

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA

CARMEN LÚCIA DE CÁSSIA PONGELUPE ASSIS

ROMPENDO O TETO DE VIDRO NA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA:

mulheres em cargos de gestão acadêmica

BELO HORIZONTE

2025

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA

CARMEN LÚCIA DE CÁSSIA PONGELUPE ASSIS

ROMPENDO O TETO DE VIDRO NA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA:

mulheres em cargos de gestão acadêmica

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Educação Tecnológica do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de mestra em Educação Tecnológica.

Área de Concentração: Linha de Pesquisa III – Processos Formativos na Educação Profissional e Tecnológica.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Raquel Quirino.

Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Sabrina Fernandes Pereira Lopes.

BELO HORIZONTE

2025

A848r Assis, Carmen Lúcia de Cássia Pongelupe
Rompendo o teto de vidro na Rede Federal de Educação Profissional,
Científica e Tecnológica: mulheres em cargos de gestão acadêmica / Carmen
Lúcia de Cássia Pongelupe Assis. – 2025.
114 f.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação
Tecnológica.
Orientadora: Raquel Quirino.
Coorientadora: Sabrina Fernandes Pereira Lopes.
Dissertação (mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas
Gerais.

1. Administradoras escolares – Teses. 2. Mulheres na educação – Condições
sociais – Teses. 3. Divisão sexual do trabalho – Teses. 4. Discriminação sexual
no trabalho – Teses. 5. Ensino profissional – Teses. 6. Ciência – Estudo e ensino
– Teses. 7. Ensino técnico – Teses. I. Quirino, Raquel. II. Lopes, Sabrina
Fernandes Pereira. III. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.
IV. Título.

CDD 371.2

CARMEN LÚCIA DE CÁSSIA PONGELUPE ASSIS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Educação Tecnológica do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - CEFET-MG, em 1º de julho de 2025, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Tecnológica, aprovada pela Comissão Examinadora de Defesa de Dissertação constituída pelos professores:

gov.br

gov.br

gov.br

gov.br

Avenida Amazonas, 7.675 – Nova Gameleira, Belo Horizonte/MG CEP: 30.510-000. Tel.: (31) 3319-6804 / 3319-6806

Dedico este trabalho às minhas três filhas, Jéssica, Lorena e Isabella, mulheres fortes e guerreiras. À minha mãe, Lúcia (*in memoriam*), que sempre me mostrou que eu podia conquistar tudo e me incentivou a seguir em frente.

AGRADECIMENTOS

Início meus agradecimentos com uma reflexão sobre a importância da gratidão:

“A gratidão é a virtude das almas nobres” (Esopo)

A conclusão desta dissertação representa a realização de um sonho, possível graças ao apoio e à presença de pessoas especiais em minha vida.

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder força, saúde e sabedoria ao longo desta jornada acadêmica.

Aos meus pais, Dercy e Lúcia (in memoriam), por serem exemplos de dedicação e amor incondicional, e por sempre acreditarem no meu potencial.

Ao meu esposo, Ananias, pelo companheirismo e incentivo constantes, e às minhas filhas, Jéssica, Lorena e Isabella, por serem fonte de inspiração e alegria. Aos meus netos, Bento e Benício, cuja existência renova minha esperança e motivação. Ao meu genro, João, pela presença e apoio em nossa família.

À Prof.^a Dr.^a Raquel Quirino, minha orientadora, por sua orientação precisa e paciente, e por compartilhar seu conhecimento, contribuindo significativamente para a concretização deste trabalho. À Prof.^a Dr.^a Sabrina Lopes, por sua coorientação e valiosas contribuições durante o desenvolvimento da pesquisa.

Aos colegas Antônia, Roberto e Fábio, que iniciaram esta jornada comigo, compartilhando desafios e aprendizados que enriqueceram minha trajetória acadêmica.

A todos os professores e professoras que, ao longo do meu percurso, contribuíram para minha formação intelectual e pessoal.

Aos funcionários do CEFET-MG, pelo suporte e dedicação, e à instituição, por proporcionar um ambiente propício ao desenvolvimento acadêmico e à realização deste sonho.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte desta conquista, o meu mais sincero agradecimento.

*“Não é verdade que as pessoas param de perseguir seus sonhos porque envelhecem.
As pessoas envelhecem porque param de perseguir seus sonhos.”*

Gabriel García Márquez

RESUMO

Esta dissertação investiga os caminhos trilhados por mulheres que romperam o chamado teto de vidro e alcançaram cargos de gestão acadêmica em uma instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT). A pesquisa parte de pressupostos teóricos, de dados oficiais e de resultados de pesquisas empíricas, de que, embora a presença feminina tenha se ampliado nas instituições educacionais públicas, ainda persistem barreiras invisíveis que dificultam o acesso das mulheres aos espaços de poder e decisão. Com abordagem qualitativa e método dialético, o estudo foi desenvolvido em três etapas: levantamento teórico-documental, realização de entrevistas semiestruturadas com cinco mulheres gestoras e análise dos dados à luz da Análise Crítica do Discurso (ACD). Foram escolhidas aquelas que conforme o organograma da instituição ocupavam os cargos de maior hierarquia (Reitoria e Pró-reitoria ou cargo equivalente). Os resultados revelam que a ascensão feminina na gestão institucional é marcada por desafios estruturais, como a divisão sexual do trabalho, o machismo institucional, a sobrecarga da dupla jornada e a necessidade constante de legitimação. As entrevistas evidenciam ainda estratégias de resistência baseadas em redes de apoio, formação continuada e estilos de liderança colaborativos. A pesquisa conclui que romper o teto de vidro, nesse contexto, exige não apenas qualificação e esforço individual, mas também transformações culturais e institucionais que enfrentem as desigualdades de gênero de forma estruturante.

Palavras-chave: Teto de vidro. Divisão Sexual do Trabalho. Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Mulheres.

ABSTRACT

This dissertation investigates the paths taken by women who have broken through the so-called glass ceiling and attained academic leadership positions within an institution of the Federal Network of Professional, Scientific, and Technological Education (RFEPECT). The research is grounded in theoretical assumptions, official data, and empirical research findings, which suggest that, although the presence of women in public educational institutions has increased, invisible barriers persist that hinder their access to positions of power and decision-making. Employing a qualitative approach and a dialectical method, the study was conducted in three stages: a theoretical and documentary review; semi-structured interviews with five female academic leaders; and data analysis based on Critical Discourse Analysis (CDA). The participants were selected based on the institution's organizational chart, specifically those occupying the highest-ranking positions (Rector and Pro-Rector or equivalent roles). The findings reveal that women's advancement into institutional leadership is shaped by structural challenges, such as the sexual division of labor, institutional sexism, the burden of the double workload, and the constant need for legitimation. The interviews also highlight resistance strategies grounded in support networks, continuing education, and collaborative leadership styles. The study concludes that breaking the glass ceiling in this context requires not only individual qualification and effort, but also cultural and institutional transformations that structurally address gender inequalities.

Keywords: Glass ceiling. Sexual division of labor. Professional and Technological Education. Women.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa Escolas de Aprendizizes Artífices	42
Figura 2 - Mapa de Extensão RFEPCT para 2010.....	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição percentual das matrículas de educação profissional técnica de nível médio, por sexo Brasil 2013-2021.....	17
Gráfico 2 - Distribuição de Gestores por sexo nas Ifs de Minas gerais.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quantidade de servidores por sexo no CEFET-MG, CEFET-RJ e UTFPR.....	18
Quadro 2 - Plano de Extensão de 2024.....	44
Quadro 3 – Gestores da RFEPECT de Minas Gerais.....	52
Quadro 4 - Perfil das Entrevistadas.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pessoas matriculadas em cursos profissionalizantes, total e distribuição percentual por sexo, segundo a grande área – Brasil, 2022.....	50
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACD	Análise Crítica do Discurso
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEENSI	Comissão Especial Destinada a Promover Estudos e Proposições Reformulação do Ensino Médio
CEFET-MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CEFET-RJ	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CGEE	Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
CONIF	Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica
COVID-19	Coronavírus SARS-CoV-2
DCNEM	Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio
DST	Divisão Sexual do Trabalho
EIA	Escola Industrial de Aracaju
EPT	Educação Profissional Tecnológica
FMF	Feminismo Materialista Francês
FORQUAP	Grupo de Pesquisa Formação e Qualificação Profissional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFs	Institutos Federais
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira
MEC	Ministério da Educação
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
PEP	Painel Estatístico de Pessoal
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGET	Programa de Pós-Graduação em Educação Tecnológica
PROEJA	Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos
RASEAM	Relatório Anual Socioeconômico da Mulher
RBEPT	Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica
RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica

SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SIMEC	Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças de Ministério da Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Apresentação do Problema de Pesquisa	16
1.2	Objetivos	20
1.2.1	Geral	20
1.2.2	Específicos	20
2	METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
2.1	Primeira etapa: levantamento teórico-documental	22
2.2	Segunda etapa: entrevistas semiestruturadas	23
2.3	Terceira etapa: análise dos dados e síntese da investigação	24
3	REFERENCIAL TEÓRICO	26
3.1	A Divisão Sexual do Trabalho	28
3.2	Teto de Vidro e Labirinto de Cristal	30
4	A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA	34
4.1	Educação Profissional e Tecnológica: percurso histórico	34
4.2	EPT no Brasil: a mudança de 2008	36
4.3	Educação Profissional e Tecnológica na atualidade	39
4.4	Instituições da RFEPCT e sua distribuição pelo território nacional	41
4.5	Mulheres na Educação Profissional e Tecnológica	45
4.5.1	Mulheres em Cargos de Gestão na Educação Profissional e Tecnológica	52
5.2	Trajetórias das Participantes: da Formação Inicial ao cargo de gestão	65
5.3	Atuação na Gestão da Instituição – Manifestações da Divisão Sexual do Trabalho	74
5.4	Desafios estruturais: o trabalho invisível e o autocuidado como resistência	84
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	108
	APÊNDICE 2 - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA USO DE VOZ	112
	APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	114

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa insere-se na “Linha III: Processos Formativos em Educação Tecnológica” do Programa de Pós-Graduação em Educação Tecnológica do CEFET-MG (PPGET), cuja finalidade é estudar os processos formativos na área da Educação Tecnológica, tanto no âmbito educacional quanto nas relações sociais e de trabalho. Tem como foco a produção de conhecimento na área da educação, visando à formação de profissionais altamente qualificados, capazes de inovar e contribuir para o desenvolvimento científico, tecnológico e social.

O PPGET prepara profissionais com competências para atuar na Educação Profissional e Tecnológica (EPT), na docência do ensino superior e nos setores produtivo e de serviços, com uma compreensão integrada e articulada das inter-relações entre ciência, tecnologia e cultura no contexto social mais amplo. Partindo dessa perspectiva, o debate proposto neste trabalho parte da discussão sobre as relações sociais de sexo/gênero, sob a ótica da divisão sexual do trabalho, para investigar os processos que contribuem para as desigualdades de gênero na atuação profissional em instituições educacionais. Nesse contexto, a pesquisa estabelece interlocuções entre a divisão sexual do trabalho na gestão de uma instituição de EPT e a teoria do teto de vidro, analisando o seu rompimento por mulheres que chegaram a cargos de gestão.

A dissertação apresenta os resultados da pesquisa realizada e está estruturada em cinco capítulos, além desta introdução, que contempla a apresentação do problema de pesquisa, a questão de pesquisa e os objetivos, geral e específicos.

O capítulo 2 trata da metodologia e dos procedimentos metodológicos. Na primeira etapa, é apresentado o levantamento teórico-documental realizado. Em seguida, são descritos os procedimentos de coleta de dados por meio de entrevistas com gestoras de uma instituição federal de EPT. Por fim, são apresentados os métodos adotados para a análise dos dados e a síntese da investigação.

Posteriormente, no capítulo 3, apresentam-se o referencial teórico e os três eixos principais da pesquisa: a divisão sexual do trabalho, o teto de vidro e o labirinto de cristal — conceitos fundamentais para o desenvolvimento e a compreensão da discussão proposta.

No capítulo 4, é feita a apresentação da aproximação com o *lócus* empírico da pesquisa, abordando a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e

Tecnológica, e os resultados do levantamento teórico-documental sobre a EPT. Este capítulo também apresenta os resultados de um levantamento sobre o sexo dos gestores das instituições federais de EPT em Minas Gerais, estado onde se localiza o programa de pós-graduação em que a pesquisa foi desenvolvida, trazendo elementos para discutir os achados das entrevistas realizadas.

No capítulo 5, são apresentados os dados da pesquisa empírica, incluindo o perfil e o histórico das mulheres entrevistadas, bem como, a análise das entrevistas e as reflexões com base nas teorias mobilizadas.

Ao final, são apresentadas as considerações finais da dissertação, com a síntese das principais discussões e sugestões de possíveis direcionamentos para pesquisas futuras.

1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa

A participação das mulheres em determinados espaços no mundo do trabalho, na sociedade contemporânea, foi tardia e cercada de preconceitos e exclusões, acarretando desigualdades no seu acesso à formação, à qualificação profissional e ao desenvolvimento de carreiras rumo a cargos de maior prestígio e poder. Ao analisar as origens desse atraso, evidencia-se se tratar de um dado histórico e remete a um contexto em que as mulheres desde a infância foram ensinadas a se dedicar a trabalhos relacionados ao cuidado e aos afazeres domésticos, em condições desiguais em relação aos homens. Como afirmam as teóricas feministas materialistas Helena Hirata e Danièle Kergoat¹:

aos homens, o trabalho produtivo; e, para as mulheres, o trabalho reprodutivo. Aos homens, o trabalho apropriado seria, por exemplo, a política, as carreiras militares e a religião. Para as mulheres, recaem o cuidado e o zelo com a família (Hirata; Kergoat, 2020, p. 23).

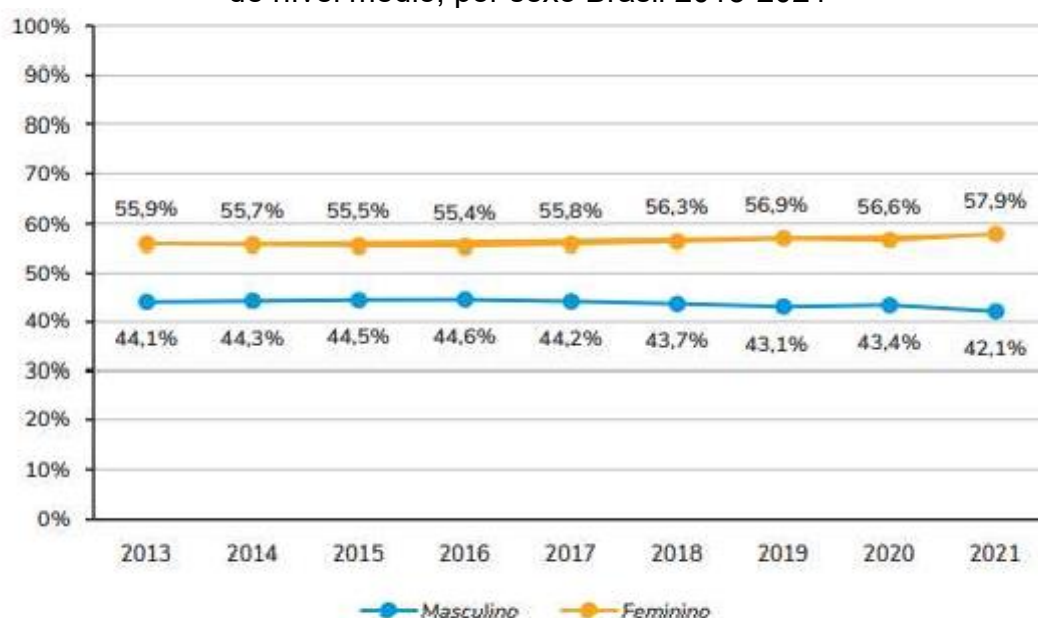
As pesquisadoras Trigueiro e Araújo (2016) apontam que, durante vários séculos, o ingresso das mulheres nas escolas era negado por seus pais, irmãos e maridos, dificultando assim o seu ingresso no mundo do trabalho remunerado. As autoras destacam que esse processo permeia toda a história da escolarização e do trabalho feminino, pois, “a participação feminina nas escolas brasileiras foi tardia e

¹ Nessa dissertação os primeiros nomes dos autores são citados, a fim de evidenciar o sexo e democratizar o discurso.

permeada por preconceitos e exclusão, gerando, com isso, uma desigualdade no acesso da mulher ao processo formativo para a preparação para o trabalho” (Trigueiro; Araújo, 2016, p. 1).

Apesar desse histórico, com o acesso à educação formal, as mulheres passaram a ser maioria em vários espaços, inclusive na educação voltada para o trabalho. Dados do relatório do 4º Ciclo de Monitoramento de Metas do Plano Nacional de Educação (PNE), publicado em 2022, informam que, entre os anos de 2013 e 2021, as matrículas nos cursos técnicos apresentaram maior participação feminina (ver gráfico 1).

Gráfico 2- Distribuição percentual das matrículas de educação profissional técnica de nível médio, por sexo Brasil 2013-2021



Fonte: (INEP, 2022, *online*).

Esse debate se tornou especialmente instigante para esta mestranda quando ingressou no PPGET, no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) cursando uma disciplina isolada intitulada “Relações de Gênero na Ciência e Tecnologia, no Trabalho e na Educação Profissional e Tecnológica”. A partir das discussões e textos lidos, emergiram inquietações, que, por meio das abordagens trazidas pela professora responsável, transformaram-se em questionamentos sobre a dinâmica das relações de gênero na instituição de EPT — os quais culminaram na elaboração da presente pesquisa, já como aluna regular do programa em 2023.

Estudos que evidenciam a presença majoritária de mulheres na EPT revelam um padrão histórico de segregação. Em pesquisa realizada por Sabrina Lopes (2016), intitulada *Relações de Gênero e Sexismo na Educação Profissional e Tecnológica: as escolhas das alunas dos cursos técnicos do CEFET-MG*, por exemplo, evidencia um crescimento contínuo da inserção de mulheres nos cursos técnicos. No entanto, também aponta uma divisão significativa. Cursos como Eletromecânica, Eletrônica, Eletrotécnica, Mecânica, Mecatrônica, Informática, Redes de Computadores e Estradas — considerados "mais técnicos" — são majoritariamente frequentados por alunos do sexo masculino; enquanto cursos como Meio Ambiente e Hospedagem, mais associados aos fazeres do cuidado, são ocupados predominantemente por alunas.

As desigualdades também se expressam entre os profissionais que atuam nas instituições de EPT. Tomando-se como exemplo dados retirados do Painel Estatístico de Pessoal (PEP) do Ministério da Economia, de três instituições² da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), apenas 40,4% dos servidores são do sexo feminino.

Quadro 1 - Quantidade de servidores por sexo no CEFET-MG, CEFET-RJ e UTFPR

Instituição	Servidoras (sexo feminino)	Servidores (sexo masculino)
CEFET-MG	623 (39,5%)	946 (60,5%)
CEFET- RJ	585 (38,6%)	931 (61,4%)
UTFPR	1520 (41,6%)	2135 (58,4%)
Total	2728 (40,4%)	4012 (59,6%)

Fonte: Elaborado pela autora, com base no PEP-ME (Brasil, fevereiro de 2025)

Quando os mesmos dados são analisados especificamente para cargos de docência (como Professores da Educação Básica, Técnica e Tecnológica – EBTT e do Magistério Superior), os percentuais femininos são ainda menores, sendo, 35,1% no CEFET-MG, 32,7% no CEFET-RJ e 39,6% na UTFPR.

Esses dados demonstram que a maioria feminina entre estudantes não se reflete automaticamente em maior equidade entre os profissionais da educação na

² A escolha das três instituições para coleta de dados inicial, ocorreu a partir dos dados retirados do Painel Estatístico de Pessoal (PEP) do Ministério da Economia apontaram que nas três instituições o percentual de servidoras do sexo feminino é baixo.

EPT. Cabe, portanto, examinar a atuação das mulheres como professoras e gestoras no contexto da EPT, evidenciando as contradições e peculiaridades dessa presença.

Segundo Elizabeth Carvalho (2020), a história cultural brasileira revela discrepâncias entre homens e mulheres nos aspectos sociais e nos papéis que lhes são atribuídos, porém, em se tratando da docência, a função é majoritariamente atribuída às mulheres por sua suposta vocação para os cuidados.

As mulheres foram se identificando pela profissão; e, psicanaliticamente, pode-se justificar a docência por incitar instintos femininos de dedicação e cuidados maternos. Nesse sentido, o interesse em assumir sala de aula e cuidar do processo educativo de crianças tornou-se cada vez mais frequente por parte do público feminino (Carvalho, 2020, p. 8-9).

