da alta hierarquia nas organizações, esse estudo pretende compreender em que condições mulheres exercem os cargos mais altos na hierarquia dos Institutos Federais.

Para tanto, o objetivo geral da pesquisa foi **investigar a percepção de mulheres ocupantes das funções CD-1 e CD-2 dos Institutos Federais quanto a ruptura do teto de vidro em suas trajetórias profissionais.**

Para atingir o objetivo desta pesquisa buscou-se compreender como se dá o exercício dessas funções por mulheres, que configuram minoria nesses espaços, já que aparentemente os estereótipos de gênero parecem reforçar a concepção de que funções de chefia e atreladas ao poder costumam ser mais identificadas à perfis masculinos.

Nesse sentido, entrevistar mulheres que ocupam altos cargos de gestão parece uma alternativa proveitosa na busca por compreender suas vivências em um ambiente ainda majoritariamente masculino. A escolha por mulheres que ocupam cargos de chefia em instituições públicas de educação, decorre do fato que o acesso à educação formal foi fundamental para a inserção feminina no mercado de trabalho (GONTIJO; MELO, 2017) e, também, pela área ser reconhecida como um “gueto” ocupacional feminino (BRUSCHINI, 2007), o que pode configurar um fértil percurso de investigação.

A busca pelos contatos das gestoras ocupantes de CD-1 e CD-2 dos IFs foi feita por meio dos sítios eletrônicos institucionais, já que o Painel Estatístico de Pessoal do Governo Federal não disponibiliza esse tipo de informação. Nessa busca, foram identificados os contatos de 165 mulheres ocupantes dessas funções, sendo 12 ocupantes de CD-1 e 153 ocupantes de CD-2, optou-se por realizar contato via correio eletrônico com todas e verificar quantas se dispunham a participar do estudo, no intuito de abranger o máximo possível de mulheres das diferentes regiões do país. Das 165 mulheres contatadas foram realizadas 19 entrevistas, destas, 1 entrevistada ocupa CD-1 e 18 ocupam CD-2.

A plataforma *Google Meet* foi utilizada para a realização das entrevistas, que tiveram seus áudios gravados (com a anuência das entrevistadas) para posterior transcrição, análise das informações coletadas e para evitar distrações durante a entrevista por necessidade de anotações. Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas integralmente para documento *Word* para uma análise mais profunda das informações coletadas, de modo que a

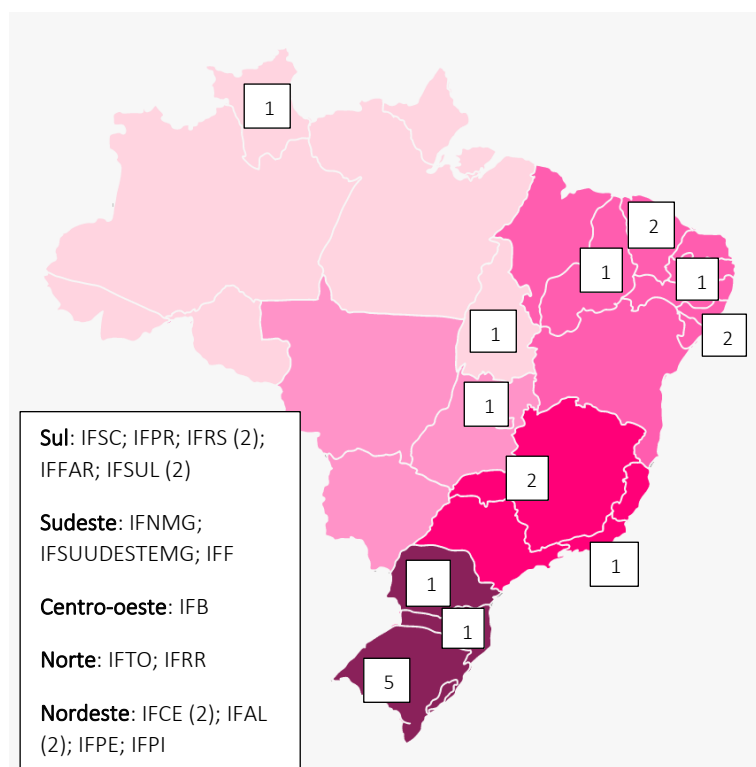
leitura permitiu a elaboração de categorias analíticas, divididas por tema e relevância para a pesquisa e as respostas foram contextualizadas à luz da literatura sobre o tema.