Dessa forma, com a grande presença de professoras na Educação Básica, os cargos de gestão e chefia nesse segmento educacional também passaram a ser ocupados por mulheres. Dados do Censo Escolar mostram que, em 2022, 80,7% das pessoas que ocupavam cargos de direção em instituições de Educação Básica eram mulheres (INEP, 2023). Fato corroborado por Carvalho (2020, p. 9) quando afirma que “a cada dia, observa-se o aumento do número de mulheres ocupando espaços de poder, denotando competência, liderança e capacidade de modificar os conceitos históricos de inferioridade e subjugação de uma sociedade patriarcal”.

No entanto, essa tendência não se confirma na RFEPT. Carolina Vergara Rodrigues (2021) em estudo realizado em um Instituto Federal, evidencia significativa desigualdade de gênero na ocupação de funções gratificadas e em cargos de direção de maior hierarquia. A autora destaca diversos obstáculos enfrentados pelas mulheres para assumir tais funções, como as exigências de competências específicas, o nível hierárquico elevado e o acúmulo de atribuições.

Observa-se que as mulheres ocupam de forma desigual estes postos de chefia, direção, coordenação e assessoramento dentro da instituição pesquisada, em relação aos homens. Além disso, quando ocupam estes cargos e funções, estão mais frequentemente lotadas em posições com menor número de subordinados, menor gratificação pecuniária e menor grau de hierarquia (Rodrigues, 2021, p. 6).

Esse padrão é confirmado por outras pesquisas, tais como a de Soares (2024) e Mendes *et. al* (2020).

Nessa toada, para debater as barreiras invisíveis, porém sólidas e de difícil transposição, postas às mulheres para uma ascensão profissional na gestão da EPT, esta pesquisa adota o conceito de teto de vidro, cunhado nos anos 1980, nos Estados Unidos, por Andrea Steil (1997). O teto de vidro é então:

[...] uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional. Tal barreira afetaria as mulheres como grupo, impedindo avanços individuais exclusivamente em função de seu gênero (Steil, 1997, p. 62-63).

Destarte, diante do aumento recente do número de mulheres em cargos de direção na instituição *lócus* empírico da presente pesquisa, contrastando com as tendências apontadas na literatura e nos indicadores dos censos educacionais na EPT, diversas inquietações surgiram motivando o presente estudo. Como essas mulheres conseguiram romper o teto de vidro e ascender em cargos de comando e gestão? Quais estratégias utilizaram? Quais desafios enfrentaram e enfrentam nesse ambiente essencialmente masculinizado da docência e da gestão na EPT? Assim, o presente trabalho busca compreender esse fenômeno e como essas mulheres gestoras vêm exercendo suas funções. Diante do exposto, a questão norteadora desta pesquisa foi: como se deu a ascensão profissional e a atuação de mulheres em cargos de gestão na Educação Profissional, Científica e Tecnológica, considerando os desafios e as possibilidades?

1.2 Objetivos

Em consonância com a questão norteadora e buscando respondê-la, foram definidos os seguintes objetivos:

1.2.1 Geral

Compreender como se dá a ascensão e a atuação de mulheres em cargos de gestão em uma instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, considerando os desafios e as possibilidades.

1.2.2 Específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Desvelar os perfis pessoal, familiar e institucional de mulheres que ocupam cargos de gestão em uma instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.
- Identificar e analisar os desafios, as possibilidades e as estratégias utilizadas por essas mulheres para ascenderem e se manterem em cargos de gestão institucional na EPT.
- Evidenciar e analisar sua atuação profissional e suas inter-relações com a vida pessoal, familiar, social, com o autocuidado e com o trabalho doméstico.

2 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de natureza qualitativa, que de acordo com Maria Cecília Minayo (1994), busca compreender a organização de grupos, instituições e sujeitos dentro de um contexto histórico e social. Trata-se de uma abordagem fundamental para apreender fenômenos sociais e humanos complexos e multifacetados, como é o caso da presente investigação. Essa abordagem foi escolhida com o intuito de permitir a compreensão do fenômeno e/ou processo social em suas determinações e transformações, conforme vivenciadas pelos sujeitos, compreendendo a relação dialética entre os mundos natural e social (Minayo, 1994, p. 25).

Quanto ao método de abordagem, optou-se pelo método dialético, que visa à compreensão das relações sociais, suas contradições, e possibilita o debate, a argumentação e o diálogo. Tal método permite compreender a vida social e o fenômeno investigado com suas particularidades, de forma crítica, objetivando o avanço social (Minayo, 1994).

Para auxiliar na resposta da questão norteadora, optou-se em dar voz às mulheres que ocupam cargos de gestão na instituição na qual se desenvolveu a investigação empírica. Para a coleta de informações, utilizou-se a entrevista semiestruturada que ocorreu de forma presencial. Conforme a perspectiva de Heloisa Szymanski (2019, p. 195), “a entrevista face a face é fundamentalmente uma situação de interação humana, em que estão em jogo: as percepções do outro e de si, expectativas, sentimentos, preconceitos e interpretações para os protagonistas – entrevistador(es) e entrevistado(s)”. Porém, antes da realização das entrevistas, foi feito um levantamento teórico-documental para a construção do roteiro e a condução das conversas.

Assim, para atender os objetivos propostos e de acordo com o delineamento metodológico, a pesquisa foi organizada nas seguintes etapas:

2.1 Primeira etapa: levantamento teórico-documental

Foi realizada uma revisão bibliográfica em livros, artigos científicos, dissertações, teses, indicadores e dados sociais que abordavam os eixos temáticos articulados nesta pesquisa. Como base de dados utilizará o portal de periódico da Capes e a biblioteca de teses e dissertações,

- A Educação Profissional e Tecnológica;
- A Divisão Sexual do Trabalho;
- O Fenômeno do Teto de Vidro;
- Mulheres em cargos de gestão na EPT.

A síntese dessas revisões é apresentada nos capítulos do referencial teórico e de aproximação do lócus da pesquisa empírica.

Complementarmente, foi realizado, no ano de 2024, um levantamento documental sobre a distribuição por sexo nos cargos de reitor (a) ou diretor (a) geral das instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, localizadas em Minas Gerais — estado onde se encontra o programa de pós-graduação no qual esta pesquisa foi desenvolvida. Os dados foram obtidos no site do Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação (SIMEC). Nos casos em que as informações estavam ausentes na plataforma, foi realizado contato direto com as instituições, por e-mail ou telefone.

2.2 Segunda etapa: entrevistas semiestruturadas

Após a aprovação do projeto de pesquisa pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Educação Tecnológica do CEFET-MG e pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da instituição registrado na Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), foram realizadas visitas aos locais de trabalho das gestoras para a coleta de dados.

A instituição da RFEPT selecionada será identificada, ao longo do texto, pelo nome fictício de “Escola Promovendo o Saber”, a fim de resguardar a sua identificação, conforme solicitado pelo CEP.

Foram contatadas mulheres gestoras para agendamento das entrevistas semiestruturadas, priorizando aquelas que ocupavam os cargos de maior hierarquia, conforme o organograma institucional. Das seis convidadas, cinco aceitaram participar da pesquisa. Todos os contatos iniciais foram realizados pela orientadora. Após o aceite, as entrevistadas escolheram o dia, horário e local mais convenientes. As entrevistas ocorreram entre janeiro e março de 2025.

No dia das entrevistas — realizadas individualmente, em sua maioria nas salas de trabalho das participantes (exceto uma, realizada em sala de reuniões) — foram

apresentados e assinados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE – Apêndice 1) e o Termo de Autorização para Uso de Voz (Apêndice 2).

O roteiro das entrevistas (Apêndice 3) foi elaborado pela pesquisadora, em conjunto com a orientadora, com base nos objetivos da pesquisa. Foram formuladas treze perguntas, organizadas em três categorias temáticas:

- Divisão sexual do trabalho na gestão institucional;
- Atuação na gestão da instituição;
- Desafios, trabalho doméstico, autocuidado e estratégias de resistência.

As entrevistas foram gravadas em áudio. As perguntas foram apresentadas de forma aberta, permitindo que as entrevistadas discorressem livremente e incluíssem temas correlatos. Inicialmente, realizou-se uma conversa informal para ambientação. Em seguida, iniciaram-se os questionamentos, com respeito ao tempo de resposta e à autonomia das participantes. Quando necessário, as entrevistas foram brevemente interrompidas para que as gestoras atendessem demandas do trabalho, sendo retomadas do ponto exato de interrupção.

2.3 Terceira etapa: análise dos dados e síntese da investigação

As entrevistas foram integralmente transcritas pela mestrande sem utilização de aplicativos ou mecanismos de inteligência artificial (IA). A opção pela transcrição manual da entrevista foi uma escolha intencional da mestrande, motivada por sua crença de que esse processo permite uma maior imersão no conteúdo e nas nuances da fala do entrevistado. Ao realizar a transcrição de forma manual, a mestrande consegue se conectar de maneira mais profunda com o relato, captando sutilezas de entonação, pausas, repetições e emoções que muitas vezes se perdem em transcrições automáticas ou terceirizadas. Essa prática também contribui para um entendimento mais sensível e contextualizado do discurso do entrevistado, promovendo uma escuta mais atenta e reflexiva. Para a mestrande, esse processo não é apenas técnico, mas parte fundamental da análise, pois reforça o vínculo ético e empático com o sujeito da pesquisa. Assim, a transcrição manual é entendida como um momento de (re)encontro com a narrativa, que favorece a compreensão da experiência do outro de maneira mais humanizada.

Posteriormente, procedeu-se à análise dos dados coletados com base na Análise Crítica do Discurso (ACD), como um instrumento para compreender o discurso como prática social, conforme esclarece Norman Fairclough (2010).

Partindo-se do pressuposto de que “o discurso é uma prática social reprodutora e transformadora de realidades sociais, sendo o sujeito da linguagem tanto propenso ao amoldamento ideológico quanto capaz de contestar e reestruturar práticas discursivas” (Melo, 2009, p. 3), tal abordagem se mostra especialmente adequada à presente pesquisa, uma vez que as participantes representam sujeitos que transgridem e reconfiguram normas sociais históricas.

Essa etapa teve como foco compreender, na prática, a partir das falas dos sujeitos de pesquisa, as conexões, mediações e contradições presentes na realidade investigada. A análise buscou superar visões superficiais, estabelecendo relações entre os elementos específicos e a totalidade do contexto. Ao final, elaborou-se uma síntese orgânica, coerente e concisa da investigação, considerando as múltiplas determinações do objeto de estudo.

Para preservar a identidade das participantes, foram adotados pseudônimos inspirados em Deusas Gregas (Atena, Eos, Gaia, Ártemis e Irene), em analogia à força simbólica de suas histórias e à trajetória de luta das entrevistadas. A escolha dos nomes foi feita com base nos relatos e nas características marcantes de cada uma delas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A investigação proposta nesta pesquisa perpassa, sob a ótica do gênero, as contradições presentes nas relações entre trabalho e educação. Para abordar essas imbricações, optou-se por iniciar pelo histórico da inserção das mulheres no mercado de trabalho.

Segundo Raquel Quirino (2012), a participação feminina no trabalho formal no Brasil intensificou-se a partir da década de 1930. Com o avanço da industrialização, o aumento da demanda por mão de obra abriu espaço para a atuação das mulheres na indústria, no comércio e no setor de serviços — geralmente em condições de remuneração inferiores às dos homens.

Com o tempo, como ressalta Maria Cristina Aranha Bruschini (2007), a presença das mulheres no mundo do trabalho cresceu progressivamente, ainda que marcada por desafios e transformações. A autora aponta contradições persistentes:

De um lado, a intensidade e a constância do aumento da participação feminina no mercado de trabalho, que tem ocorrido desde a metade dos anos 1970; de outro, o elevado desemprego das mulheres e a má qualidade do trabalho feminino. De um lado, a conquista de bons empregos e o acesso a carreiras e profissões de prestígio e cargos de gerência e direção, por parte de mulheres escolarizadas; de outro, o predomínio do trabalho feminino em atividades precárias e informais (Bruschini, 2007, p. 538).

Segundo Bruschini (2000), mudanças significativas no final do século XX, como a queda nos índices de fecundidade e o envelhecimento da população, influenciaram o aumento da presença feminina no mercado de trabalho. A crescente chefia feminina de lares também redefiniu o papel social das mulheres, mas mantendo-se algumas desigualdades históricas.

A presença das mulheres tem se dado, tradicionalmente, no trabalho doméstico, nas atividades sem remuneração e na produção para consumo próprio e do grupo familiar. Inclui-se, também, o predomínio do trabalho feminino em nichos tradicionais, como a Enfermagem e o Magistério. Em contraponto, há uma expansão da ocupação feminina em áreas antes masculinas, como Medicina, Arquitetura, Direito e Engenharia, impulsionada pelos movimentos sociais e feministas das décadas de 1960 e 1970 (Bruschini, 2000, p. 68).

Dados mais recentes mostram que a taxa de ocupação feminina passou de 34,8% em 1990 para 52,2% em 2023. Apesar do avanço, a taxa de ocupação masculina ainda é consideravelmente superior, com 73,2% em 2023.

Segundo a Fundação Carlos Chagas (2010), a participação das mulheres na atividade produtiva fora do lar ampliou-se, embora os efeitos da maternidade ainda impactem sua trajetória profissional. Pesquisas da instituição apontam que:

O trabalho das mulheres não depende apenas da demanda do mercado e de sua qualificação, mas também de uma articulação complexa de características pessoais e familiares. Fatores como presença de filhos, ciclo de vida, posição no grupo familiar e necessidade de prover o sustento do lar influenciam fortemente a decisão de ingressar ou permanecer no mercado (Fundação Carlos Chagas, 2010, p. 1-2).

Por sua vez, o IBGE (2024) destaca que a menor presença feminina no mercado de trabalho também está associada à jornada dupla, à insuficiência de políticas públicas de apoio, à ausência de creches e à persistência de valores tradicionais. Problemas como casamento precoce, gravidez não planejada e aborto inseguro também influenciam essa permanência.

Outro fator relevante é que apesar de apresentarem níveis educacionais superiores aos dos homens, as mulheres recebem, em média, 24,4% a menos em seus salários. “O Brasil já superou o gargalo da educação, porque hoje as mulheres são mais escolarizadas do que os homens, mas isso ainda não está refletido no mercado de trabalho [...]” (IBGE, 2017; 2024).

Diante desse quadro social, recorre-se à categoria “gênero” como ferramenta analítica para se reconhecer a ideologia patriarcal como estrutura de poder que posiciona as mulheres em condição subalterna, uma vez que,

o patriarcado, forjado especialmente para dar cobertura a uma estrutura de poder, situa as mulheres abaixo dos homens nas configurações milenares da sociedade; estereotipa o homem como provedor da família e a mulher como cuidadora e responsável pelo ambiente doméstico (Saffioti, 2015, p. 47).

Nesse sentido, Joan Scott (1994) defende a necessidade de historicizar o gênero e compreender os significados atribuídos à diferença sexual como construções políticas e sociais.

É imprescindível enfatizar os significados variáveis e contraditórios atribuídos à diferença sexual, os processos políticos por meio dos quais esses significados são construídos e os modos pelos quais as categorias 'mulheres' e 'homens' se articulam, embora não de forma consistente ou homogênea ao longo do tempo (Scott, 1994, p. 25-26).

A autora afirma que o patriarcado institui a submissão das mulheres à dominação masculina, e que essa dominação decorre, em parte, do desejo de controle sobre sua capacidade reprodutiva. “O fato de a mulher gerar e dar à luz associa a figura feminina a uma armadilha amarga” (Scott, 1995, p. 77).

Scott (1995) destaca ainda três principais abordagens feministas sobre o gênero:

1. a abordagem que busca explicar as origens do patriarcado;
2. a abordagem marxista, que busca integrar as críticas feministas;
3. a abordagem inspirada em teorias psicanalíticas e pós-estruturalistas, que explica a produção e a reprodução da identidade de gênero.

Esta pesquisa alinha-se à segunda abordagem, discutindo o gênero a partir da divisão sexual do trabalho, sob a perspectiva do Feminismo Materialista Francês, gestado na Sociologia do Trabalho.

3.1 A Divisão Sexual do Trabalho

De acordo com Helena Hirata e Danièle Kergoat (2007), o conceito de divisão sexual do trabalho surgiu na França para estudar a distribuição diferencial de homens e mulheres no mercado de trabalho, os ofícios e as profissões, bem como as variações dessas distribuições no tempo e no espaço. As autoras apontam que essa análise vai além da simples constatação de desigualdades, tratando-se de um fenômeno sistemático, articulado a relações sociais de hierarquia de gênero. “A divisão sexual do trabalho é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos” (Hirata; Kergoat, 2007).

As autoras afirmam que essa desigualdade é perpetuada por princípios socialmente construídos, os quais fazem crer que mulheres e homens são diferentes não apenas biologicamente, mas também socialmente. Espera-se, assim, que desempenhem papéis distintos e recebam tratamentos diferenciados. Dois princípios estruturam essa divisão:

- **Princípio da separação:** há “trabalhos de homens” e “trabalhos de mulheres”;
- **Princípio da hierarquia:** o trabalho masculino é mais valorizado que o feminino.

Ambos são legitimados por uma ideologia naturalista que rebaixa o gênero ao sexo biológico, transformando práticas sociais em “papéis naturais” e “[...] são transmitidos por uma ideologia naturalista que reduz as práticas sociais a papéis sociais sexuais que remetem ao destino natural da espécie” (Hirata; Kergoat, 2007, p. 599).

Esses princípios sustentam a ideia de que determinadas atividades, especialmente as relacionadas ao cuidado, são “mais adequadas” às mulheres, e por isso recebem menor remuneração e prestígio. O Relatório Anual Socioeconômico da Mulher (RASEAM, 2024) confirma essa realidade evidenciando que em 2022, 26,2% das mulheres ocupadas atuavam em áreas como administração pública, educação, saúde e assistência social. O serviço doméstico, por exemplo, era predominantemente feminino: das 5,7 milhões de pessoas nesse setor, 5,3 milhões eram mulheres.

Segundo o IBGE (2018), embora as mulheres tenham maior carga de trabalho semanal, seus rendimentos ainda são inferiores aos dos homens. Em 2016, as mulheres recebiam, em média, 76,5% dos rendimentos masculinos. Apenas 39,1% dos cargos gerenciais eram ocupados por mulheres — proporção que diminuía com a idade.

Thomé e Schwarz (2015) apontam que apenas 21,4% das mulheres economicamente ativas ocupavam cargos de gestão em 2009. Quando presentes, essas gestoras atuavam majoritariamente em áreas como saúde, educação e assistência social — revelando formas de discriminação horizontal. Já a discriminação vertical se manifestava na desigualdade salarial ou na desvalorização das competências femininas, ainda que estas fossem equivalentes às dos homens.

Labigalini Fuini e Laurie de Paula (2023) reforçam que essa desigualdade decorre da divisão sexual do trabalho, fundamentada em diferenças biológicas transformadas em normas sociais. A dupla jornada de trabalho — emprego e afazeres domésticos — agrava a precarização da vida das mulheres, que muitas vezes aceitam ocupações informais para garantir sua subsistência e a de seus filhos. Em 2022, as mulheres dedicaram, em média, 21,3 horas semanais ao cuidado de pessoas e às tarefas domésticas, enquanto os homens, 11,7 horas (IBGE, 2024).

Hirata e Kergoat (2007) também propõem quatro modelos explicativos para a divisão do trabalho doméstico. Embora este não seja computado nos indicadores sociais e econômicos e sejam considerados por muitos como um “não trabalho”, impacta diretamente sobre a disponibilidade das mulheres para o trabalho assalariado e as submete a um trabalho duplicado. São eles:

1. Modelo tradicional – a mulher é cuidadora e responsável pelas tarefas do lar; o homem é provedor;
2. Modelo de conciliação – a mulher adapta sua vida profissional às exigências da vida doméstica;
3. Modelo de parceria – homens e mulheres compartilham igualmente as tarefas domésticas;
4. Modelo de delegação – a mulher transfere essas funções para outra mulher (geralmente, empregada ou cuidadora).

Esses modelos continuam atuais, sobretudo diante do ressurgimento de movimentos conservadores, como o das chamadas “*Tradwives*” (donas de casa tradicionais), que reforçam ideais patriarcais ao defenderem a renúncia à carreira profissional em nome do cuidado com a família — o que pode resultar em dependência financeira e reforço de desigualdades de gênero.

Além disso, Hirata e Kergoat (2007) alertam que a globalização econômica aprofundou a precarização do trabalho feminino, por meio de contratos flexíveis, redução de direitos trabalhistas e desregulamentação de políticas sociais. Bertina Stefanello Lima (2013, p. 54) destaca que “as trabalhadoras, por sua condição de classe, gênero, raça/etnia, orientação sexual, idade, religião e nacionalidade, tornam visível a difícil realidade das mulheres no mundo globalizado”.

Para Cecilia Toledo (2001), a opressão da mulher não é apenas um problema cultural, mas estrutural, sustentado pelo sistema capitalista, uma vez que “o trabalho doméstico não pode ser considerado um problema da mulher, mas do sistema capitalista de produção, já que tem a ver com o processo de reprodução da força de trabalho. É no lar que essa reprodução se processa” (Toledo, 2001, p. 43).

3.2 Teto de Vidro e Labirinto de Cristal

Com o aumento da presença feminina em espaços de poder e de tomada de decisões, alguns estudiosos/as passaram a discutir, a partir da década de 1980, a

permanência de barreiras invisíveis que dificultam o acesso das mulheres a cargos de maior prestígio e remuneração, especialmente nas esferas mais elevadas das organizações públicas e privadas. Para nomear esse fenômeno, foi cunhado o conceito de teto de vidro, em inglês *glass ceiling*.

Segundo Andrea Steil (1997), o teto de vidro é uma metáfora que se refere a obstáculos simbólicos e sutis, porém eficazes, que impedem a ascensão de mulheres aos cargos mais altos da hierarquia institucional, mesmo quando possuem qualificação e experiência equivalentes às dos homens:

Refere-se a uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional. Tal barreira afetaria as mulheres como grupo, impedindo avanços individuais exclusivamente em função de seu gênero (Steil, 1997, p. 62-63).

Conforme reforça Regina Madalozzo (2008), essas barreiras não se apresentam formalmente ou por meio de normas explícitas, mas se manifestam por práticas culturais, exigências desiguais e processos de avaliação subjetivos. Para a autora, “apesar de estarem mais escolarizadas, de buscarem qualificação e de se dedicarem intensamente às suas funções, as mulheres continuam a enfrentar dificuldades para alcançar cargos de liderança e receber salários equivalentes aos dos homens” (Madalozzo, 2008, p. 14).

Outra metáfora associada ao tema é o de labirinto de cristal, que busca refinar a metáfora do teto de vidro, ampliando a compreensão dos múltiplos e complexos caminhos que as mulheres precisam percorrer para atingir posições de liderança. A metáfora do labirinto foi proposta por Alice Eagly e Linda Carli (2007) com o objetivo de representar os diferentes obstáculos e desvios enfrentados pelas mulheres ao longo de suas trajetórias profissionais. As autoras afirmam que “em vez de um teto de vidro, a jornada da mulher rumo à liderança parece mais com um labirinto — com caminhos tortuosos, becos sem saída e retrocessos que exigem perseverança, habilidade e apoio” (Eagly; Carli, 2007, p. 63). Diferentemente do teto de vidro — que remete à ideia de um bloqueio súbito, após o qual a mulher não avança mais — o labirinto permite o avanço, mas exige que se enfrentem diversos desafios simultaneamente: desde o acúmulo de tarefas (trabalho remunerado e doméstico), até julgamentos constantes, desconfiança quanto à liderança feminina e sobrecarga emocional.

Estudos apontam que, mesmo após alcançarem cargos de chefia, as mulheres continuam sujeitas à vigilância e ao julgamento constantes, sendo cobradas de forma mais severa do que os homens, sobretudo quando adotam posturas firmes, tradicionalmente associadas à autoridade. Como alertam Felski (2000) e Saffioti (2015), o espaço público, inclusive o institucional, permanece marcado por relações de dominação masculina e reprodução simbólica de desigualdades.

No contexto da Educação Profissional e Tecnológica, esse labirinto também se materializa por meio da sub-representação feminina nos cargos mais altos de gestão, como diretorias-gerais, pró-reitorias e reitorias. Estudos como os de Carolina Rodrigues (2021) e Sabrina Lopes (2016) evidenciam que a ocupação desses espaços por mulheres está condicionada a um conjunto de variáveis que vão desde o capital cultural acumulado até as estratégias pessoais, familiares e institucionais de enfrentamento das desigualdades de gênero.

Segundo Pierre Bourdieu (1998), o conceito de capital cultural, constitui-se como uma das chaves analíticas para compreender a reprodução das desigualdades sociais no campo educacional. Para o autor, a escola, ao invés de funcionar como espaço neutro de mobilidade social, tende a reforçar os privilégios daqueles que já possuem, desde a origem familiar, um repertório cultural legitimado como válido pelo sistema escolar.

Esse capital cultural se manifesta de três formas: incorporada (disposições, hábitos, modos de falar e de pensar internalizados ao longo da socialização primária), objetivada (bens culturais como livros, instrumentos, obras de arte) e institucionalizada (títulos escolares, diplomas e certificações). No campo educacional, Bourdieu argumenta que os conteúdos, métodos e critérios de avaliação adotados pela escola correspondem, em grande medida, ao universo cultural das classes dominantes. Assim, a instituição escolar reconhece e valoriza como “mérito individual” aquilo que, na verdade, é produto de uma herança socialmente distribuída de maneira desigual. O resultado é a legitimação de hierarquias sociais por meio da escola, sob a aparência de neutralidade e justiça.

Além disso, mesmo quando conseguem ascender profissionalmente, essas mulheres enfrentam uma espécie de “culpabilização simbólica” por se afastarem dos papéis tradicionalmente atribuídos ao feminino, especialmente os ligados ao cuidado dos filhos, à dedicação integral à família e ao exercício da docilidade.

Como destaca Vergara Rodrigues (2021), as mulheres que rompem o teto de vidro ainda enfrentam dificuldades para legitimar sua autoridade, sendo desafiadas frequentemente em sua competência técnica, capacidade de liderança e autonomia nas decisões. “Há uma resistência cultural à liderança feminina, ainda mais acentuada em contextos historicamente marcados pela masculinidade, como é o caso das instituições de Educação Profissional e Tecnológica” (Rodrigues, 2021, p. 7).

Assim, tanto o teto de vidro quanto o labirinto de cristal são conceitos fundamentais para compreender as múltiplas formas de desigualdade de gênero nas instituições, inclusive no campo educacional e, sobremaneira, na EPT. Eles ajudam a visibilizar os mecanismos invisíveis que limitam o acesso e a permanência das mulheres nos espaços de poder — mesmo em instituições que, à primeira vista, parecem democráticas e comprometidas com a igualdade.

4 A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

Neste capítulo, será apresentada a RFEPCT, com base em levantamento teórico-documental. Tendo em vista a temática em debate, apresenta-se a seguir um breve panorama histórico, partindo das políticas que marcaram o início de sua institucionalização até os dias atuais, incluindo também um quadro sobre a participação feminina nas instituições públicas federais na contemporaneidade.

Esta seção tem como objetivo fornecer um panorama da oferta da EPT no país, bem como descrever como se tem dado a inserção de mulheres nos cargos de gestão dessas instituições.

4.1 Educação Profissional e Tecnológica: percurso histórico

Segundo Lucília Machado (1981), nas primeiras décadas da República no Brasil, diante de diversas desigualdades sociais, econômicas, políticas e legais, foram concebidas escolas com a proposta de melhorar as condições de vida e de trabalho dos cidadãos e de estabelecer a ordem social. Por meio do Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, assinado pelo então presidente Nilo Peçanha, foi criado um conjunto de Escolas de Aprendizes Artífices, cuja finalidade era prover as classes proletárias de meios que garantissem sua sobrevivência: “isto é, prover os desfavorecidos da fortuna [...]” (MEC, 2010, p. 13). Era necessário, naquela época, que os filhos da classe trabalhadora se qualificassem para obter um emprego, e as escolas de aprendizes artífices eram consideradas o espaço ideal para tal formação.

De acordo com a mesma autora (Machado, 1981), entende-se que a criação dessas escolas visava à qualificação da mão de obra e à implementação de uma estratégia de controle social voltada aos filhos dos trabalhadores e a jovens em situação de vulnerabilidade social. Considerava-se que esses sujeitos estavam expostos a situações que poderiam causar prejuízos a uma sociedade em pleno processo de desenvolvimento social e econômico. Assim, tais instituições foram concebidas como instrumentos de uma política assistencialista e moralizante.

A criminalidade aumenta; a vagabundagem campeia; o alcoolismo ceifa, cada vez mais, maior número de infelizes, porque, em regra, não

tendo as pobres vítimas um caráter bem formado e nem preparo para superar as dificuldades da existência, tornam-se vencidos em plena mocidade e se atiram à embriaguez e ao crime (Machado, 1981, p. 26).

Com o passar do tempo, novas políticas voltadas à educação para o trabalho foram implementadas. Em 1927, o Congresso Nacional sancionou o projeto de Fidélis Reis, que tornava obrigatório o ensino profissionalizante em todo o país. Em 14 de novembro de 1930, foi criado o Ministério da Educação e Saúde Pública, e surge a Inspetoria do Ensino Profissional e Técnico, responsável por supervisionar as Escolas de Aprendizes Artífices. Em 1934, essa Inspetoria foi transformada em Superintendência do Ensino Profissional. Nesse período, houve grande expansão dessa modalidade de ensino, por meio da criação de novas escolas industriais (MEC, 2008), com o objetivo de retirar os filhos dos trabalhadores das ruas e inserir a escola como estratégia de contenção social.

A partir de 1942, a formação profissional passou a ser oferecida em nível secundário, dando início ao processo de ensino industrial. As Escolas de Aprendizes Artífices foram substituídas pelas Escolas Industriais e Técnicas. Com essa transformação, os estudantes passaram a ter acesso ao ensino superior vinculado à sua formação profissional, o que até então não era permitido (MEC, 2008).

Apesar do predomínio de uma lógica economicista, a educação profissional desempenhou um papel relevante frente aos desafios do desenvolvimento nacional. Segundo o MEC (2010, p. 13), o surgimento das escolas federais de educação profissional ocorre em um contexto ainda sob domínio do capital agrário-exportador, mas já inserido em um movimento de industrialização crescente.

Lucília Machado (1981) destaca que, entre 1956 e 1964, o Brasil passava por um processo de substituição de importações e de fortalecimento do mercado interno. Com a queda na exportação do café e a introdução de novas tecnologias, surgiu a necessidade de formação técnica industrial qualificada, embora a oferta de empregos ainda não garantisse absorção total dessa mão de obra.

Ainda nesse contexto, no período de 1964 a 1985 o país vivenciou o golpe militar, o endividamento externo e o I Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico (PNDE), que visava manter o Produto Interno Bruto (PIB), combater a inflação e promover uma melhor distribuição de renda. Nesse cenário, surgiram programas como os corredores de transporte e o programa Petroquímico, que demandaram

novos cursos técnicos (Machado, 1981). A grande inovação da época, conforme a autora, foi

a eliminação do sistema de ensino baseado em ramos, ou seja, estruturado de acordo com as subdivisões de ensino secundário, comercial, industrial, agrícola, normal, e a implantação de uma nova estrutura que reúna todos estes ramos num só sistema, dando-lhes a mesma organização e a tarefa de fornecer a profissionalização do educando (Machado, 1981, p. 55).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1971 tornou obrigatório o currículo técnico-profissional no segundo grau, com o intuito de atender à demanda por técnicos em regime de urgência. Isso resultou na ampliação das matrículas nas Escolas Técnicas Federais e na criação de novos cursos técnicos (Machado, 1981).

Em 1978, pela Lei nº 6.545, de 30 de junho, as Escolas Técnicas e Agrícolas Federais dos estados de Minas Gerais, Paraná e Rio de Janeiro foram transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets). Também foi instituído o Sistema Nacional de Educação Tecnológica, integrando a Rede Federal e outras redes estaduais e municipais (Machado, 1981).

4.2 EPT no Brasil: a mudança de 2008

No ano de 2006, iniciou-se uma expressiva expansão das escolas federais de educação profissional e tecnológica. Escolas com o objetivo de atender, preferencialmente, às periferias e aos municípios distantes dos centros urbanos foram criadas. Em 2007, dando sequência a esse processo, foram fundadas 150 novas unidades de ensino, com a meta de criar 180 mil vagas para a EPT e alcançar, até 2010, 500 mil matrículas (MEC, 2009).

Como destaca Eliezer Pacheco (2011), o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, desde 2003, implementou, na área educacional, políticas contrárias às concepções neoliberais, abrindo novas possibilidades para milhares de jovens e adultos das classes trabalhadoras por meio do acesso a uma educação de qualidade. Para o autor, a expansão da RFEPCT a partir do Governo Lula marcou um progresso significativo na EPT.

Na Educação Profissional e Tecnológica, a instalação, entre 2003 e 2010, de 214 novas escolas vem ampliar a Rede Federal na perspectiva de colaboração com os demais sistemas de ensino para

fortalecimento da oferta de EPT e, ao mesmo tempo, encaminha-se à criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Pacheco, 2011, p. 6).

Apesar desses movimentos prévios, o principal marco do período foi a promulgação da Lei nº 11.892/2008, que, em seu artigo 1º, instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação, constituída pelas seguintes instituições:

1. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Institutos Federais);
2. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR);
3. Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET) do Rio de Janeiro e de Minas Gerais;
4. Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais;
5. Colégio Pedro II.

Nos artigos subsequentes da referida lei, foram definidos a estrutura, o funcionamento e a autonomia dos Institutos Federais, que passaram a ter organização em estrutura multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e para a reitoria — exceto no que se refere a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores.

Segundo Eliezer Pacheco (2011), a criação dos Institutos Federais marcou o início de uma nova era para a educação profissional e tecnológica, caracterizada como contemporânea, inovadora e voltada à construção de uma sociedade democrática e justa.

Caracterizados pela ousadia e inovação necessárias a uma política e a um conceito que pretendem antecipar aqui e agora as bases de uma escola contemporânea do futuro e comprometida com uma sociedade radicalmente democrática e socialmente justa (Pacheco, 2011, p. 12).

A proposta dos Institutos Federais articula formação acadêmica e preparação para o trabalho, compreendendo-o em seu sentido histórico e ontológico, além de discutir os princípios tecnológicos a ele associados. Busca-se, assim, uma formação contextualizada, fundamentada em conhecimentos, valores e princípios que promovam formas de vida mais dignas (Pacheco, 2011, p. 15).

Ainda segundo o mesmo autor, a criação desses institutos configura um marco transformador, permitindo a articulação com as redes públicas de educação básica e o desenvolvimento de boas práticas. Os antigos centros federais de educação

tecnológica (CEFET), escolas técnicas e escolas agrotécnicas federais vinculadas às universidades passaram a se organizar como campi dos Institutos Federais, espalhados por todo o Brasil, ofertando ensino gratuito e com autonomia para inovar de acordo com suas realidades locais.

Como afirma o autor,

Essas instituições têm suas bases em um conceito de educação profissional e tecnológica sem similar em nenhum outro país. São 38 institutos, com 400 campi espalhados por todo o território brasileiro, além de várias unidades avançadas, atuando em cursos técnicos (50% das vagas), em sua maioria na forma integrada com o ensino médio, licenciaturas (20% das vagas) e graduações tecnológicas, podendo ainda disponibilizar especializações, mestrados profissionais e doutorados voltados principalmente para a pesquisa aplicada de inovação tecnológica (Pacheco, 2011, p. 13–14).

De acordo com Maria Auxiliadora de Oliveira (2020), a promulgação do documento Diretrizes Nacionais para a Educação Técnica de Nível Médio, efetivada em 2012 durante o governo da presidenta Dilma Rousseff (2011–2016), representou um avanço significativo no campo da educação profissional. Tal documento explicita o compromisso com uma perspectiva de formação integral, constituindo uma resposta a uma antiga reivindicação tanto no Brasil quanto em diversos países da América Latina.

Essa concepção de formação humana visa articular, de forma integrada, as dimensões intelectuais, profissional, cultural, social, ética, política, científica, afetiva e emocional dos sujeitos. Nesse contexto, o objetivo de promover simultaneamente a expansão e a integração da educação profissional encontra respaldo em um dos maiores desafios enfrentados por sociedades profundamente desiguais como a brasileira, o de contribuir para a construção de uma identidade educacional significativa e socialmente referenciada.

A história da RFEPCT ganha novos contornos especialmente com a criação dos Institutos Federais. Se até então essa rede consolidava uma longa trajetória na formação profissional do país, a nova configuração exigiu a reorganização de seu funcionamento político-administrativo, pois os institutos foram criados a partir da junção de diferentes instituições com perfis e histórias próprias. Como exemplo, cita-se o caso do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), constituído pela fusão de instituições com perfis diversos, como o CEFET de Ouro Preto, tradicionalmente

voltado à formação minerária e metalúrgica, e unidades voltadas à formação agrícola e educacional (Oliveira, 2020, p. 32).

4.3 Educação Profissional e Tecnológica na atualidade

O Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF, 2021) avalia que, com a promulgação da Lei nº 11.892/2008, muitos foram os avanços e os retrocessos no que diz respeito aos Institutos Federais (IFs) e à RFEPCT. A nova formulação da EPT promoveu a oferta de cursos, projetos e práticas pedagógicas elaboradas a partir de discussões desenvolvidas ao longo de mais de uma década nos diversos campi, evidenciando não apenas a autonomia da RFEPCT, como também “[...] a reiteração da identidade da EPT e da institucionalidade da RFEPCT no contexto das políticas educacionais nacionais; reafirmação dos conceitos fundantes da EPT definidos em normativas legais e documentos produzidos pela RFEPCT” (CONIF, 2021, p. 3).

No mesmo documento, o CONIF (2021) discute os impactos da contrarreforma do Ensino Médio, que confronta diretamente a proposta de Ensino Médio Integrado (EMI), adotada tanto pela Rede Federal quanto pela Rede Estadual. A referida contrarreforma foi acompanhada por diversas ações e resoluções que formaram um conjunto de instrumentos legais e normativos com efeitos significativos sobre a educação básica.

Cabe destacar que, antes da Medida Provisória nº 746/2016 — que instituiu a reforma do Ensino Médio —, já existia o Projeto de Lei nº 6.840/2013, originado do Relatório da Comissão Especial destinada a promover estudos e proposições para a reformulação do Ensino Médio (CEENSI), criada em 15 de março de 2012, na Câmara dos Deputados. Essa comissão foi instaurada logo após a homologação da Resolução CNE/CEB nº 2/2012, que estabeleceu as novas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio (DCNEM), fundamentadas em uma concepção de formação humana integrada, com base na articulação entre trabalho, ciência, tecnologia e cultura (CONIF, 2021, p. 6).

Marcelo Lima e Samanta Lopes Maciel (2018) argumentam que essa concepção de formação humana integral sofreu um retrocesso significativo no período entre o impeachment da então presidenta Dilma Rousseff e o governo de seu vice-presidente, Michel Temer, após sua saída. Diversas medidas adotadas nesse período

limitaram o acesso das camadas mais vulneráveis ao ensino profissional, por meio de cortes orçamentários que prejudicaram severamente a EPT.

Segundo os autores, tais cortes representaram uma ruptura nas expectativas de milhares de jovens brasileiros, que viam na Rede Federal uma alternativa à precariedade do ensino médio das redes estaduais, além de afetar trabalhadores que retornavam aos estudos por meio do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA). Ao relatarem o impeachment, os autores afirmam que

diante de uma crise econômica aguda, as elites brasileiras, compostas principalmente por setores neoliberais e neoconservadores, derrotadas nas eleições de 2014, aproveitaram para produzir um golpe institucional de caráter jurídico e midiático, promovendo um processo de impeachment. Após o afastamento, em 31 de agosto de 2016, de Dilma Rousseff, então presidente legitimamente eleita, assumiu o Poder Executivo seu vice, Michel Temer (PMDB) (Lima; Maciel, 2018, p. 4).

Nos anos posteriores, de acordo com Érica Dias e Mozart Neves Ramos (2022), entre os anos de 2020 e 2023, a educação brasileira passou por transformações profundas, principalmente devido à pandemia da COVID-19, causada pelo vírus SARS-CoV-2 e pelo governo de extrema-direita de Jair Bolsonaro. O impacto da crise sanitária provocou mudanças abruptas em todos os setores da sociedade, especialmente na educação.

Diante do fechamento das escolas, foi necessário inovar e adaptar práticas pedagógicas, com destaque para o uso das tecnologias digitais. As instituições de ensino passaram a adotar o ensino remoto como medida emergencial, utilizando plataformas digitais para assegurar a continuidade dos estudos. No entanto, as desigualdades no acesso à internet e aos equipamentos tornaram-se ainda mais evidentes entre os alunos das redes pública e privada, como destacam Dias e Ramos (2022), “[...] já que boa parte de suas escolas públicas não tinham conectividade digital adequada a essa modalidade” (Dias; Ramos, 2022, p. 861–862).

Silva, Freiras e Almeida (2021) trazem que o ensino remoto teve como objetivo atender as necessidades do momento da pandemia do covid-19. Mas os professores e alunos não dominavam as ferramentas tecnológicas necessárias.