A seguir tem-se um resumo com o perfil sociodemográfico das entrevistadas, bem como o mapa com as regiões das instituições em que atuam as gestoras que participaram da pesquisa.

Quadro resumo - Perfil sociodemográfico	
Faixa etária	Entre 30 e 40 – 5 (26%) Entre 41 e 50 – 11 (58%) Entre 51 e 60 – 3 (16%)
Etnia	Branca – 11 (58%) Parda – 5 (26%) Negra – 3 (16%)
Ingresso no serviço público federal	Antes de 2005 – 2 (11%) Depois de 2005 – 17 (89%)
Carreira/cargo	Professora EBTT – 15 (79%) Técnica-administrativa em educação TAE – 4 (21%)
CD ocupada	CD-1 – 1 (5%) CD-2 – 18 (95%)
Estado civil	Casada – 10 (53%) Divorciada – 5 (26%) Solteira – 3 (16%) União estável – 1 (5%)
Filhos	Com filhos – 16 (84%) Sem filhos – 3 (16%)

Fonte: Elaborado pela autora

INSTITUIÇÕES EM QUE ATUAM AS ENTREVISTADAS



Resultados das entrevistas

No esforço de compreender as condições às quais mulheres gestoras estão submetidas ao exercerem cargos da alta hierarquia na Rede, procurou-se inicialmente conhecer suas trajetórias profissionais para entender o percurso traçado por elas, e as escolhas feitas para o alcance desses espaços. Em síntese, os relatos revelam que as principais barreiras à ascensão profissional das gestoras, e que foram transpostas por elas são:

- administração do tempo e conciliação entre trabalho e vida pessoal;
- maternidade;
- área predominantemente masculina;

Esses aspectos foram os predominantes nos relatos das entrevistadas. Além destes, outras questões como o machismo reproduzido por outras mulheres, o compadrio masculino na indicação para os cargos de gestão, assédio e discriminação, a questão da idade, práticas como *mansplaining* e *gaslighting*, síndrome da impostora e uma avaliação sempre mais criteriosa do trabalho feminino foram pontos que surgiram em dois relatos ou mais entre as gestoras, além, obviamente das dificuldades inerentes ao cargo, que não estão atreladas à questão de gênero.

De modo geral, os achados das entrevistas permitem identificar que os fatores que constituem o teto de vidro afetam negativamente a carreira das gestoras. Mesmo quando se verifica que há uma compreensão institucional da importância de mulheres representadas nas instâncias de poder, identifica-se uma cobrança maior de resultados, um desempenho acima da média quando o trabalho a ser realizado é responsabilidade feminina.

Mesmo rompendo o teto de vidro e alcançando posições de prestígio na Rede, essas mulheres veem seu cotidiano marcado por desafios e situações decorrentes do machismo estrutural vigente, ainda não superado, o que torna suas trajetórias marcadas por uma constante luta pelos espaços que ocupam.

Infelizmente verificou-se que nem sempre elas conseguem denunciar a discriminação sofrida, o que reforça a importância em insistirmos em debater a temática, pois as mulheres ainda vivenciam muito preconceito velado. Ainda assim, os relatos permitem verificar que