Porquanto, entendemos que o ensino remoto de caráter emergencial tem o único objetivo de preencher a necessidade temporária de dar continuidade às aulas que foram interrompidas de maneira brusca por conta do cenário pandêmico, o que se configurou num desafio para todos/as os/as envolvidos/as no processo, professores/as, estudantes e famílias, pois muitos destes/as não dominam ou não dominavam as ferramentas tecnológicas (Silva; Freiras; Almeida, 2021, p. 5).

Apesar das dificuldades enfrentadas no período, os dados do Censo Escolar 2023 indicam que a EPT foi a modalidade que mais se expandiu na educação básica naquele ano. As matrículas passaram de 2,1 milhões em 2022 para 2,4 milhões em 2023, representando um crescimento de 12,1% (MEC, 2024). A pesquisa também evidencia a importância da EPT na interiorização da RFEPCT e no fortalecimento da oferta de ensino médio técnico integrado como instrumento de desenvolvimento social.

Todas as modalidades da educação profissional apresentaram aumento no número de matrículas em relação ao último ano, com exceção da Educação de Jovens e Adultos (EJA) no ensino médio, que teve um discreto declínio. Os cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) ou de Qualificação Profissional foram os que mais cresceram, com incremento de 71,9% no último ano” (MEC, 2024).

Retomando o projeto de expansão da Rede Federal, o governo federal, em 2024, com a volta de Luiz Inácio Lula da Silva à presidência, anunciou a criação de 100 novos campi de Institutos Federais, com mais de 140 mil novas vagas, a maioria em cursos técnicos integrados ao ensino médio. Estão previstos R\$ 3,9 bilhões em investimentos em obras e o objetivo da iniciativa é ampliar o acesso à EPT e criar oportunidades educacionais para jovens e adultos em situação de vulnerabilidade social (MEC, 2024).

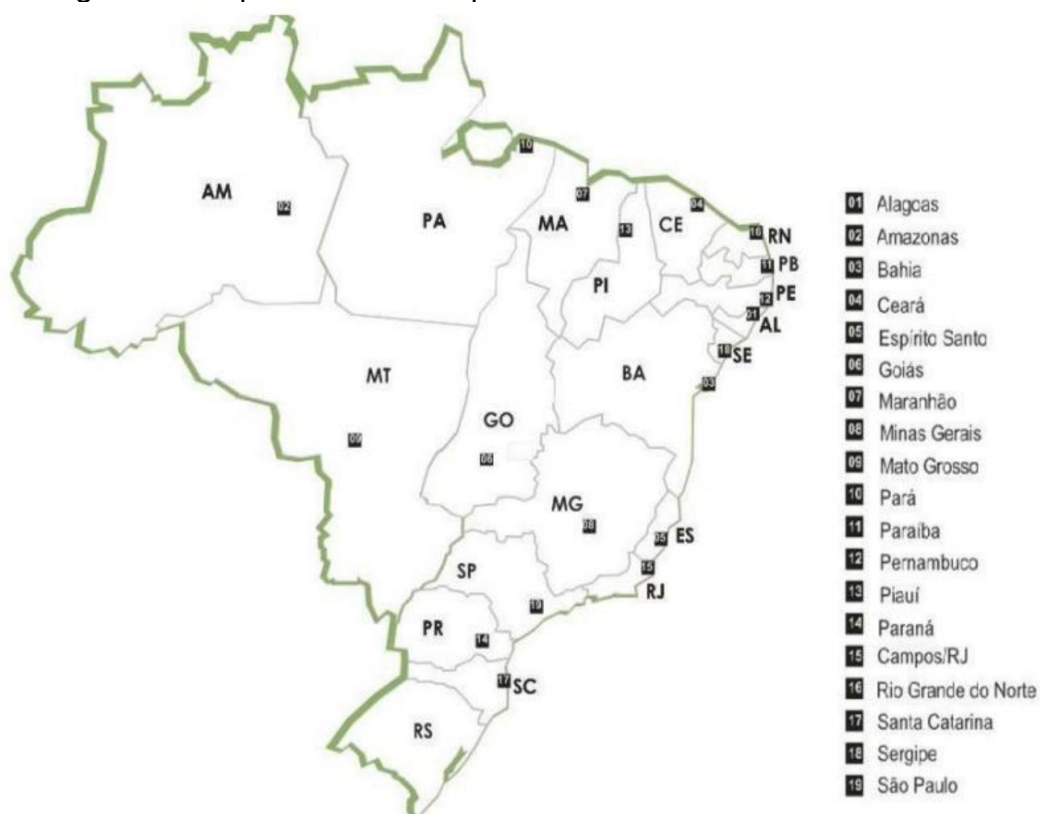
4.4 Instituições da RFEPCT e sua distribuição pelo território nacional

Como a presente pesquisa se concentra nas Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica que compõem a RFEPCT, esta subseção apresenta dados que mostram a evolução dos Institutos Federais ao longo do tempo, sua localização geográfica e a distribuição por região. O objetivo é evidenciar o processo de crescimento e interiorização da Rede Federal, bem como demonstrar sua presença estratégica no território nacional.

O levantamento documental e estatístico a ser apresentado nesta seção complementa a apresentação histórico-legislativa feita nas seções anteriores, permitindo visualizar a expansão quantitativa e geográfica das instituições, ao longo dos séculos XX e XXI.

Além disso, tais dados subsidiam a reflexão proposta neste trabalho sobre a representatividade de gênero nos cargos de gestão dessas instituições, demonstrando que, embora a RFEPCCT tenha se expandido consideravelmente em termos de capilaridade e oferta educacional, persistem desigualdades na ocupação de posições de liderança, sobretudo por mulheres.

Figura 1 - Mapa Escolas de Aprendizizes Artífices no Brasil em 1909



Fonte: MEC (2009, p.3).

Esse mapa da Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do ano de 1909, registra a criação das dezenove Escolas de Aprendizizes Artífices, em quais regiões essas escolas foram criadas e como essa criação foi decisiva para que atualmente estejam presentes em todas as regiões do país. Pode-se comparar a mudança ocorrida nessa realidade com a figura 2, que apresenta cenário em 2002 e os planos de extensão até 2010.

Figura 2 - Mapa de Extensão RFEPCT no Brasil para 2010



Fonte: MEC (2009, p. 6).

O mapa da Figura 2 apresenta os planos de extensão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica até 2010. Com a finalidade de ser entregue no ano 2010, mais de 150 novas unidades e ainda mais 354 unidades espalhadas por todo o território nacional, ofertando mais cursos de qualificação para o ensino médio, superior e de pós-graduação (MEC, 2009).

De acordo com MEC (2024) o governo federal a partir do ano 2024, abrirá mais de 100 (cem) novos campi de Institutos Federais, com mais de 140 mil vagas, sendo a maioria em cursos técnicos integrados ao ensino médio. Serão investidos para a expansão cerca de R\$ 3,9 bilhões em obras. O objetivo dessa expansão é aumentar as vagas para a EPT e assim criar oportunidades para os jovens e adultos em situação de vulnerabilidade social.

Segundo dados do Governo Federal (2025) a maioria dos 100 novos campi de Institutos Federais, anunciados em 2024, ainda não está aberta ou em funcionamento em 2025; as obras e implementações dessas unidades foram iniciadas naquele ano e estão previstas para serem concluídas e estarem em funcionamento até 2026, de acordo com o Ministério da Educação.

Em sequência, os dados da nova expansão são apresentados por meio do Quadro 2, mostrando as localizações das instituições espalhadas no território brasileiro, em cada região, seus municípios e a quantidade de novas unidades.

Quadro 2 – Plano de Extensão de 2024

Região	UF	Novas Unidades	Municípios
NORDESTE Total: 38	BA	8	Santo Estevão, Ribeira do Pombal, Itabuna, Macaúbas, Poções, Salvador, Ruy Barbosa e Remanso
	PE	6	Goiana, Santa Cruz do Capibaribe, Recife, Araripina, Águas Belas e Bezerros
	CE	6	Fortaleza (2), Cascavel, Mauriti, Campos Sales e Lavras de Mangabeira
	MA	4	Chapadinha, Colinas, Balsas e Amarante do Maranhão
	PB	3	Mamanguape, Sapé e Queimadas
	RN	3	Touros, São Miguel e Umarizal
	PI	3	Barras, Esperantina e Altos
	AL	3	Girau do Ponciano, Mata Grande e Maceió
SUL Total: 13	SE	2	Japaratuba e Aracaju
	PR	5	Maringá, Araucária, Cianorte, Cambé e Toledo
	RS	5	Caçapava do Sul, São Luiz Gonzaga, São Leopoldo, Porto Alegre e Gramado
SUDESTE Total: 27	SC	3	Tijucas, Campos Novos e Mafra
	SP	12	São Paulo (Jardim Ângela e Cidade Tiradentes), Osasco, Santos, Diadema, Ribeirão Preto, Sumaré, Franco da Rocha, Cotia, Carapicuíba, São Vicente e Mauá
	MG	8	João Monlevade, Itajubá, Sete Lagoas, Caratinga, São João Nepomuceno, Belo Horizonte, Minas Novas e Bom Despacho
	RJ	6	Rio de Janeiro (Cidade de Deus e Complexo do Alemão), Magé, Belford Roxo, Teresópolis e São Gonçalo
	ES	1	Muniz Freire
NORTE Total: 12	PA	5	Barcarena, Redenção, Tailândia, Alenquer e Viseu
	AM	2	Santo Antônio do Içá e Manicoré
	RO	1	Buritis
	TO	1	Tocantinópolis
	AC	1	Feijó
	AP	1	Tartarugalzinho
	RR	1	Rorainópolis
CENTRO-OESTE Total: 10	GO	3	Cavalcante, Porangatu e Quirinópolis
	MT	3	Água Boa, Colniza e Canarana
	DF	2	Sol Nascente e Sobradinho
	MS	2	Paranaíba e Amambaí

Fonte: Casa Civil (2024).

Um dado que fica em evidência é o índice da região Nordeste em relação às demais regiões, pois são 38 novas unidades, em seguida registra-se a região Sudeste com 27 novas unidades e, ocupando o último lugar, apresenta-se a região Centro-

oeste com apenas 10 novas unidades. Nas regiões Sul e Norte que apresentam 12 e 13 novas unidades, houve um equilíbrio em relação à demanda de novas unidades construídas. No Nordeste, a abertura de 38 Institutos Federais buscou atender à demanda por formação profissionalizante em áreas estratégicas para a região, como agricultura, pesca, turismo e energias renováveis, além de reduzir as desigualdades regionais no acesso à educação de qualidade.

4.5 Mulheres na Educação Profissional e Tecnológica

Conforme Constância Lima Duarte (2008), inspiradas na luta por direitos políticos das mulheres nos Estados Unidos e na Europa, as brasileiras batalharam pelo direito à educação, ao trabalho e ao voto. Movimentos feministas atuaram de forma intensa e exaustiva no sufrágio nacional. Em 24 de fevereiro de 1932, por meio do Decreto nº 21.076, o então presidente Getúlio Vargas reconheceu uma importante vitória dessa luta garantindo o direito de voto às mulheres brasileiras casadas — com o consentimento dos maridos —, e às solteiras e viúvas com renda própria, ficando de fora apenas as analfabetas (Duarte, 2008, p. 372–373).

Segundo Luciana Farias de Araújo Andrade (2014), com a presença da mulher no trabalho, surgiu a necessidade de qualificação da mão de obra feminina. Por meio da educação, as trabalhadoras buscaram crescimento profissional e acadêmico. O acesso feminino ao ensino profissionalizante institucionalizado no Brasil só ocorreu em 1881, com a criação das primeiras classes no Liceu de Artes e Ofícios — isto é, 381 anos após a chegada dos colonizadores europeus ao território brasileiro.

Ensaio intermitentes de formação docente ocorreram entre 1827 e 1890, a partir da Lei das Escolas de Primeiras Letras, que exigia que os professores se instruissem por conta própria, com base no método do ensino mútuo. Esse movimento se estendeu até 1890, quando se consolidou o modelo das Escolas Normais. As primeiras turmas, no entanto, reforçavam a concepção tradicional do papel feminino, voltado à esfera doméstica.

Em 1897, foi fundado o Instituto Profissional Feminino, na então capital do Brasil, o Rio de Janeiro. Pode-se considerar que o padrão de organização e funcionamento das Escolas Normais foi fixado com a reforma da instrução pública do Estado de São Paulo, em 1890. Segundo os reformadores, “sem professores bem-preparados, praticamente instruídos nos modernos processos pedagógicos e com

cabedal científico adequado às necessidades da vida atual, o ensino não pode ser regenerador e eficaz” (São Paulo, 1890).

Segundo Andrade (2014), a educação profissional ofertada às mulheres nesse período esteve concentrada na Escola Normal Livre, fundada em 1909, cuja principal finalidade era formar professoras primárias. Nesse contexto, a educação profissional era um privilégio reservado às mulheres da elite, que, ao concluírem seus estudos, estavam aptas a assumir novos papéis sociais fora do espaço doméstico (Andrade, 2014, p. 2)

No Brasil, ainda nas palavras da mesma autora, as mulheres só conquistaram o direito de estudar além do ensino fundamental em 1827, com a promulgação da Lei Geral, em 15 de outubro. O direito de frequentar uma faculdade veio apenas em 1879 — sendo exigido que as candidatas solteiras apresentassem licença dos pais, enquanto as casadas precisavam de consentimento por escrito dos maridos. Esse marco foi fundamental para garantir a emancipação feminina.

[as mulheres] seriam professoras primárias. Mesmo com salários baixos, havia uma compensação: o mundo do trabalho começava a apresentar-se como uma realidade possível para as mulheres da elite e de classe média, que passaram a ocupar não só cargos de professoras, mas também funções em repartições públicas (Andrade, 2014, p. 2–3).

Para Elizangela Barbosa Cardoso (2010), embora as mulheres tenham conquistado espaço na educação, na prática eram discriminadas e não tinham acesso a cargos de comando nas escolas públicas. Em 1910, no ensino elementar, as mulheres já eram maioria, no entanto, nas primeiras décadas do século XX, eram impostas exigências restritivas às professoras, como o celibato e a condição de serem viúvas ou solteiras para poderem exercer a profissão.

A educação profissional feminina passava a ser vista como uma forma de inserção social e um mecanismo que poderia assegurar às mulheres uma forma de vida digna, caso se tornassem viúvas ou não se casassem. Era também um instrumento que poderia livrá-las de maus casamentos. Em se tratando das moças, além dessas representações, também orientavam suas condutas e a incorporação do trabalho como valor e missão (Cardoso, 2010, p. 162).

Segundo Cardoso (2010), na década de 1940, os índices de alfabetização feminina já eram mais elevados. Entre os mais jovens, as mulheres eram maioria entre

os que haviam concluído os cursos primário e ginásial. Em 1944, elas representavam a maioria das matrículas na rede escolar primária. Ainda assim, apenas cerca de 25% da população — tanto feminina quanto masculina — que concluía o curso primário prosseguia nos estudos. Dentre esses, a maioria era feminina, o que reforça a tendência de predominância das mulheres nos níveis primário e ginásial (Cardoso, 2010, p. 1956).

Apesar da expansão da escolarização feminina, de acordo com Cardoso (2010), o acesso ao ensino superior continuava desigual. Embora a participação feminina tenha crescido entre as décadas de 1920 e 1950, o ensino superior até 1960 ainda era predominantemente masculino. Com a Reforma Universitária de 1968, observou-se um ingresso crescente e contínuo de mulheres nas universidades, o que possibilitou transformações importantes na escolarização feminina e ampliou oportunidades de profissionalização. Essa reforma contribuiu para relativizar a ideia de que as mulheres deveriam seguir profissões consideradas “adequadas” às qualidades tradicionalmente atribuídas ao sexo feminino.

Larissa Tomazoni e Alexandre Godoy Dotta (2018) reforçam que, com a reforma universitária da década de 1970, as mulheres passaram a ingressar cada vez mais no ensino superior. A Lei de Diretrizes e Bases de 1971 equiparou os cursos secundários, permitindo que egressos do curso normal — predominantemente femininos — tivessem acesso ao ensino superior. A partir de então, os cursos normais deixaram de ser discriminados como exclusivamente profissionalizantes, uma vez que passaram a permitir a entrada nas universidades, rompendo com as últimas barreiras legais impostas às mulheres.

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) apresentou, no ano 2000, um levantamento que marca uma mudança histórica na trajetória educacional das mulheres. A década de 1990 representou um ponto de virada, com as mulheres superando os homens em nível de escolarização. A taxa de analfabetismo já era inferior entre as mulheres em todos os grupos etários até os 39 anos, e elas também apresentavam maior média de anos de estudo. Nas salas de aula da educação básica, 85% do 1,6 milhão de professores eram mulheres (INEP, 2000).

De acordo com o Banco de Dados sobre o Trabalho das Mulheres (2010), as mulheres já eram maioria entre os concluintes do ensino superior, tanto nas instituições públicas quanto nas privadas. No final da primeira década do século XXI,

39% das mulheres passaram a ter pelo menos nove anos de estudo (Fundação Carlos Chagas, 2010).

Segundo dados mais recentes do Ministério da Educação (MEC, 2023), o ensino básico conta com 2.315.616 profissionais, dos quais 1.834.295 (79,2%) são professoras. No Censo Escolar de 2022, observa-se que na educação infantil as mulheres representavam 97,2% das docentes em creches e 94,2% na pré-escola. No ensino fundamental, elas correspondiam a 77,5% do total, e no ensino médio, a 57,5% dos professores do país.

Em relação às matrículas, das 47.382.074 da educação básica, 23.405.178 (49,4%) eram de mulheres. Já no ensino superior, conforme o Censo da Educação Superior (2021), as mulheres também predominavam: entre os 8.987.120 estudantes matriculados, 58,1% (5.249.275) eram do sexo feminino. Nas licenciaturas, essa predominância era ainda maior, 72,5% das matrículas eram de mulheres.

As mulheres também representavam 61% (809.196) dos 1.327.325 concluintes no ensino superior, com maior presença em oito das dez áreas gerais de cursos. Destacam-se as áreas de Educação (77,9%), Saúde e Bem-Estar (73,3%) e Ciências Sociais, Comunicação e Informação (72%), nas quais a predominância feminina é mais expressiva. No entanto, no que se refere à docência no ensino superior, os homens ainda são maioria: 167.384 (52,98%) dos 315.928 docentes atuantes nessa etapa de ensino são do sexo masculino.

No que diz respeito à pós-graduação, dados da CAPES referentes ao ano de 2021 revelam que 54% dos estudantes em cursos stricto sensu são mulheres. Dos 405 mil estudantes de mestrado e doutorado no Brasil, 221 mil são do sexo feminino. Elas também são maioria entre os beneficiários de bolsas, em 2020, representavam 58% dos bolsistas de pós-graduação stricto sensu (MEC, 2023).

O IBGE (2022) confirma essa tendência ao mostrar que, em 2022, as mulheres representavam a maioria dos estudantes do ensino superior em todo o país. Das 5,1 milhões de pessoas matriculadas em universidades, 2,9 milhões eram mulheres (57,5%). Entre os 803,6 mil concluintes, 484,8 mil eram mulheres, o que equivale a 60,3% do total.

Apesar de todos esses avanços, ainda persistem desafios no acesso à educação para meninas e mulheres em escala global. Segundo pesquisa da UNESCO (2015), cerca de 62 milhões de meninas estavam fora da escola devido ao trabalho infantil, pobreza, fome, casamento precoce, entre outros fatores. Os dados também

destacam que dois terços dos mais de 750 milhões de analfabetos no mundo são mulheres.

Em se tratando da EPT, especificamente, de acordo com Elza Ferreira Santos, Ieda Fraga Santos e Marco Arlindo Amorim Melo Nery (2020), as mulheres não estavam matriculadas nas Escolas de Aprendizizes Artífices em sua inauguração, no ano de 1909. Somente em 1944 foram autorizadas a prestar exame para ingresso, com turmas eram específicas para o público feminino, o que não garantiu a efetiva presença de alunas. Apenas quatro estudantes se formaram em cursos como Corte e Costura e Chapéus, Flores e Ornatos, oferecidos pela Escola Industrial de Aracaju (EIA). Logo depois, as vagas destinadas às mulheres foram extintas. Apenas quinze anos depois, com a criação do curso técnico de Estradas, elas retornaram à escola.

Além disso, Elza Ferreira Santos (2012) observa que, mesmo atualmente, a presença feminina em cursos vinculados ao eixo de Controle e Processos Industriais da Rede Federal de Educação Profissional ainda é reduzida. Esses cursos estão historicamente associados ao universo masculino. No entanto, essa presença, ainda que tímida, começa a transformar o cenário escolar e industrial.

Na docência, no entanto, por muitas décadas, o magistério foi a principal área de atuação profissional feminina. As escolas normais, voltadas à formação de professoras para a educação básica, eram predominantemente frequentadas por mulheres em busca de qualificação.

Aos poucos elas passaram a ingressar também em cursos técnicos, almejando novas possibilidades profissionais em outros campos de atuação. Conforme apontam Santos, Santos e Nery (2020), é papel da escola promover a qualificação e contribuir para a superação das desigualdades que atingem as mulheres.

Segundo Nathalya Cristina Ribeiro Trigueiro e Patrícia Cristina de Aragão Araújo (2016), com a criação dos Institutos Federais de Educação e sua interiorização por diversas regiões do país, foram ampliadas as possibilidades de profissionalização para jovens brasileiros. No entanto, ainda há concentração de alunos do sexo masculino em determinados cursos, enquanto outros concentram alunas do sexo feminino.

Porém, apesar de haver ainda em nossa sociedade um discurso muitas vezes permeado de preconceito contra a inserção da mulher em determinados cursos profissionalizantes, por serem considerados tipicamente masculinos, é preciso ressaltar que a mulher também tem direito de galgar novos patamares no seu processo de formação acadêmica (Trigueiro; Araújo, 2016, p. 2).

A tabela 1 com os dados mais atuais de matrículas por área nos cursos profissionalizantes, bem como a distribuição percentual por sexo, evidencia que, embora em alguns cursos a presença masculina ainda seja predominante, em outros, a presença feminina já supera a dos homens.

Tabela 1 – Pessoas matriculadas em cursos profissionalizantes, total e distribuição percentual por sexo, segundo a grande área – Brasil, 2022

Grande Área	Matrículas	% Matrículas de Mulheres	% Matrículas de Homens
Total	2.152.506	58,0%	42,0%
Ambiente e Saúde	543.535	82,1%	17,9%
Desenvolvimento Educacional e Social	23.520	80,1%	19,9%
Produção Alimentícia	22.505	68,2%	31,8%
Turismo, Hospitalidade e Lazer	26.584	67,0%	33,0%
Produção Cultural e Design	42.034	65,1%	34,9%
Gestão e Negócios	536.273	61,2%	38,8%
Produção Industrial	54.070	58,1%	41,9%
Segurança	78.827	55,2%	44,8%
Recursos Naturais	130.041	49,1%	50,9%
Infraestrutura	54.098	47,9%	52,1%
Informação e Comunicação	264.757	39,0%	61,0%
Militar	856	34,1%	65,9%
Controle e Processos Industriais	247.841	17,5%	82,5%

Fonte: RASEAM (2024), com base no Censo Escolar (INEP, 2022).

A análise dos dados da Tabela 1 evidencia a persistência de marcadas desigualdades de gênero na distribuição de matrículas em cursos profissionalizantes por grande área. Observa-se uma concentração majoritária de mulheres nas áreas tradicionalmente associadas ao cuidado, à educação e ao setor de serviços, como Ambiente e Saúde (82,1%), Desenvolvimento Educacional e Social (80,1%) e Produção Alimentícia (68,2%).

Por outro lado, áreas como Controle e Processos Industriais (82,5% de homens), Militar (65,9%) e Informação e Comunicação (61%) continuam sendo dominadas por estudantes do sexo masculino, refletindo os estigmas históricos de segregação ocupacional e os desafios ainda presentes na inserção feminina em setores mais técnicos e tecnológicos.

Embora o percentual total de matrículas femininas (58%) seja superior ao de homens (42%), os dados evidenciam que a escolha dos cursos continua sendo fortemente influenciada por estereótipos de gênero, o que reforça a importância de políticas públicas e educacionais voltadas à equidade, à orientação profissional crítica e à valorização da diversidade nas formações técnicas e tecnológicas.

[...] A escola é responsável por questionar tais valores que, inclusive, persistem na Educação Profissional e Tecnológica, bem como no mercado de trabalho. Entende-se que a diferença presente no número de matrículas que se refere à escolha de cursos e ao futuro exercício profissional feito pelos/as estudantes é fruto de uma sociedade ainda marcada fortemente pelos preconceitos sexistas. Mas, não se pode negar que a presença das mulheres nos Institutos vem, paulatinamente, minimizando a desigualdade, o que favorecerá para que as mulheres passem a ocupar cada vez mais as funções ditas masculinas no mercado de trabalho e na vida pública (Santos; Santos; Nery, 2020, p. 12).

Uma discussão relevante sobre o papel da mulher no desenvolvimento profissional da população brasileira diz respeito à exclusão e ao preconceito de gênero. Por vários séculos, as mulheres estiveram afastadas do ambiente dos cursos profissionalizantes, sobretudo daqueles voltados ao público masculino, o que gerou uma profunda desigualdade tanto no acesso ao mundo do trabalho quanto na remuneração recebida por essas mulheres para o exercício das mesmas funções. Esse cenário coloca a mulher em uma situação de subalternidade no que diz respeito ao direito de ocupar os mesmos espaços educacionais e receber formação profissional em igualdade com os homens (Trigueiro; Araújo, 2016).

Segundo Cristina Bruschini e Maria Rosa Lombardi (2001), ao final do século XX, as mulheres conquistaram maior escolarização, o que lhes garantiu entrada e permanência no mercado de trabalho em cargos que exigem formação acadêmica. Ao analisar os percentuais femininos por áreas do conhecimento, as autoras destacam que as mulheres estão presentes nos bancos escolares das universidades, concluem a formação e ingressam no mercado de trabalho, mas, em sua maioria, em áreas de predominância feminina. O estudo revela que, tanto no ensino técnico e profissional quanto no ensino superior, as escolhas ainda recaem sobre áreas socialmente designadas às mulheres.

No ensino tecnológico da área de Serviços, como turismo e saúde, e em cursos técnicos de imagem pessoal, artes e saúde, também na

área de Serviços. No ensino superior, os percentuais femininos mais elevados encontram-se nas áreas de linguística, letras e artes (83%), nas ciências humanas (82%), nas ciências biológicas (74%) e nas ciências da saúde (67,6%). Na década analisada, essas duas últimas áreas tiveram aumento expressivo de participação feminina, sendo aquelas nas quais se deu o maior incremento da presença de moças (Bruschini; Lombardi, 2001, p. 168).

4.5.1 Mulheres em Cargos de Gestão na Educação Profissional e Tecnológica

De acordo com Cristina Bruschini e Andrea Puppim (2004), com as transformações sociais, a presença feminina em ocupações de prestígio e o desenvolvimento de projetos de vida acadêmicos e profissionais têm possibilitado que as mulheres atuem em espaços para além do trabalho doméstico. Hoje, cargos de gestão e direção já são ocupados por mulheres em diversos setores de atividade. Os dados das autoras evidenciam que “as mulheres têm maior probabilidade de atingir posições mais elevadas na carreira de administração pública, em comparação com o setor privado” (Bruschini e Puppim, 2004, p. 113). No entanto, o levantamento realizado para esta pesquisa sobre a participação feminina em cargos de gestão nas Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica revela que ainda são poucas as mulheres à frente dessas funções.

Os dados apresentados no Quadro 3 revelam um cenário de profunda desigualdade de gênero nos cargos de gestão das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica (IFs) em Minas Gerais. Das 77 gestões analisadas, apenas 6 são exercidas por mulheres, frente a 55 por homens, havendo ainda 16 casos em que a informação não está disponível ou atualizada.

Quadro 3 – Gestores da RFEPCT de Minas Gerais

Instituições/Campi	Vigência no Cargo	Feminino	Masculino
IF do Sul de Minas (Reitoria e Pró-Reitorias)	15/08/2022 a 15/08/2026		X
Campus Avançado Carmo e Minas	06/03/2015 a 06/08/2018		X
Campus Avançado Três Corações	26/02/2014 a 06/08/2018		X
Campus Inconfidentes	13/08/2014 a 13/08/2018		X
Campus Machado	13/08/2014 a 13/08/2018		X
Campus Muzambinho	13/08/2014 a 13/08/2018		X
Campus Passos	24/02/2014 a 23/04/2018		X
Campus Poços de Caldas	21/03/2016 a 13/08/2018		X

Campus Pouso Alegre	02/01/2012 a 23/04/2018		X
CEFET-MG			
Diretoria Geral e Diretorias de Áreas (equivalente a Reitoria e Pró-Reitorias)	24/10/2023 a 24/10/2027	X	X
Unidade Araxá			X
Unidade Contagem			X
Unidade Curvelo			X
Unidade Divinópolis			X
Unidade Leopoldina			X
Unidade Nepomuceno			X
Unidade Timóteo			X
Unidade Varginha			X
Unidade BH Campus Nova Suíça		X	
Unidade BH Campus Nova Gameleira			
IFMG (Reitoria e Pró-Reitorias)	19/09/2023 a 19/09/2027		X
Campus Avançado Arcos	Não informado		
Campus Avançado Conselheiro Lafaiete	01/03/2016 a 21/09/2019		X
Campus Avançado Ipatinga	18/09/2019 a 18/09/2023		X
Campus Avançado Itabirito	22/09/2015 a 20/09/2019	X	
Campus Avançado Piumhi	11/10/2023 a 19/09/2027		X
Campus Avançado Ponte Nova	24/09/2015 a 24/09/2019		X
Campus Bambuí	22/09/2015 a 22/09/2019		X
Campus Betim	22/09/2015 a 21/09/2018	X	
Campus Congonhas	22/09/2015 a 22/09/2019		X
Campus Formiga	22/09/2015 a 22/09/2019		X
Campus Governador Valadares	24/09/2015 a 24/09/2019		X
Campus Ouro Branco	23/09/2015 a 07/10/2018		X
Campus Ouro Preto	24/09/2015 a 22/09/2019	X	
Campus Ribeirão Das Neves	05/11/2015 a 31/12/2016		X
Campus Sabará	23/09/2015 a 01/08/2016		X
Campus Santa Luzia - Ifmg	22/09/2015 a 21/09/2019		X
Campus São João Evangelista	22/09/2015 a 21/09/2019		X
Polo De Inovação Formiga	Não Informado		
IF Norte de Minas (Reitoria e Pró-Reitorias)	07/12/2020 a 07/12/2024	X	
Campus Almenara	23/07/2014 a 14/09/2016		X
Campus Araçuaí	13/03/2015 a 14/09/2016		X

Campus Arinos	14/09/2012 a 14/09/2016		X
Campus Avançado Janaúba	20/08/2014 a 20/08/2019		X
Campus Avançado Porteirinha	23/02/2015 a 23/02/2020		X
Campus Diamantina	05/12/2015 a 05/12/2020		X
Campus Januária	14/09/2012 a 14/09/2016		X
Campus Montes Claros	14/09/2012 a 14/09/2016		X
Campus Pirapora	09/03/2009 a 14/09/2016		X
Campus Salinas	14/09/2012 a 14/09/2016	X	
Campus Teófilo Otoni	11/06/2014 a 11/06/2019		X
IF Sudeste de Minas (Reitoria e Pró-Reitorias)	27/04/2021 a 27/04/2025		X
Campus Avançado Bom Sucesso	Não Informado		
Campus Avançado Cataguases	Não Informado		
Campus Avançado Ubá	Não Informado		
Campus Barbacena	18/05/2017 a 26/04/2021		X
Campus Juiz De Fora	17/05/2013 a 25/04/2017		X
Campus Manhuaçu	Não Informado		
Campus Muriaé	17/09/2015 a 25/04/2017		X
Campus Rio Pomba	18/05/2017 a 26/04/2021		X
Campus Santos Dumont	Não Informado		
Campus São João Del Rei	18/05/2017 a 26/04/2021		X
IF do Triângulo Mineiro (Reitoria e Pró-Reitorias)	22/12/2023 a 22/12/2027		X
Campus Avançado Campina Verde	15/09/2016 a 16/12/2019		X
Campus Avançado Uberaba	01/01/2020 a 18/12/2023		X
Campus Ituiutaba	23/12/2019 a 18/12/2023		X
Campus Paracatu	16/12/2015 a 16/12/2019		X
Campus Patos De Minas	Não Informado		
Campus Patrocínio	Não Informado		
Campus Uberaba	16/12/2015 a 16/12/2019		X
Campus Uberlândia	16/12/2015 a 16/12/2019		X
Campus Uberlândia Centro	Não Informado		
TOTAL		6	55

Fonte: SIMEC (2024)

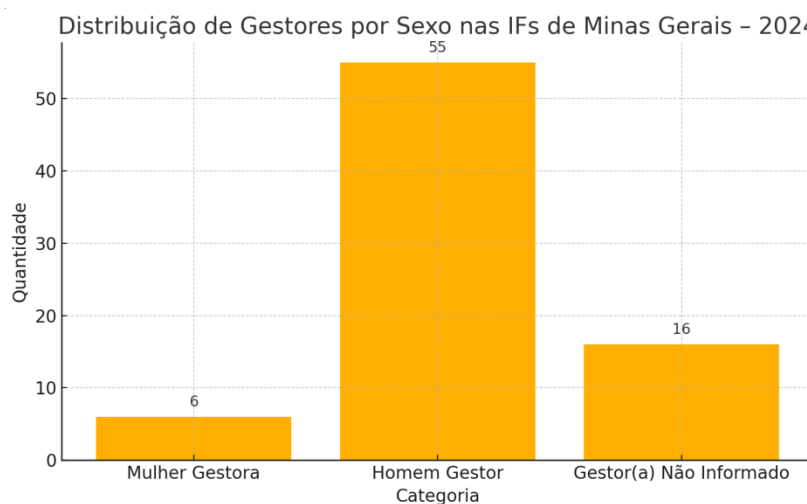
A realidade quantitativa apresentada no quadro 3 reforça as análises de Bruschini e Puppim (2004), segundo as quais as mulheres têm maior presença na

administração pública do que no setor privado, mas ainda enfrentam barreiras significativas para ascender aos cargos de comando mesmo dentro da esfera pública. Isso é particularmente contraditório diante do alto índice de escolarização feminina e da predominância de mulheres na docência, como mostrado anteriormente.

Embora as mulheres sejam maioria nas matrículas, nos cursos de licenciatura, nos concluintes do ensino superior e até na pós-graduação, essa maioria numérica não se traduz em representatividade nos espaços de poder e decisão dentro das próprias instituições formadoras. Os dados aqui levantados mostram a urgência de políticas institucionais mais eficazes de equidade de gênero, voltadas ao incentivo e apoio às mulheres para que possam disputar e ocupar esses cargos.

Apresentado em forma de gráfico, pode-se evidenciar o impacto visual dessa grande disparidade de gênero na gestão da EPT em Minas Gerais apenas 6 mulheres ocupavam cargos de gestão em 2024, em contraste com 55 homens. Além disso, em 16 unidades não foi possível identificar o sexo do gestor ou gestora, o que reforça a importância de maior transparência na disponibilização desses dados.

Gráfico 2- Distribuição de Gestores por sexo nas Ifs de Minas Gerais



Fonte: Elaborado pela autora com base em SIMEC (2024).

Essa desproporção revela que, apesar da predominância feminina nos bancos escolares desde a Educação Básica até a Pós-graduação e nas salas de aula como professoras, a presença das mulheres em cargos de direção e liderança institucional ainda é pífia no âmbito da RFEPECT no estado. A desigualdade de gênero observada

não se justifica por falta de qualificação, pois as mulheres são maioria entre as professoras e entre as pessoas com titulação *stricto sensu* (Capes, 2021).

O gráfico reforça, portanto, a persistência de um teto de vidro na EPT — uma barreira simbólica e estrutural que impede as mulheres de ascenderem a postos de poder, apesar de sua formação e competência. Tal cenário demanda a implementação de políticas de equidade de gênero nas instituições federais, com ações afirmativas que incentivem e valorizem a participação feminina nos espaços de gestão e decisão.

5 RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

A presente seção apresenta os resultados da pesquisa empírica realizada, com o objetivo de responder à questão norteadora e alcançar os objetivos propostos neste trabalho. Foram entrevistadas cinco mulheres que ocupavam cargos de gestão na instituição lócus da pesquisa empírica. A discussão parte dessas conversas, que foram inicialmente roteirizadas em três categorias: atuação profissional na gestão da instituição; divisão sexual do trabalho na gestão; desafios, trabalho doméstico, autocuidado e estratégias de resistência. A seguir, essas mulheres são apresentadas, suas trajetórias e falas são discutidas e seus discursos são analisados à luz das teorias debatidas até aqui.

Cabe informar que a “Escola Promovendo o Saber” (nome fictício dado à instituição pesquisada, escolhido aleatoriamente para resguardar a sua identidade, de acordo com a solicitação do CEP) é uma instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Conforme dados de seu site, quando surgiu, oferecia cursos de carpintaria, marcenaria, ourivesaria, sapataria e ferraria, além do curso primário de desenho. Atualmente, conta com diversos *campi* espalhados pelo Estado da federação onde se localiza e oferece mais de 100 cursos nos níveis: técnico, graduação, mestrado e doutorado, com mais de 15.000 alunos matriculados em todas as suas unidades.

5.1 Perfis das Mulheres Entrevistadas

Foram realizadas cinco entrevistas com mulheres que ocupam cargos de gestão na instituição objeto da pesquisa empírica. Foram escolhidas aquelas que conforme o organograma da instituição ocupavam os cargos de maior hierarquia (Reitoria e Pró-reitoria ou cargo equivalente). Cinco das seis convidadas aceitaram participar da pesquisa. Para preservar a identidade das entrevistadas, optou-se por utilizar nomes fictícios, os quais foram selecionados com base em características de deusas gregas e das entrevistadas. Entre os nomes encontrados, foram escolhidos aqueles que mais se assemelhavam com as histórias de vida de cada entrevistada. Após a escuta e transcrição das entrevistas, foi possível definir qual deusa representaria cada participante.

As entrevistas foram realizadas pela pesquisadora, com a presença da orientadora Profa. Dra. Raquel Quirino ou da coorientadora Profa. Dra. Sabrina Lopes. A transcrição das entrevistas foi feita pela pesquisadora, sem utilização de aplicativos ou inteligência artificial. A seleção dos excertos de fala das entrevistadas, para análise, se deu a partir dos objetivos da pesquisa, sendo escolhidos os trechos que auxiliavam no atendimento a esses objetivos. O roteiro de perguntas, apresentado no Anexo 3, foi seguido para a escolha dos excertos.

Por se tratar de instituição pública de gestão colegiada, todas as entrevistadas ingressaram por concurso na Escola Promovendo o Saber, para ocupar cargos de docência. Ao longo dos anos, foram assumindo posições na gestão e na administração da instituição. Ocuparam funções de coordenação e direção, tanto em cargos por indicação quanto, em alguns casos, por eleição. Progressivamente, ascenderam na hierarquia institucional, até alcançarem os mais altos postos da estrutura de gestão, funções que ocupavam no momento das entrevistas.

O Quadro 4 traz um resumo das características de cada uma, e, em seguida, apresentam-se os dados necessários para traçar a trajetória profissional e de vida das entrevistadas, aspectos que influenciam diretamente em suas vivências profissionais e suas inter-relações com o trabalho doméstico. Descreve-se, assim, o perfil acadêmico e profissional das participantes da pesquisa, com base nas informações reveladas durante as entrevistas. Cabe destacar que, além da trajetória profissional, o *corpus* discursivo possibilitou o conhecimento de um pouco de suas histórias de vida, inevitavelmente entrelaçadas com suas construções sociais, sendo, portanto, indispensáveis e relevantes para o estudo em questão.

Quadro 4 - Perfil das Entrevistadas

Nome	Idade	Estado Civil	Nº de Filhos	Área da Graduação	Formação	Tempo de atuação na instituição
Gaia	56 anos	Casada	2	História	Pós-doutorado	28 anos
Eos	46 anos	Divorciada	2	Biologia	Pós-doutorado	14 anos
Irene	Não informou	Divorciada	0	Letras	Doutorado	16 anos
Atena	44 anos	Casada	2	Psicologia	Doutorado	11 anos
Ártemis	50 anos	Solteira	0	Administração	Doutorado	16 anos

Fonte: Elaborado pela autora com dados das entrevistas e do currículo lattes

- **Gaia – A deusa primordial: a pioneira no mais alto cargo da instituição**

Sua formação universitária é em Licenciatura em História, assim como toda a pós-graduação, mestrado e doutorado. Além de atuar como docente participou do conselho de professores e na gestão de sindicato. A participante ressalta a importância de participar dos conselhos dentro da instituição.

Gaia tem 56 anos e é casada com um advogado, com quem mora. Tem dois filhos adultos que não residem com ela, e, tem uma neta. Ela tem origem familiar humilde. Além dos pais, seu núcleo familiar era composto por uma irmã e três irmãos. Os pais não possuíam nível superior, e ela mencionou que seguiu o exemplo da irmã para estudar. O pai estudou até a antiga sétima série, enquanto a mãe fez o ensino primário. Um irmão fez administração, e a irmã, história. A entrevistada salientou que em sua casa não se falava em estudo, nem mesmo quando a questão era a escolha dos estudos. Começou o curso de História estudando durante o dia, mas passou a estudar à noite quando conseguiu um emprego.