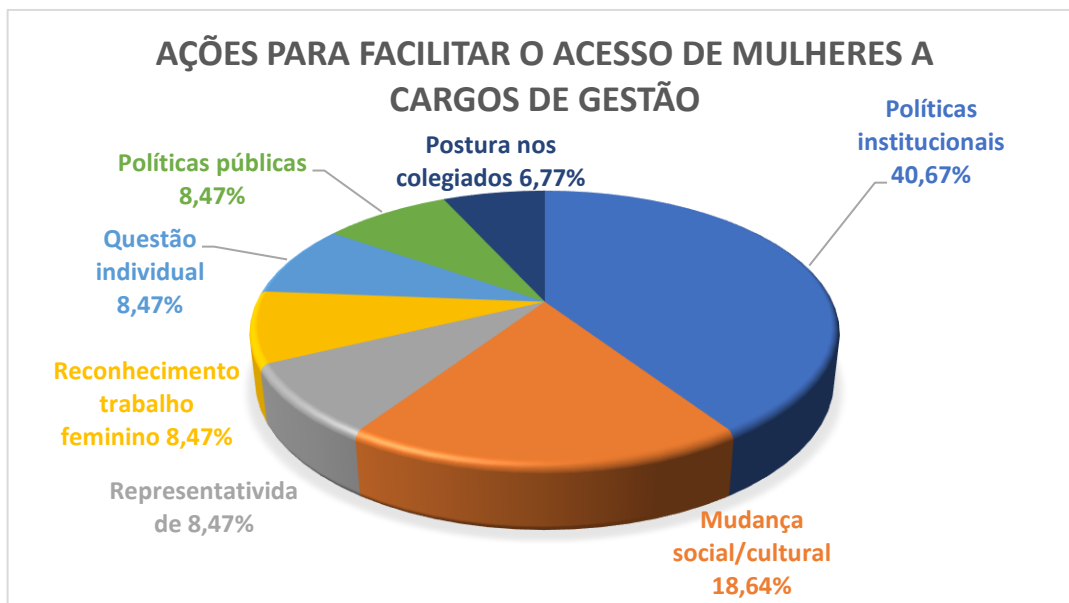
muitas delas já conseguem adotar uma postura de enfrentamento aos episódios de discriminação, questionando as diferenças de tratamento e apontando os episódios de apagamento das mulheres, o que acarreta em mudanças no comportamento dentro dos espaços institucionais, conforme relatado pelas próprias gestoras.

Recomendações a partir da análise dos resultados

Quando questionadas sobre que aspectos poderiam favorecer o acesso de mulheres a cargos de gestão e promover a quebra do teto de vidro, propiciando um ambiente mais equânime, em termos de gênero, as gestoras propuseram diversas ações. Agrupou-se as respostas por temas/similaridade, conforme quadro a seguir para organizar as ideias propostas, e posteriormente, por frequência, de acordo com o gráfico que segue.

Temas	Ações
Políticas institucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de incentivo a participação feminina em cargos de gestão • Equidade no número representantes nos colegiados (previsto em regulamento institucional) • Fórum de discussões sobre o tema • Processo formativo - Para gestoras, estudantes, homens (reconhecerem machismo, falarem o que pensam sobre mulheres nos cargos de gestão)
Mudança social	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança da cultura machista
Representatividade	<ul style="list-style-type: none"> • Mulheres gestoras inspiram/abrem caminho para outras mulheres
Reconhecimento do trabalho feminino	<ul style="list-style-type: none"> • Por parte da comunidade em geral e, pontualmente por outras mulheres também (questão da rivalidade/competição entre mulheres) • Fortalecimento das mulheres que estão gestoras
Questão individual	<ul style="list-style-type: none"> • Mulheres dispostas a ocupar esses espaços
Políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Creches no local de trabalho • Flexibilização de carga horária
Postura coordenadores de órgãos colegiados	<ul style="list-style-type: none"> • Postura de outros gestores no sentido de frear comportamentos machistas (de interrupção de fala, piadinhas, desrespeito) • Combater o machismo (denunciar, apontar quando ocorre)

Fonte: Elaborado pela autora



Fonte: Elaborado pela autora

Como pode-se verificar, muitas das sugestões extrapolam a capacidade institucional de ação, tangenciando questões sociais maiores, no entanto, todas as ações propostas podem, em alguma medida, contribuir para essa mudança macro desejada. Aqui tentaremos nos deter às medidas institucionais possíveis que representariam ganhos na busca por uma maior representatividade feminina nas instâncias de poder da Rede.