Ela contou que, ao chegar na graduação, conheceu uma professora que a incentivou a desenvolver um projeto e se inscrever para o mestrado, por gostar muito do trabalho feito para uma disciplina. Neste mesmo período, impulsionando seu início na carreira acadêmica, conseguiu uma iniciação científica. Nesse momento, ela ainda não tinha filhos.

Seguiu para o mestrado e, quando ainda o cursava, fez concurso para ser professora em uma instituição federal. No dia da sua defesa, saiu o resultado da sua aprovação no concurso. Ela teve um filho enquanto fazia o mestrado, e, após assumir o cargo e começar a trabalhar, nasceu sua segunda filha. Assim, com as crianças pequenas, entrou para o doutorado. A instituição possibilitou a ela uma licença para que pudesse se dedicar ao doutorado, e foi nesse período que surgiu a oportunidade de conhecer lugares novos e estabelecer novas interlocuções.

Ela sempre teve o apoio do marido e de uma companheira, que é como ela define uma trabalhadora que está com a família há 30 anos e que assume os afazeres domésticos. Esta mulher, sua ajudante, participou da criação dos seus filhos e hoje cuida das plantas, que são muitas, segundo a entrevistada.

Um olhar crítico sobre essa questão revela que a ideia de considerar empregados como “membros da família” é, na verdade, um dispositivo simbólico que mascara a permanência de relações hierárquicas profundamente assimétricas. Essa prática, muito recorrente na classe média brasileira, carrega traços de uma

sociabilidade patriarcal herdada do período escravocrata, em que os vínculos pessoais eram invocados para suavizar a exploração. Ao chamar a empregada doméstica de “tia” ou “quase uma filha”, a classe dominante e intermediária constrói uma retórica de afeto que disfarça a desigualdade material, racial e de classe, ao mesmo tempo em que mantém o trabalhador em posição de subordinação, sem acesso pleno a direitos, autonomia ou reconhecimento social. Tal mecanismo reforça o imaginário de que as relações são de “cuidado” e não de trabalho, perpetuando a naturalização da exploração e o apagamento da historicidade de lutas por dignidade e igualdade.

Gaia, na instituição de ensino, desempenhou várias funções e, por isso, a conhece profundamente. Dentre todas as suas funções, ela destaca sua participação no sindicato e sua gestão neste órgão, ressaltando a importância da abertura a novos aprendizados. Ela acredita que, quando se está nos conselhos da instituição, consegue-se ter uma visão do ambiente como um todo e não somente do lugar que ocupa.

Hoje, ela se considera uma conhecedora da história da instituição e acredita que estar à frente do cargo de gestão aconteceu pelos caminhos percorridos em espaços institucionais, que a tornaram conhecida pelo seu desempenho profissional.

Ela acredita que, por ser mulher, a questão do cuidado ainda é presente na ação feminina. Mesmo com todas as demandas que o cargo traz, o cuidado com as pessoas da família ainda é exercido por ela, como o cuidado com a mãe idosa, que ela divide juntamente com os irmãos. Ou seja, mesmo com o apoio encontrado por ela na família, no ambiente de trabalho ou nos amigos para assumir o convite para o exercício da função, essa questão foi muito presente no seu processo à frente deste cargo.

Hoje, ela se sente bem por estar à frente desse cargo e em contato com homens e mulheres que são seus subordinados e subordinadas. Porém, no começo de sua gestão, teve que se impor em muitas situações. Ela acredita que o diferencial de seu comando seja o fato de sempre estar aberta a ouvir a fala do outro e estar disposta ao diálogo produtivo.

- **Eos – A deusa do amanhecer: a que resiste e se reinventa diariamente**

Sua formação universitária é em Ciências Biológicas. Suas pós-graduações, mestrado, doutorado e pós-doutorado foram em Bioquímica. Atuou como docente, participou de pesquisas e na coordenação da diretoria de pesquisa e pós-graduação.

Eos tem 46 anos é divorciada e tem duas filhas: uma adulta que mora com os avós e uma adolescente que mora com ela. Também tem uma neta que mora com os avós. Eos tem origem familiar humilde. Além dos pais, tem uma irmã. O pai estudou até o ensino fundamental, mas a mãe não pôde estudar como gostaria. Quando se casou, parou de trabalhar e passou a cuidar dos afazeres domésticos. Durante a infância e juventude de Eos, sua mãe transmitiu o discurso de que suas filhas iriam estudar. A entrevistada salientou que, em sua casa, sempre teve o apoio dos pais para estudar, mas esse apoio não foi encontrado no marido. Ele dizia a ela que mudar de casa ou cidade não estava nos seus planos, pois não queria “virar dona de casa”. Segundo Bourdieu (2016) a violência simbólica realizada pelo homem em relação as mulheres acontecem quando este “realizam atos discriminatórios, excluindo as mulheres, sem nem se colocar a questão de posições de autoridade, reduzindo suas reivindicações a caprichos” (Bourdieu, 2016, p. 87).

Quando cursava o mestrado, recebeu um convite para fazer doutorado na Alemanha, com previsão de quatro anos de estudos no país. No entanto, não pôde aceitar porque sua filha mais velha tinha apenas 3 anos, e o então marido disse que não viajaria com ela para que pudesse fazer o doutorado fora do país. Ela fez o doutorado no Brasil com o apoio de sua mãe. Quando passou no concurso para assumir a docência na instituição, teve que se mudar para uma cidade no interior. Com duas filhas pequenas, dividia seus dias entre a capital e a cidade do interior do Estado.

Eos revelou que esse foi um período bastante difícil para ela e que pensou em desistir várias vezes, especialmente quando as filhas ficavam doentes. Mesmo sabendo que a avó cuidava delas, ela se sentia culpada por não estar presente. Mas sua mãe a fazia refletir sobre o que perderia por renunciar a seu sonho e sobre o que suas filhas perderiam se ela desistisse. Com a forte presença da mãe, suas palavras a motivaram a seguir com sua trajetória.

Com seu trabalho, ela conseguiu proporcionar às filhas certos privilégios que considera necessários para o desenvolvimento: boas escolas, cursos de línguas estrangeiras, férias em bons lugares, entre outros pontos que enriqueceram o desenvolvimento delas.

Na instituição onde trabalha, desempenhou várias funções. Com a experiência adquirida ao longo do tempo, foi assumindo cargos de gestão. O reconhecimento por sua dedicação ao trabalho possibilitou que fosse convidada a estar à frente desses cargos e desempenhar suas funções de maneira a atender às necessidades institucionais.

- **Irene – A deusa da paz: a empenhada em mediar e resolver conflitos e problemas**

Sua formação universitária é em Letras, assim como toda a pós-graduação, mestrado e doutorado. Atuou como docente e em cargos administrativos em setores de educação. Com 30 anos de profissão, tem trabalhado sempre com educação.

Irene é divorciada, não tem filhos e hoje mora com seu cachorro. Seu pai é falecido e sua mãe é idosa. Tem dois irmãos, um mais velho e um mais novo. Ela ressalta que foi a primeira mulher a se formar na família, sempre adotando uma postura de tentar resolver todos os problemas que surgiam em sua casa.

Quando cursava o mestrado, percebeu que precisava ganhar experiência no ensino superior, já que até então seu contato era com o ensino básico em escolas municipais. Fez especialização, o mestrado e o doutorado, sempre trabalhando e estudando. Atuou durante 10 anos em uma instituição privada de ensino superior. Assumiu seu cargo efetivo na instituição em 2008 e começou a trabalhar no interior, dando aulas e assumindo um cargo de coordenação.

Irene ressalta que teve o apoio do então marido e da família para assumir esse cargo no interior. Seu companheiro na época arrumou as malas e foi junto com ela, pois suas condições de trabalho o permitiram acompanhá-la nessa nova jornada.

Na instituição onde trabalha, Irene desempenhou funções distintas. Sua experiência adquirida nela e em outras instituições públicas e privadas possibilitou que fosse convidada para ocupar o cargo que ocupa, viabilizando, assim, o atendimento às demandas referentes à sua função. Ela acredita que foi por meio de seu trabalho e de sua postura perante os obstáculos que surgiu o convite para assumir o cargo que ocupa nos últimos anos. Sienta que o grande desafio para se obter uma boa administração é saber ouvir, mas também saber falar.

- **Atena – A deusa da sabedoria: a que planejou toda sua trajetória acadêmica**

Sua formação universitária é em Psicologia. Fez pós-graduação em Gestão de Pessoas e passou a trabalhar no setor de Recursos Humanos de uma empresa. Partiu da psicologia organizacional e passou por vários setores até chegar ao cargo de gestão. Dessa forma, no mestrado e doutorado, optou pela área de Gestão. Além disso, atuou como docente e em um órgão público do Estado.

Atena tem 44 anos, é casada e tem dois filhos: um menino e uma adolescente, que moram com ela. Seus pais possuem nível superior e, atualmente, são idosos, mas levam uma vida ativa e independente. Atena é filha única e conta com o apoio familiar constante. O marido é professor e compartilha com ela o cuidado das crianças e os afazeres domésticos, assumindo a casa enquanto ela trabalha. Ela revelou que fizeram um combinado: ela faria o mestrado e o doutorado primeiro e, depois, ele faria. Além de professor, hoje ele é formado em Direito, e pretende continuar seus estudos.

A entrevistada salientou que, em sua casa, sempre teve o apoio dos pais para estudar. Assumiu o cargo na instituição por meio de concurso quando sua filha era um bebê de oito meses, enfrentando um período difícil e bastante cansativo, em que dava aulas à noite, conciliando o trabalho com a maternidade. Quando a filha ficou um pouco mais velha e já na escolinha, Atena passou a se dedicar a um projeto com estudantes. Em seguida, foi convidada para trabalhar em um departamento que dialogava diretamente com o MEC. Logo depois, assumiu o cargo de coordenadora e, mais tarde, o de diretora.

Quando assumiu esse cargo, estava grávida do seu segundo filho e teve receio de que isso causasse algum “problema”. Porém, o convite continuou sendo feito pelo gestor, que disse não haver problema algum por ela estar grávida. Assim, ela destaca que “foi promovida estando grávida”, um marco muito importante na trajetória profissional e pessoal dessa mulher. Enquanto mulheres não são contratadas simplesmente por estarem em período fértil, a história de Atena é diferente e tem uma importância significativa na investigação.

Atena revela que sua visão institucional é muito ampla e que está em contato com um número expressivo de pessoas em seu dia a dia. Isso a faz tratar os assuntos relacionados ao trabalho de forma tranquila e equilibrada, desempenhando suas funções de forma organizada. Ela afirma, no entanto, que, em determinado período, para ser aceita, se “masculinizava” para ser aceita pelos colegas homens. Usava roupas pretas, sapato social baixo, terno escuro e acessórios mais discretos.

De acordo com Bourdieu (2016) ao refletir sobre a inserção das mulheres em espaços historicamente masculinos, é pertinente recorrer às análises de Pierre Bourdieu em *A Dominação Masculina*. O autor mostra como a ordem simbólica patriarcal naturaliza práticas sociais que fazem com que a mulher, ao buscar reconhecimento, muitas vezes precise adotar gestos, condutas e até modos de se apresentar próximos ao modelo masculino dominante. Esse processo revela uma espécie de “violência simbólica”, em que a aceitação só se dá mediante a reprodução dos códigos de quem historicamente exerceu o poder. Assim, quando a mulher sente que precisa se parecer com o homem para ser legitimada, evidencia-se a força de um sistema que não apenas exclui, mas também molda subjetividades, mantendo desigualdades sob a aparência de integração.

No seu trabalho, ela tem vários subordinados homens e um fato que causa certo estranhamento na comunidade acadêmica é o fato de seu adjunto ser um senhor de sessenta e poucos anos, muito experiente e que contribuiu para a organização da instituição. No começo, ela se sentia incomodada com isso, mas com o passar do tempo passou a se posicionar a respeito e, hoje, constrói seu lugar dentro da instituição, trabalhando muito e de forma dedicada para estar à frente deste cargo.

- **Ártemis – A deusa da caça: a que buscou seguir seus objetivos no trabalho e na vida pessoal**

Sua formação universitária é em Administração e tanto o mestrado quanto o doutorado foram na mesma área. Ela destaca que sempre estudou em escolas públicas e fez o concurso da instituição em 2008, entrando em exercício em 2009.

Ártemis tem 50 anos, é solteira, não possui filhos e reside com a mãe e uma de suas irmãs. É oriunda de uma família de condições socioeconômicas modestas. Além dos pais, tem duas irmãs: uma mais nova, com quem convive, e outra mais velha, que é casada e vive no exterior. Seu pai é falecido. A entrevistada diz que fez toda a sua graduação em uma universidade federal, assim como o mestrado e o doutorado. Começou o curso de Administração e fez o concurso para atuar na instituição federal de ensino, iniciando suas atividades como professora no curso de graduação em Administração em 2009, quando assumiu o concurso.

Ela salientou que, em sua casa, sempre teve o apoio dos pais para estudar, e que em sua família todas as filhas têm curso superior, pois seu pai era “uma pessoa de outro tempo”. Ela afirma que não foi “cobrada” por seu pai para se casar, e assim

se dedicou mais ao trabalho. Seu pai era enfermeiro e sua mãe nunca trabalhou fora de casa. O pai faleceu aos 90 anos e a mãe, hoje com 88 anos, continua ativa. Com os cuidados da mãe e da casa, ela e a irmã contam com o apoio de uma trabalhadora.

Ártemis desempenha funções em seu trabalho junto com homens e mulheres, mas é a primeira vez que seu departamento tem uma mulher à frente, um fato inovador na instituição que gerou muitas expectativas. A entrevistada relatou que acredita que seu desempenho profissional foi fundamental para estar neste cargo. Possui uma rotina de trabalho constante e procura se cuidar também em seus momentos de lazer. Gosta muito da vida cultural, cinema, atividades físicas, entre outras coisas. Ela relata sentir falta de dar aulas na graduação e do contato com esses alunos, “da juventude” da instituição.

5.2 Trajetórias das Participantes: da Formação Inicial ao cargo de gestão

Como discutido anteriormente, o aumento da escolaridade feminina não é garantia de alcançar patamares iguais aos dos homens no mercado de trabalho. Contudo, pode-se pensar que “também tem melhorado a consciência crítica das mulheres, contribuindo ainda mais para a luta em relação aos seus direitos e para a busca da realização profissional” (Quirino, 2014, p.191).

Para entender o processo de formação que contribuiu para a atuação das mulheres na gestão da instituição de pesquisa, foi perguntado a elas sobre a trajetória acadêmica de cada participante. Pode-se observar que todas as cinco mulheres entrevistadas são doutoras em sua área de atuação.

Um ponto importante sobre a formação acadêmica das entrevistadas, exemplificado nas falas de Gaia e Eos, é que suas trajetórias foram marcadas por um esforço significativo na busca por uma formação, evidenciado, por exemplo, pela dedicação à obtenção tanto do bacharelado quanto da licenciatura, bem como pela realização de estágios pós-doutorais e pelo sequenciamento quase que imediato de um nível de formação ao outro.

Então, eu segui o curso de história, não sabia muito o que eu ia fazer do curso, eu só sabia que eu gostava da área[...] E eu falei, vou fazer o bacharelado com ele [um projeto apresentado ao final da graduação] eu fiz licenciatura, precisava dar aula, primeiro. [...] Fui tomando gosto, pela pesquisa, e entrei no doutorado logo em seguida (Gaia).

Então, eu fiz ciências biológicas, formei em 2004, então sou bióloga de formação. Acabei optando pela área, aí, acabei optando pela área de bioquímica, então fiz o mestrado nessa área, um ano e meio, depois quatro anos de doutorado, fiz mais um ano de pós-Doc, e sempre nessa área de bioquímica. No final do doutorado eu já comecei a procurar instituições para fazer concurso, eu queria ser professora, eu queria ser pesquisadora, então procurei instituições federais, e aí eu fiz um concurso e ingressei no serviço público em 2011 (Eos).

Ao narrar sua formação, elas demonstram uma busca contínua por aprofundamento no campo escolhido e o encaminhamento para a carreira docente. As falas transitam entre o desejo e a necessidade de se tornar professora.

Para Bourdieu (1998) Esse movimento evidencia o papel do capital cultural incorporado pela escolarização e pelas experiências acadêmicas, que possibilita a ascensão, mas também expõe tensões e contradições. Como mostra Bourdieu, o transfuga carrega consigo um “sentimento de deslocamento” permanente, oscilando entre a herança simbólica de origem e as exigências de legitimação no novo espaço social em que busca se afirmar. Trata-se, portanto, de um processo ambivalente: ao mesmo tempo em que a educação é motor de mobilidade social, ela também revela os mecanismos sutis de exclusão e adaptação que exigem do sujeito um esforço constante de se reconfigurar para ser aceito em um campo marcado por códigos de classe, gênero e poder.

Com relação a como essas escolhas tomam forma nas trajetórias das mulheres além da feminilização da profissão docente, quando se fala do curso específico, percebe-se que em alguns relatos a influência familiar se torna um ponto fundamental quando elas vão escolher as suas profissões.

Segundo Bourdieu (1998), o habitus familiar é decisivo nas “escolhas” dos sujeitos. Por isso, torna-se pertinente mobilizar dois de seus conceitos-chave: habitus e capital cultural. O habitus, formado pelas disposições incorporadas ao longo da socialização, orienta gostos, práticas e percepções que parecem naturais, mas que são profundamente marcadas pela posição social de origem. Já o capital cultural, transmitido em grande parte pelo ambiente familiar, constitui um recurso fundamental para a trajetória escolar e acadêmica, seja na forma de títulos escolares, de familiaridade com códigos linguísticos ou de acesso a bens simbólicos. Dessa forma, compreender a trajetória das entrevistadas implica observar como o habitus familiar e o capital cultural herdado (ou a falta dele) condicionaram suas possibilidades, mas também como esses elementos foram sendo ressignificados ao longo da

escolarização. Afinal, a inserção em novas redes educativas e intelectuais pode tanto ampliar capitais quanto gerar tensões entre o *habitus* de origem e as exigências do novo campo social, produzindo, muitas vezes, estratégias de adaptação e deslocamento.

Como no relato trazido por Gaia:

Então, acho que seguindo muito o exemplo da minha irmã, meus pais nunca colocaram, como esse universo acadêmico não era o deles, eles nunca colocaram dificuldade, mas também nunca incentivaram ou ajudaram a escolher. Não tinha isso que a gente tem hoje, com filho que vai discutir que curso vai fazer. Porque se eu tivesse escolhido o curso que fosse, acho que teria ficado mais feliz se fosse Medicina (Gaia).

O que se observa é que ela considera que seus pais não exerceram essa influência direta, mas que a presença de uma outra mulher dentro da família, sua irmã, que também cursou História e teve um papel de inspirá-la a seguir nos estudos. De modo geral, no *corpus* de pesquisa, a influência familiar aparece de forma ambígua: algumas entrevistadas afirmam que a família não teve papel direto na escolha da profissão docente, mas suas narrativas acabam revelando sutis marcas dessa influência. Em certos casos, mesmo quando negam uma interferência explícita, percebe-se uma conformidade com valores e expectativas familiares, especialmente no que se refere à estabilidade e segurança associadas ao magistério. A situação econômica da família também surge como fator relevante, ainda que não sempre mencionado diretamente.

Ao analisar as narrativas das entrevistadas sobre sua formação, percebe-se que, ainda que muitas afirmem não ter havido uma influência direta da família na escolha da profissão, indícios sutis sugerem o contrário. Em diversos relatos, é possível notar que, mesmo quando não declarada como determinante, a família exerceu influência tanto pelo exemplo quanto pelas condições materiais e simbólicas que ofereceu. Bourdieu (2016) apresenta que a violência simbólica acontece dentro da família “exerce a ação psicossomática que leva à somatização da lei. As proposições paternas têm um efeito mágico de constituição, de nomeação criadora, porque falam diretamente ao corpo” (2016, p.102).

Algumas docentes relatam que cresceram em lares onde o valor da educação era muito presente, com pais incentivando a leitura, o estudo e a busca por estabilidade, coisa que, por vezes relatam querer também fazer com seus filhos e

ainda mais: “poder proporcionar um curso de línguas para elas. Eu queria proporcionar uma boa escola” (Eos). Mesmo nos casos em que as famílias não tinham histórico na área da educação, a valorização da escola e do trabalho estável frequentemente aparece como pano de fundo das escolhas profissionais, o que pode ser interpretado como uma influência indireta.

A situação econômica da família também aparece, ainda que não sempre de maneira explícita, como fator determinante. Em várias narrativas, observa-se que a escolha pela docência, se dá em um deslocamento da atuação em empresas privadas, consultorias, ou carreiras autônomas para a docência no serviço público. A opção por dar aula, ao invés de seguir outras possibilidades oferecidas pelo curso, muitas vezes esteve atrelada à necessidade de inserção mais rápida no mercado de trabalho ou à valorização de um emprego estável, o que pode indicar uma escolha pautada por realidades financeiras e aspirações familiares.

Bourdieu (1998) nos alerta para o caráter ilusório do conceito de “escolha” quando aplicado às classes populares e aos estratos mais baixos da classe média. Para esses grupos, as margens de ação estão fortemente delimitadas pelo *habitus* e pelas condições objetivas de existência. Não se trata, portanto, de escolhas livres, no sentido pleno do termo, mas de estratégias de sobrevivência moldadas pela necessidade e pelo cálculo do custo-benefício.

Nesse contexto, optar por determinada escola, profissão ou até mesmo por um estilo de vida não é uma decisão marcada pela autonomia, mas pelo possível. O espaço de manobra é estreito e definido pelas restrições econômicas, sociais e simbólicas que circunscrevem o horizonte de expectativas. É por isso que Bourdieu sustenta que a palavra “escolha” deve vir entre aspas: não se trata de liberdade plena, mas de adaptações táticas frente às condições estruturais.

Já para as classes dominantes, a situação é distinta. Nelas, o capital econômico, social e cultural acumulado amplia efetivamente as opções, transformando o ato de escolher em um exercício real de liberdade. Enquanto para a pequena burguesia e para as classes trabalhadoras a vida se organiza a partir do que é viável, para as elites a vida pode se organizar em torno do desejável. Assim, a desigualdade não se expressa apenas em termos de renda ou de acesso a bens, mas também no próprio modo de viver o tempo, projetar o futuro e decidir o rumo da própria existência.

Uma fala específica de Gaia demonstra como a relação entre profissão docente

e posição feminina na família está presente no discurso das entrevistadas, num relato em que ela afirma que foi lecionar para garantir um sustento familiar, colocando-se num lugar de maternidade, mesmo que nessa época ainda nem tivesse filhos: ela afirma que precisava dar aulas porque “primeiro a gente garante o leitinho, apesar de que eu não tinha filho ainda” (Gaia).

Assim, mesmo quando não declarada abertamente, a influência da família – tanto em termos de valores quanto de condições materiais – parece ter contribuído para moldar os caminhos profissionais dessas mulheres,

os valores e preferências que manifestamos nas nossas inúmeras escolhas da vida são, na maioria das vezes, reflexos de diretrizes e regras que incorporamos durante nossa formação no contexto familiar. Especificamente, no caso da mulher, as influências familiares sobre seu destino profissional são notáveis, porque resultam do próprio paradigma central da organização familiar, ou seja, a rígida divisão de funções, papéis e missões entre os membros masculinos e femininos da unidade familiar (Leite 1994, p.47).

Destaca-se ainda que a busca por altos níveis de formação ainda é marcada pela divisão sexual por áreas. Em certa medida, as áreas de formação das entrevistadas seguem o mesmo padrão visto reiteradamente nos Censos da Educação Superior. No levantamento de 2023, as mulheres representam 59% das matrículas no ensino superior brasileiro. Este número reflete a presença feminina como maioria em um total de cerca de 10 milhões de matrículas, mas se distribuem em determinadas áreas. Ao investigar como estão atualmente as áreas de graduação em que as entrevistadas se formaram, observa-se que psicologia (79,7% de mulheres matriculadas) e administração (60,4% de mulheres matriculadas), além de figurarem entre os cursos com maiores números de matrículas no país, têm maioria feminina. Já as licenciaturas, que formaram as demais entrevistadas, têm, de modo geral, 73,9% de matriculadas mulheres.

Constitui-se uma continuidade do que Fanny Tabak (2002) descreve no Brasil nas décadas de 1970 a 1990: que nas áreas das ciências matemáticas e engenharias a presença feminina é muito reduzida, “as jovens que concluíram o segundo grau de ensino continuaram a candidatar-se, no exame vestibular, em proporção muito maior aqueles cursos ditos “tradicionais” (Tabak, 2002, p.15).

Essa observação não é feita em favor de desvalorizar essas áreas, mas leva em conta que, como coloca Nísia Trindade Lima; Cristiani Vieira Machado (2021) as

mulheres, que compõem aproximadamente metade da população mundial, desempenham um papel importante nas transformações sociais, principalmente pela inserção no mercado de trabalho e nas esferas da vida pública. Essa presença se destaca, em particular, nos setores da saúde e da educação, onde representam a maioria da força de trabalho. Sua contribuição é notável não apenas na dimensão assistencial e pedagógica, mas também na produção de conhecimento, no pensamento crítico e no avanço científico e tecnológico, evidenciando sua importância estratégica para o desenvolvimento das sociedades.

Ao contrário do que o senso comum por vezes sugere, as áreas compostas em sua maioria por mulheres não são menos importantes ou secundárias. Pelo contrário, essas áreas são fundamentais para o funcionamento e o bem-estar da sociedade, abrangendo setores como a educação, a saúde, o cuidado social e a administração pública. As contribuições dessas profissionais não apenas sustentam serviços essenciais, mas também oferecem uma base sólida de experiência e conhecimento que fortalece a atuação feminina em cargos de gestão institucional. Ignorar o valor dessas áreas é desconsiderar o papel estratégico que elas desempenham no desenvolvimento coletivo e na manutenção das estruturas sociais,

os setores da saúde e da educação, são a maioria da força de trabalho, e têm contribuído de forma decisiva em diferentes planos, do pensamento crítico e do desenvolvimento científico e tecnológico à atuação direta nos serviços assistenciais e nas ações educacionais (Lima; Machado, 2021, p.12).

Após a conclusão da graduação, as entrevistadas seguiram para a pós-graduação. Mas além disso, tiveram experiências profissionais em outras instituições, escolas da rede privada ou públicas e em outros órgãos. Essas passagens foram fundamentais para a formação de uma visão prática e plural do papel da gestão:

bom, eu tenho mais de 30 anos de profissão, sempre na educação básica, né? E essa minha carreira, ela foi permeada o tempo todo, sala de aula e cargos administrativos. Então, eu fui coordenadora na escola municipal, assim, que eu entrei [...] passei um dia, deixei meu currículo numa instituição privada, trabalhei lá 10 para 11 anos, foi quando eu vim pra cá. Tive essa experiência em diferentes cursos lá e o tempo todo fazendo mestrado, aí eu entrei de licença na prefeitura, nas duas. Dali a pouco eu peço exoneração na prefeitura de [nome da cidade] e continuo, [outra] prefeitura e a instituição privada (Irene).

Depois eu fiz pós-graduação em gestão de pessoas [...]. Nessa época eu trabalhava com RH, então eu venho do RH, originalmente eu venho da Psicologia Organizacional, então eu já desde o terceiro período da

faculdade eu comecei a trabalhar na empresa, na área de recursos humanos e lá fiquei, então durante todo o período da faculdade eu fui estagiária do RH, no último ano eu fui contratada como auxiliar administrativo, depois eu já fui promovida a gestão, então eu atuo na gestão de pessoas desde 23 anos de idade, quando eu formei, e fui fazer pós exatamente porque o curso de psicologia não dá tanto a visão da gestão, então eu fui me capacitar para ser gestora, então eu venho nessa trajetória desde nova, desde que eu era estudante. Nessa época eu já atuava no setor privado, numa empresa que tinha mais ou menos umas 350 pessoas sob a minha gestão, então eu tinha que fazer recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, demissão, entrevista de desligamento, fazer processo seletivo com mais de mil pessoas por ano, que eram cargos muito simples, de rotatividade muito alta, então tinha muito movimento de RH, e era eu e uma estagiária, tinha administrador que cuidava da folha de pagamento, tinha advogada que cuidava das questões trabalhistas, e o engenheiro era o gestor maior de todo o processo (Athena).

Observa-se que o ingresso como servidora pública não foi um passo isolado, mas o desfecho de uma trajetória construída com base em experiências acumuladas, influências familiares (ainda que não sempre reconhecidas como tal), e avaliações pragmáticas sobre as condições materiais da vida. A escolha pela docência, portanto, é atravessada por múltiplas dimensões (pessoais, sociais, econômicas e simbólicas) que se entrelaçam ao longo da formação e das decisões profissionais e entre elas também um desejo de lutar pela educação. A negligência política e social com o tema é inclusive lamentada por Irene:

Então, eu acho que, infelizmente, a educação, ela é uma bandeira pra qualquer partido, para qualquer político, mas nem todos, né, nem todos realmente dão um devido valor. A sociedade também. Tanto é que hoje a gente, já desde muito tempo, mas eu acho que a coisa tá se acirrando. O magistério, ele não tem atraído os jovens, ninguém quer fazer licenciatura. O governo lançou o programa Pé de Meia para licenciatura. Até saiu uma matéria dizendo que cresceu esse número, mas não quer dizer que eles vão ficar na profissão (Irene).

Quando questionadas sobre fatores que contribuíram para o ingresso num cargo de gestão, as respostas das entrevistadas remetem à ideia de que seu desempenho profissional foi o grande diferencial para que esse fato acontecesse. Observa-se em suas falas que, se foi a partir da educação que elas abriram as primeiras portas em suas carreiras; a dedicação e a realização de um trabalho de excelência foram cruciais para que se desenvolvessem na instituição, muito embora, como ocorre no relato de Irene isso não tenha se dado de forma necessariamente planejada ou consciente:

Na verdade, não é um movimento seu. Eu acho que o que me trouxe aqui, porque é um convite de uma direção geral, o que me trouxe pra esse lugar, eu acho que é todo esse meu histórico. E também, eu acho que esse lado de estar nesses lugares de decisão nos conselhos, de ter permanecido por três mandatos como chefe de departamento, por conhecer a escola por outro viés que não só o da sala de aula. Então, eu acho que foi o meu currículo que me trouxe aqui e a minha atuação na instituição. (Irene).

Ele [o diretor da instituição em exercício] me conhecia, sou docente há muito tempo, mas não tinha tido esse contato. Certamente, algum grupo de apoio disse para ele... O convite partiu dele. O convite partiu dele, para compor a equipe dele (Gaia).

E aí depois desses dois anos que eu fiquei na diretoria de pesquisa e pós-graduação, o diretor da época, o diretor geral, gostou muito do meu trabalho e me convidou para ir para a diretoria de graduação. Lá eu fiquei o mandato todo, quatro anos (Eos).

Para Bourdieu (2016) os estereótipos de sexo inculcados na infância são reforçados ao longo de toda a vida e são como profecias que, de tanto serem repetidas, acabam se realizando. Os cargos de liderança são na maioria ocupados por homens. “Quando seu pai lhe diz: você nunca vai se dar bem nesta profissão isto é estupidamente vexatório” (Bourdieu, 2016, p.132). As trajetórias das entrevistadas são relatos da quebra dessas profecias que foram construídas a partir de formação e trabalho de excelência.

O ingresso na gestão da instituição não foi um acaso, mas o resultado de uma trajetória coerente com os valores que cultivaram ao longo dos anos. Todas fizeram um concurso público, que possibilitou que fossem inseridas na instituição como servidoras efetivas, foram se destacando pela atuação comprometida, pela capacidade de diálogo com diferentes grupos. A transição para cargos de gestão aconteceu, fruto de reconhecimento interno e da confiança que conquistaram junto às equipes. Hoje, ocupam posições estratégicas que refletem sua competência:

eu sempre trabalhei no curso de administração, na época, aqui só tinha graduação em administração. E aí, no final de 2010, fui eleita como coordenadora do curso de graduação em administração, né? A gente fala assim, eleita entre aspas, porque é um cargo que ele é meio ingrato, né? Assim, é muito trabalho e a gratificação do serviço público é muito pequena, então ele não é em função da gratificação, ele é em função da carreira mesmo, do investimento que se faz para que o curso no qual você participa, como docente, ele funcione, né? Ele possa acontecer. E aí, fui dois anos coordenadora do curso de graduação em administração, depois eu saí no final de 2012 da coordenação da graduação, e foi quando nós começamos no meu

departamento a nos interessar por ter uma pós-graduação em administração, porque a gente só tinha graduação (Ártemis).

Para que isso fosse possível, foi necessário superar uma realidade de desigualdade de gênero. Segundo Darllem Ramalho e Geruza Sabino (2023) em estudos feitos em 2023 sobre cargos de gestão na RFEPECT, na Plataforma Nilo Peçanha para coleta dos dados sobre a atuação das mulheres em cargos de gestão (em diferentes níveis hierárquicos), constatou-se que apenas 41,70% desses cargos eram ocupados por mulheres, o estudo aponta ainda que quanto maior for a remuneração, menor é a participação das mulheres nestes cargos de gestão, corroborando assim sobre a desigualdade entre os gêneros, e a predominância masculina nos cargos de direção. Aqui temos um exemplo de manifestação do princípio da hierarquia previsto nas teorizações sobre Divisão Sexual do Trabalho. Esse padrão de divisão perpassa os discursos das entrevistadas, apontando, por exemplo como uma grande vitória para uma das entrevistadas o fato, já mencionado de ascender a um cargo de gestão estando grávida: “Eu poder dizer assim, eu sou uma mulher que foi promovida grávida, eu até arrepio de lembrar, porque eu acho que para quem defende a quebra do teto de vidro, eu acho isso muito representativo.” (Atena). Mas ocupar esse lugar exigiu lidar também com muitas adversidades:

O tempo todo foi muito difícil, tudo era muito difícil, o relacionamento com as pessoas, a vulnerabilidade dos nossos alunos, a carência que a gente via o momento da pandemia e depois o momento do retorno pós-pandemia, e eu estava grávida, depois com o bebê recém-nascido, num puerpério, a amamentação em livre demanda, ele mamou até dois anos, e eu estava lá equilibrando todos esses pratinhos (Atena).

Dessa forma, no capítulo a seguir, discute-se como as entrevistadas resistiram ao longo de suas carreiras e que estratégias usaram para, como na metáfora da equilibrista feita por Atena, “equilibrar os pratinhos”.

As trajetórias formativas e profissionais das gestoras entrevistadas evidenciam a presença de estratégias individuais e coletivas que desafiaram os princípios organizadores da divisão sexual do trabalho, conforme delineado por Hirata e Kergoat (2007). Ao investirem em sua formação continuada — incluindo pós-graduação *stricto sensu*, domínio técnico e engajamento institucional — essas mulheres construíram percursos que romperam com o modelo tradicional de gênero no trabalho educacional. Tal movimento pode ser lido como uma apropriação ativa de espaços historicamente

masculinizados, como a gestão acadêmica, pela via da “formação estratégica”, uma das categorias que emergem das entrevistas. Além disso, suas redes de apoio — constituídas por colegas, lideranças e familiares — configuram um tipo de resistência coletiva que, ao invés de se pautar exclusivamente em enfrentamentos diretos, inscreve-se em práticas micropolíticas cotidianas de permanência, reconhecimento e ascensão profissional.

Um aspecto comum nas narrativas das gestoras é a sobreposição entre as esferas da vida profissional e pessoal, especialmente no que tange à maternidade, ao cuidado com familiares e à responsabilização pelo trabalho doméstico. Conforme destacam Hirata e Kergoat (2007), esse acúmulo de funções reflete o modelo de conciliação da divisão sexual do trabalho, no qual a mulher é historicamente encarregada de articular sozinha os tempos do trabalho e da família. As entrevistadas relatam, com frequência, jornadas duplas e triplas que exigem reconfiguração constante de suas rotinas, sem o mesmo suporte estrutural destinado aos homens. A ascensão aos cargos de gestão, portanto, não se dá à revelia desse fardo, mas apesar dele — o que reforça a potência de suas trajetórias, mas também denuncia a desigualdade de base que atravessa o campo profissional feminino.

Algumas gestoras apontam que, em determinados momentos de suas carreiras, precisaram lidar com olhares de estranhamento ou descrença por parte de colegas e superiores ao demonstrarem interesse em cargos de liderança. Esse dado é relevante porque indica o impacto da ideologia naturalizante de gênero — descrita por Hirata e Kergoat (2007) — que associa homens à produtividade e mulheres ao cuidado, restringindo simbolicamente a atuação feminina a espaços “afetivos” ou “auxiliares”. Ao se candidatarem e assumirem funções de comando, essas mulheres não apenas desafiaram tal construção, mas também experimentaram formas de exclusão simbólica, como isolamento, invisibilização de propostas ou apropriação de ideias por colegas do sexo masculino. Esses mecanismos, ainda que sutis, reafirmam a existência de um “teto de vidro” que, embora invisível, persiste como limite simbólico à autoridade das mulheres.

5.3 Atuação na Gestão da Instituição – Manifestações da Divisão Sexual do Trabalho

Nessa seção debate-se especificamente as manifestações da Divisão Sexual

do Trabalho na atuação nos cargos de Gestão. As entrevistadas apresentam percepções diferentes sobre o tema. Em um primeiro momento, muitas negam a existência de desigualdade de gênero. No entanto, ao longo de seus depoimentos, surgem indícios que contradizem esse discurso inicial: relatos sobre dificuldades específicas enfrentadas por mulheres, como a necessidade de provar constantemente sua competência, a cobrança por posturas ora rígidas ora conciliadoras, além da ausência por muito tempo de mulheres em cargos de alta liderança, revelam a presença de um "teto de vidro". Ainda que não seja sempre nomeada diretamente, a desigualdade de gênero aparece nas experiências narradas, evidenciando a persistência da divisão sexual do trabalho na gestão e os obstáculos estruturais que as mulheres enfrentam para não só ascender profissionalmente, mas se manter em postos de poder.

Uma das estratégias para a validação de sua posição vista nas falas das entrevistadas é uma inicial adoção de uma postura mais rígida, para enfrentar o próprio silenciamento:

O diretor fez uma reunião com os diretores, só eu mulher, na equipe que veio para a reunião. Eu não conseguia falar. Eu abri a boca para falar. Era como se eu não existisse. Por fim, eu me calei. E veja, inclusive um dos professores que fez isso, um dos diretores, é um cara que quando eu disse pra ele, ele falou: "nossa, não percebi". Pediu desculpa e tal, porque outros falam assim, que isso? Quase falou assim, entra na briga. Eu falei, não adianta, é uma briga e é desleal. São cinco, seis homens me atravessando e eu.... Mas já aconteceu como diretora. Não como nessa reunião, essa ficou muito marcada. Às vezes acontece nos conselhos e às vezes eu preciso dizer assim, olha, quem está presidindo a reunião sou eu. Mas eu não gosto muito de me impor assim, sabe? Eu paro e espero (Gaia).

Outra entrevistada relata uma mudança ao longo do tempo:

Então, no começo, eu tinha que me impor. Tinha que me impor mais. Muitas das vezes, eu me pegava tentando falar mais alto, ter uma postura mais impositiva em uma reunião para fazer valer a minha voz e a minha posição naquele lugar. Hoje em dia, eu não faço isso mais. Hoje em dia, eu sei da minha capacidade, do cargo que eu exerço, das obrigações que eu tenho (Eos).

De acordo com Maria Irene Stocco Betiol (2000) as mulheres costumam adotar uma postura firme e assertiva ao lidar com colegas, subordinados e superiores, sentindo muitas vezes a necessidade de "se impor" para serem respeitadas em ambientes profissionais. Essa rigidez, por vezes, é uma resposta às pressões que enfrentam para demonstrar autoridade e competência, especialmente em contextos

que ainda predominam estruturas hierárquicas tradicionais ou marcadas por desigualdade de gênero.

As organizações hoje já admitem a presença feminina em postos de comando, mas o choque entre o universo masculino e o feminino está longe de ser um assunto tranquilo e bem resolvido. O mundo das organizações tem sua lógica calcada em valores “masculinos” e tal lógica continua ainda a ser um obstáculo para a ascensão das mulheres (Bettiol, 2000, p.3).

Essa postura pode estar justamente associada a tais embates e à não aceitação da liderança e comando feminino, “especialmente pelo homem, colocando em dúvida quanto às competências do seu papel profissional para além das tarefas domésticas e familiares” (Carvalho, 2020, p.3).

Percebe-se nas falas que a atuação das gestoras na instituição vai além das funções administrativas, incluindo mediação de conflitos, acolhimento emocional e presença constante nas atividades. Elas sentem que são vistas como figuras centrais na manutenção da ordem, como também nos impasses surgidos no decorrer do tempo, o que pode gerar tanto reconhecimento quanto cobranças intensas. Para tanto elas se valem de qualidades que são associadas ao feminino, mas que estão longe de serem naturais. Apesar da valorização dessas habilidades nas falas das entrevistadas, “o pensamento vigente de que a mulher realiza várias atividades com qualidade, graças à sua “natureza feminina”, leva a uma aparente não qualificação feminina e à desvalorização de suas competências profissionais” (Kergoat, 1982, p.56). As entrevistadas têm ciência disso, fica evidente que saber gerir nada tem de dom, mas depende de uma formação:

Eu acho assim. Eu falei isso no curso de gestão semana passada. A gestão não é intuitiva. As pessoas tendem a desvalorizar a gestão como se não fosse um campo de formação. Eu que sou da gestão como formação, venho do mestrado, doutorado, falo assim. Gestão tem o componente da intuição, mas tem muito estudo. Administração é um campo de ciências sociais aplicadas. Então eu acho assim é necessário estudo. E eu como professora digo que o estudo é o caminho. Para tudo. Para gestão também é (Atena).