Processo formativo

Dentre as políticas institucionais elencadas pelas entrevistadas, a proposição de processos formativos foi a de maior relevância. Nesse sentido pode-se pensar algumas ações possíveis, a saber:

- redesenho do currículo dos IFs, incluindo a problematização da discussão de gênero e seus desdobramentos nas disciplinas, viabilizando formações contínuas aos estudantes da Rede;
- estabelecimento de espaços formativos sobre o tema para os servidores em geral, abordando de forma didática questões como *mansplaining*, *gaslighting*, *maninterrupting* e práticas discriminatórias em geral, para uma conscientização sobre as mesmas, de modo a desencorajá-las;
- instituição, a partir das Pró-reitorias de Extensão, de espaços que alcancem a comunidade externa, a fim de aproximá-la da problematização do tema;

- estabelecimento de princípios e atitudes desejadas a serem difundidas e estimuladas, institucionalmente.

Programas de incentivo à liderança feminina

Os resultados das entrevistas evidenciaram que muitas mulheres ainda hesitam e duvidam das próprias capacidades, nessa perspectiva, a criação de programas de capacitação e incentivo à liderança feminina podem configurar uma alternativa vantajosa como estímulo à outras mulheres. Nesse sentido é possível:

- desenvolvimento de programas de capacitação e incentivo à liderança feminina que podem ser articulados com instituições parceiras, como a ENAP, e que abranjam toda a Rede dos IFs;

- organização de espaços de diálogo em que mulheres que já ocupam cargos de gestão possam expor suas experiências e abordar as dificuldades enfrentadas, como uma espécie de mentoria para outras mulheres que desejem ascender profissionalmente;

Fórum de discussões sobre o tema

O debate da problemática de gênero é essencial para implementar as transformações almejadas, assim, criar espaços para o diálogo é fundamental. Embora já existam, regimentalmente, os NUGEDs (Núcleo de Gênero e Diversidade), aparentemente a Rede ainda carece de visibilidade às pautas e ações desenvolvidas por esses núcleos. A criação desses espaços para diálogo pode ser vinculada aos núcleos que já tratam da temática. Pode-se propor, assim:

- criação de fóruns de discussão sobre o tema, convidando para essas conversas mulheres que ocupem cargos de gestão e se disponham a partilhar suas vivências, como forma de inspirar outras mulheres;

- constituição de uma rede de apoio e fortalecimento às mulheres que ocupam cargos de gestão, que reconheça o trabalho desenvolvido por elas e que opere como uma rede de amparo e acolhimento para o enfrentamento de dificuldades.

Equidade no nº de representantes nos órgãos colegiados

A questão da igualdade, em termos numéricos, é certamente a primeira questão apontada quando dedica-se a estudar a temática de gênero nos espaços de poder. Nesse sentido, o estabelecimento de percentuais mínimos por gênero, nos órgãos colegiados dos IFs, pode ser uma alternativa frutífera. Embora essa ação seja salutar na perspectiva de construir espaços mais equânimes, é necessário que haja um cuidado para que a participação feminina não se converta em uma simples cota a ser cumprida. Assim, pode-se recomendar:

- pactuação de metas de representatividade a serem atingidas e um respectivo plano de ação que permita a avaliação e, caso necessário, adequação do processo;

Considerações finais

Este relatório é o produto técnico decorrente da pesquisa intitulada “Teto de vidro na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil: relatos de mulheres gestoras”, dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional do Centro de Ciências Sócio-organizacionais da Universidade Federal de Pelotas. A pesquisa objetivou investigar a percepção de mulheres ocupantes das funções de CD-1 e CD-2 dos Institutos Federais quanto a ruptura do teto de vidro em suas trajetórias profissionais. Pretendeu-se ainda, buscar compreender, a partir das vivências destas gestoras, que ações podem ser tomadas para minimizar os efeitos do teto de vidro, institucionalmente.

Identificou-se que, seja por meio de capacitações destinadas às servidoras, seja pelo currículo e/ou de projetos de extensão para alcançar estudantes e comunidade em geral, existem ações necessárias na busca por um ambiente organizacional mais equânime. A compreensão é de que espaços formativos, ao mudarem as pessoas que integram a instituição, resultam na mudança institucional que se pretende, como os relatos das gestoras evidenciaram.

Verifica-se uma trilha de aprendizagem possível na Rede, que promova eventos diversos, desde cursos a seminários presenciais ou mesmo à distância, que tratem da real necessidade de reconhecimento dos preconceitos de gênero. Dos relatos emergem temas para tanto, como: a experiência do público e do privado na formação de gestoras, o fomento à educação transformadora e emancipadora da educação, *mansplaining*, *gaslighting*,

maninterrupting, fenômeno da impostora, sororidade, conciliação entre trabalho e família de forma mais equânime.

A capilaridade da Rede pode favorecer isso, fomentando diversidade de mídias, digitais inclusive, que consigam transmitir informações, propor reflexões e instigar mudanças. Sugere-se ainda a criação de grupos voltados a debater e desenvolver práticas de igualdade de gênero, e o fomento pode começar pelas gestoras entrevistadas. A equidade de gênero nos cargos de direção (CDs) e nas funções gratificadas (FGs) nas instituições também é outra pauta que pode ser institucionalizada por meio de regulação, de ordenamentos institucionais. Atrelado a isso, trazer o tema das jornadas duplas das gestoras para a pauta organizacional é uma forma de minimizar o preconceito e estimular a empatia, com pautas sobre saúde mental da mulher, como estresse, depressão, ansiedade, síndrome de *burnout*, dentre outras.

Para tanto, as abordagens precisam ser objetivas e transparentes, o que implica operar na base da educação técnica e tecnológica e em seus processos formativos, com foco na preparação específica ou geral para as atividades produtivas tendo como pano de fundo, as relações entre organização da sociedade e da produção e os processos de formação humana e de formação de trabalhadores requeridos ou instituídos nesse contexto, tendo como pilares justiça e cidadania.

A implementação de medidas em favor da redução das desigualdades de gênero pelas instituições parece um caminho proveitoso para dar início a uma mudança de cenário. Instituir programas para além dos núcleos de diversidade e gênero já existentes na Rede pode ser uma alternativa com maior alcance de público na discussão do tema. Nessa perspectiva, a capilaridade da Rede Federal pode permitir a construção de um programa amplo e transversal que inicie o debate desde a sala de aula, alcançando também o quadro de servidores para que se aborde pontualmente a questão, conforme sugestão das entrevistadas.

Sugere-se ainda, a entrega do presente relatório ao CONIF, conselho capaz de articular, coordenar e empenhar esforços no sentido de minimizarmos as desigualdades de gênero ainda presentes na Rede dos IFs.

Referências

- BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Ed. Bertrand Brasil, 2002.
- BRASIL, CONIF – Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, 2020.
- BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 37, n.132, p. 537-572, dez 2007.
- FERREIRA, Sandra Lúcia; ANDRADE, Andrea de; SOUZA, Fernanda Evelin Camarço de. Reflexões sobre a expansão dos Institutos Federais no estado de São Paulo. **Jornal de Políticas Educacionais**. v. 12, n. 2. jan 2018.
- GONTIJO M. R.; MELO M. C. O. L. Da inserção ao empoderamento: análise da trajetória de diretoras de instituições privadas de Ensino Superior de Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, n. Especial, p. 126-157, dez. 2017.
- GUTIERREZ, Enrique Javier Diez. Female Principals in Education: Breaking the Glass Ceiling in Spain. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 26, n. 65, p. 343-350, dez. 2016.
- HULTIN, M. Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling? Career consequences of occupational sex segregation. **Work and occupations**, v. 30, n. 1, pp. 30-61.
- LUCAS A. C.; PIRES F. M.; ANDRADE S. M.; AMORIM W. A. C.; FISCHER A. L. Identificação de práticas de gestão voltadas à questão de gênero: um estudo a partir das melhores empresas para você trabalhar. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, set. 2010.
- STEIL A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul/set 1997.