Nos relatos apresentados por Irene, Atena e Eos fica evidente como a postura vista como feminina, em resolver os problemas, apresenta uma ideia de que essas são habilidades atribuídas a elas:

Bom, eu acho, não só nesse lugar aqui de direção, mas eu acho que nós mulheres, a gente tem um jeito de lidar com as coisas diferente,

porque assim, eu sempre tento pensar assim, bom, e se fosse comigo? Eu acho que a gente tem uma escuta, uma escuta mais qualificada, por quê? Tem um conceito do IPEA, de que eu gosto muito, que é economia do cuidado. Esse conceito do IPEA, que virou até lei agora no início do ano, não é falar de cuidador, é falar exatamente dessa coisa cultural, de que o cuidado sempre é atribuído à mulher (Irene).

Pela escuta atenta, pela empatia, pela capacidade, às vezes, de decodificar algumas coisas que vêm como sentimentos das pessoas, que têm a ver com o trabalho, e aí poder pensar pela paciência, por essa escuta. Então eu acho que isso faz diferença. Eu vejo que, em geral, nas mulheres, esse papel tem sido ocupado com mais naturalidade, que é um papel de construção, mais coletiva e de maior escuta (Atena).

O gênero não pode ser uma condicionante para ocupar nenhum cargo. Mas tem características femininas que eu acredito que podem facilitar um pouco esse trabalho que eu faço aqui. Então capacidade de ouvir, de entender o problema do outro, de tentar se sensibilizar mesmo com o problema e tentar orientar, tentar soluções. Acho que isso é importante. A capacidade de organização (Eos).

Em outra fala de Irene fica explícita a associação entre as habilidades dela no trabalho e no ambiente familiar:

Eu sempre... Eu sempre fui assim. Então, eu nem senti a diferença, sabe? Mas o retorno que eu tenho, por exemplo, dos meus colegas, tanto quando. Porque eu não vou lembrar do passado, mas, assim, como que eram os retornos, né? O que os outros diziam da minha gestão? Eles diziam que uma característica forte em mim é que o que eu tenho que dizer, eu digo, mas com certa firmeza, diplomacia, mas eu não deixo de dizer. Então, modéstia à parte, eu tenho isso, né? E, assim, não sei se vem de família, eu sou a filha única de dois irmãos, eu sou a filha do meio, e eu sempre fui aquela que era responsável por tudo, sabe? Assim, meu pai está doente, não pode resolver a separação do irmão que está no interior, meu pai me chamava (Irene).

Segundo Zuleica Oliveira (2003), a mulher e a sua trajetória no mercado de trabalho mostram uma ruptura com modelos tradicionais de hierarquia, rompendo assim com modelo de gestão tradicional, produzindo novos conceitos e novas formas de hierarquias, confirmando assim uma provável maneira feminina de administração.

Elas foram se deslocando das ocupações de professoras do ensino primário, de secretárias e de enfermeiras para posições mais valorizadas e qualificadas do mercado de trabalho, bem como passaram a galgar posições de comando na hierarquia ocupacional. Não se pode esquecer que os ganhos também foram importantes na legislação, sobretudo quanto à busca da igualdade de oportunidades no acesso ao trabalho e com relação ao combate das formas de discriminação, tanto abertas como veladas, no mercado de trabalho

(Oliveira, 2003, p.111-112).

Para Oliveira (2003) tal estilo de gestão é caracterizado como participativo, no qual o poder e a informação são compartilhados e há promoção da autoestima das pessoas. As mulheres executivas adotam características mais democráticas, lideram pela inclusão e recorrem ao seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar as outras pessoas, enquanto os homens se sentem mais à vontade com um estilo diretivo de comando e controle, recorrendo à autoridade do cargo ocupado.

Concordando com Eos, compreende-se que o gênero não pode ser o determinante em relação a condição da capacidade da mulher em assumir uma posição de gestão em instituição de ensino ou em qualquer outro lugar que seja preciso assumir este lugar. Entende-se que pelo fato da mulher está sempre cuidando, algumas características a ela atribuídas socialmente, vão estar vinculadas nas suas atitudes no ambiente de trabalho, espera-se que caiba à mulher ser mais paciente, mais compreensiva, ser mais organizada, atitudes essas que também, em tese, deveriam perpassar os comportamentos masculinos, mas que ficam evidenciados pelas entrevistadas como atribuídos ao feminino. A situação remete ao que Saffioti (2015) argumenta ao afirmar que: “como o gênero é visto ora como capaz de colorir toda a gama de relações sociais, ora como um mero aspecto destas relações, é difícil dimensionar sua importância, assim como sua capacidade para articular relações de poder” (Saffioti, 2015, p.120). Essas hierarquizações e possibilidades de invalidações a todo momento ficam evidentes na fala de Gaia, e Ártemis:

É o estranhar uma mulher num cargo que “não foi feito pra ela” ... Isso. Então, esse tipo de coisa tem um tempo inteiro. É um estranhamento. Quando alguém te pede para pensar, e você vai começar a pensar, e alguém te fala. São as micro violências, né? Uma frase, uma palavra. Esse corte da fala (Gaia).

Eu vejo que talvez haja uma cobrança maior das pessoas quando é uma mulher. Eu, como era mulher adjunta antes, eu posso comparar. Então, assim, eu vejo que às vezes a cobrança em termos da rapidez e de fazer todas as coisas e de não ter erros, ela é maior do que era... de um tempo, né? Do que era antes, quando eram homens. Mas, assim... É só um sentimento mesmo que às vezes parece ser maior, mais intensa a cobrança. Parece, assim, de que você não tem muito espaço para errar. Parece que você tem uma oportunidade, mas você não tem muito espaço para errar, não. É assim, a percepção (Ártemis).

Bourdieu (2016) demonstra como as diferenças entre os sexos, muitas vezes naturalizadas como biológicas, são na realidade construções sociais que se inscrevem nos corpos e nos comportamentos por meio do habitus. Assim, o que parece ser uma “vocação natural” para determinadas funções como o cuidado atribuído às mulheres ou a liderança atribuída aos homens resulta de um processo contínuo de socialização, no qual a violência simbólica atua para legitimar desigualdades e mantê-las invisíveis. Nesse sentido, os papéis de gênero não apenas organizam expectativas sociais, mas também limitam e condicionam as trajetórias possíveis, seja no espaço doméstico, seja no mundo do trabalho e da educação. A leitura de Bourdieu permite compreender, portanto, que a desigualdade de gênero não se explica por aptidões individuais, mas por mecanismos históricos e estruturais que produzem e reproduzem hierarquias de poder.

Assim, a postura adotada pelas entrevistadas como estratégia para validar seu lugar como gestoras, teve deslocamentos ao longo de suas trajetórias: por vezes, adotando o que é visto como masculino (rigidez, firmeza); em outros, abraçando as habilidades vistas como femininas (flexibilidade, inteligência emocional). O relato trazido por Atena, exemplifica esse caminho a partir da forma como ela escolhia suas vestimentas, até se encontrar num meio termo.

O que eu percebia no passado é que, quando eu era mais jovem, tinha cara de vinte e poucos anos, e tinha mesmo, eu senti uma necessidade de masculinizar a minha imagem para ser respeitada pelos homens. Então eu usava muita roupa masculina. Usava roupa preta, sapato social baixo, terno escuro. Eu usava muita roupa masculina, usava acessórios mais discretos [...] e no mestrado, quando eu comecei a estudar gênero, é que eu comecei a problematizar como eu achava natural masculinizar a minha imagem para ser aceita como uma gestora, como alguém de liderança num grupo masculino. E aí, no mestrado, foi o ponto de ruptura. Então, no dia da minha defesa do mestrado, eu estava de saia, de salto, de cabelo solto, de blusa com lacinho (Atena).

A mudança descrita por Atena aborda ainda um ponto fundamental para apontar como o papel da mulher no ambiente profissional é entrelaçado com cuidar e o ser complacente com as questões. Na sua fala ela demonstra que é compelida a resolver todas as demandas impostas ao mesmo tempo:

Acho, mas também acho que não é só por ser mulher. Mas eu acho que por essa capacidade de lidar com múltiplas demandas simultâneas. Olhar pra vários pontos ao mesmo tempo. Lidar com vários assuntos e achar isso natural. Esse lugar me cai bem. Porque é um lugar que ao mesmo tempo que é organizado, tem muitos

assuntos de natureza muito distintas para serem equilibrados ao mesmo tempo. Então também não dá para dizer que são características inerentes à mulher, porque eu não acredito nisso também. Mas eu acredito que pela nossa história, a gente é ensinada a viver com mais demandas equilibradas ao mesmo tempo (Atena).

A fala se alinha ao que Quirino (2014) relata: que algumas atitudes são vivenciadas pelas mulheres no percorrer da sua trajetória profissional, mas que quando as mulheres assumem o lugar de gestoras, os homens passam a apresentar um comportamento mais de desconfiança em relação a tomada de decisões. Desta forma, as mulheres precisam ter sempre atitudes que as colocam em um lugar de atenção, ou seja, devem estar munidas de estratégias para contrapor as investidas feitas pelos homens a respeito da sua posição, tais como: determinação, capacidade de decisão, foco em resultados, habilidades para trabalhar em equipe e mobilizar competências dos subordinados, solucionar problemas, entre outras competências de ação (Quirino, 2014, p.75). O relato de Eos demonstra como essa desconfiança pode ser sutil, mas não passa despercebida:

O olhar da comunidade acadêmica é diferente. Então, eu acabo indo muito na esteira dessa conquista que ela está fazendo, que ela está construindo. Mas ainda assim, há preconceito e há uma percepção diferente na sua fala, às vezes, porque você é mulher. Hoje em dia, eles já não falam mais assim. 'Ah, mas só podia ser, né'? Não, eles não falam. Acho que o cargo, às vezes, inibe esse tipo de comportamento. Mas, às vezes, dá para perceber que eles estão doidos para falar. Mas é bom não falar mesmo não (Eos).

Para enfrentar isso, Eos afirma que ainda que os homens não mudem seu tratamento em relação às mulheres, as mulheres mudaram de postura em relação a atitude dos homens, ou seja, elas enfrentam barreiras, mas não desistem de estar onde estão, e fazerem valer o lugar aonde chegaram em relação a sua trajetória profissional. Todas as barreiras impostas pela sociedade vão sendo quebradas com a persistência dessas mulheres.

Mas o que importa é que eles não mudaram, mas eu mudei. Muitas vezes, eu já saí daqui chorando, com vontade de não voltar mais. E aí, eu costumo dizer que nada como um dia depois do outro, como uma noite resolve todos os problemas. No outro dia, você sabe que tem filho para criar, tem casa para sustentar, tem boleto para pagar. E mais do que isso, tem todo um esforço que você fez para chegar naquele lugar. Então, você merece estar ali. Aí, você lava o rosto, passa a maquiagem e vem trabalhar. É outro dia (Eos).

Assim, a análise das entrevistas revela que essa ascensão ocorre,

majoritariamente, a partir da construção de trajetórias profissionais marcadas pela alta formação acadêmica e excelência na atuação profissional. As gestoras entrevistadas enfatizam que chegaram aos cargos que ocupam não por acaso, mas por esforço contínuo, competência e comprometimento com a instituição. Nesse sentido, Gaia afirma que trabalha com o que “é compromisso, mas lealdade [...] um compromisso profundo com essa instituição, com o que ela representa na cidade.”

Outro ponto recorrente nas falas das participantes é a importância de haver uma mulher no cargo máximo da instituição. Sua presença parece ter criado um ambiente mais propício para que outras mulheres também se sentissem legitimadas e encorajadas a disputar cargos de chefia. A liderança feminina no topo da hierarquia institucional, portanto, não apenas abriu caminhos, mas também reforçou a ideia de que esses espaços podem e devem ser ocupados por mulheres. Isso não se deu de forma aleatória, pois a própria entrevistada que atualmente ocupa esse lugar mais alto na hierarquia afirma que optou por se cercar de outras mulheres profissionais, propositalmente e por perceber que era “bastante simbólico” (Gaia).

Para além disso, embora a competência seja frequentemente mencionada como o principal condutor de ascensão, percebe-se que há outros elementos importantes nesse processo, como o apoio entre pares, a rede de confiança construída ao longo da carreira e a capacidade de articulação política dentro da instituição. Esses fatores, muitas vezes invisíveis, também desempenham papel fundamental na consolidação das mulheres em espaços de poder. Ao contar o que diria a uma jovem que desejasse chegar a esses cargos, Ártemis cita as duas coisas “uma atuação profissional, assim, vamos dizer, impecável ou quase [...] que permita que ela consiga ter visibilidade em termos de qualidade do trabalho” e ser “politicamente muito articulada”.

Mello (2020) define que são vários os desafios enfrentados pelas mulheres para estarem no mercado de trabalho, mas dentre as barreiras a serem transpostas pelas mulheres no “ambiente organizacional uma delas é cultural, em relação a uma cultura machista que ainda impera em países como o Brasil, ampliando essa diferença entre gênero, refletida nas empresas” (Mello, 2020, p.18).

Dessa forma, procurou-se ir além da descrição individual e buscar elementos de convergência que permitam uma compreensão mais aprofundada do perfil coletivo dessas mulheres gestoras. Como suas trajetórias, motivações, características comuns para conduzir a gestão e os aspectos subjetivos, os elementos recorrentes nas

trajetórias profissionais, como experiências prévias em docência, envolvimento com movimentos institucionais, formação acadêmica, entre outros.

Os valores, o senso de responsabilidade institucional, o desejo de transformação e a influência de líderes são características marcantes apresentadas por elas. Na condução da gestão, o estilo de liderança participativa, democrática, tendo como prioridade a atuação e valorização das equipes, foco em resultados, e uma inovação de elementos, como a organização e resolução de desafios.

Observa-se a partir das falas das entrevistadas quais são as dificuldades e os desafios vivenciados por elas no equilíbrio entre o trabalho na instituição e no lar, que aparecem por meio de discursos e atitudes preconceituosas, de uma forma evidente e subentendida. Mas, também, resistências e perseveranças: as entrevistadas revelam que a resistência e a perseverança são elementos centrais em suas trajetórias até a ocupação de cargos de gestão. Elas relatam ter enfrentado diversos desafios, como o preconceito de gênero, a subestimação de suas capacidades e a dificuldade de conciliar múltiplas responsabilidades, especialmente no que diz respeito à vida pessoal e profissional. No entanto, destacam que a persistência diante das barreiras, a determinação em continuar se qualificando e a confiança em seu próprio potencial foram fundamentais para superar os obstáculos e conquistar espaços historicamente ocupados por homens. Suas experiências evidenciam que a ocupação de cargos de liderança por mulheres é, muitas vezes, um ato de resistência cotidiana, sustentado pela coragem de não recuar frente às adversidades, que possibilitam a atuação e permanência das mulheres em estar à frente destes cargos de chefia.

Vale reiterar brevemente que a ascensão dessas mulheres a cargos de gestão foi marcada por estratégias diversas que revelam sua capacidade de adaptação, resistência e articulação em contextos predominantemente masculinos. Suas estratégias de resistência para estar à frente destes cargos e desempenharem suas funções, nos mostram que para romper o teto de vidro muitas barreiras foram quebradas socialmente, mas também conflitos pessoais e familiares. Compreende-se que a presença dessas mulheres nesses locais já é transgressora e disruptiva, mas além disso, suas ações são conscientes da necessidade de lutar para superar a divisão sexual do trabalho, como fica evidente na fala de Eos:

Eu acho que o sonho, o meu sonho pelo menos, e não é só sonho porque eu também trabalho para isso, trabalho com educação e mesmo com a educação das minhas filhas. O meu sonho é que a gente chegue num momento da nossa sociedade em que ser mulher

ou ser homem não seja condição para assumir nenhum cargo ou função. Mas sim a formação que teve, a competência (Eos).

Com base no que foi exposto na fala de Eos, pode-se considerar que a questão de gênero não pode ser determinante para que as mulheres alcancem posições na alta hierarquia dentro das organizações, que a formação é fator essencial para que ocorra essa ascensão.

As experiências relatadas pelas gestoras durante sua atuação evidenciam não apenas a permanência de barreiras simbólicas e institucionais, mas também os contornos do que Lima (2013) define como “labirinto de cristal”. Ainda que formalmente legitimadas por seus cargos, essas mulheres frequentemente enfrentam desafios que escapam à dimensão normativa, como a desvalorização de suas decisões, a resistência sutil de subordinados e o questionamento constante de sua autoridade. Tais práticas revelam o caráter não apenas estrutural, mas também simbólico da dominação masculina (Bourdieu, 2016), que se reatualiza mesmo quando o cargo é ocupado por uma mulher. Essa tensão entre o lugar legalmente ocupado e a legitimidade simbólica reconhecida reafirma a existência de uma divisão sexual do poder institucional, que atua tanto pela via da exclusão quanto pela da contenção da agência feminina dentro da gestão educacional.

Embora marcadas por obstáculos, as trajetórias gestoras também revelam formas criativas de resistência e superação que se materializam na atuação institucional cotidiana. As entrevistadas demonstram consciência crítica sobre a estrutura excludente em que estão inseridas e, em muitos casos, buscam reposicionar suas ações com foco em uma gestão mais democrática, participativa e inclusiva. Essa práxis pode ser lida como um movimento de subversão silenciosa do modelo institucional hegemônico, ao mesmo tempo em que promove a abertura de espaços para outras mulheres. A constituição de redes de solidariedade entre mulheres — prática mencionada por várias entrevistadas — pode ser interpretada, à luz do feminismo materialista, como uma estratégia de enfrentamento coletivo que amplia as possibilidades de inserção e permanência em cargos de decisão. Nesse sentido, a gestão exercida por essas mulheres carrega não apenas uma função administrativa, mas também política e simbólica de resistência à dominação patriarcal no campo da educação tecnológica.

5.4 Desafios estruturais: o trabalho invisível e o autocuidado como resistência

Muitos são os desafios enfrentados pelas mulheres ao longo de sua jornada pessoal profissional ao longo da vida. O cuidado com o outro é algo imposto às mulheres, exemplo é o fato de que desde o momento que nasce uma mulher, não é incomum que ela receba como presentes bonecas, panelas de plástico, utensílios estes utilizados pelas mulheres no seu dia a dia nos afazeres domésticos.

[...] desde as primeiras semanas de vida, existem as diferenças biológicas (tonicidade, psicomotricidade) entre meninos e meninas. Mas essas diferenças são tendências que a sociedade vai acentuar, cultivar e valorizar em função de seus estereótipos culturais (Brougère, 2000, p. 291).

Biroli e Quintela (2020) discutem as transformações nas estruturas familiares contemporâneas, apontando que, apesar das mudanças, muitas mulheres ainda enfrentam obstáculos na construção de suas trajetórias profissionais devido à ausência de apoio por parte de seus companheiros. Homens, muitas vezes, adotam posturas machistas e indiferentes em relação às conquistas de suas parceiras, interpretando o protagonismo feminino como uma afronta à sua masculinidade. Para eles, a presença da mulher em espaços de comando representa uma violação da ideia tradicional de que o lugar da mulher é restrito ao ambiente doméstico, cuidando da casa e dos filhos. No entanto “seus efeitos podem variar se consideramos as mulheres numa perspectiva em que gênero, classe e raça constituem as relações de poder, isto é, a dominação em sua forma dinâmica, que inclui resistências e deslocamento” (Biroli; Quintela, 2020, p. 86). Eos, em seu relato, corrobora quando menciona a atitude de seu marido quando ela conta que recebeu um convite para estudar em outro país:

Por exemplo, quando eu estava no mestrado, eu tive um convite para fazer o doutorado na Alemanha, os quatro anos de doutorado. E eu não fui, porque na época a minha filha mais velha tinha uns três anos. E eu falei, não dá. Eu ia para lá, só que o marido falou que não ia, porque ele não ia mudar de país e “virar dona de casa”, para eu poder estudar. Então, ele não iria. E a mãe não podia, tinha as coisas dela, ficar quatro anos fora não tinha como. E eu, o que eu ia fazer com uma criança de três anos, num país que nem a língua falava, que até hoje não falo alemão, o que eu ia fazer? Então, eu não fui. Por causa dele, eu não fui. Então, assim, teve oportunidades que eu perdi, mas por outro lado, conquistei muita coisa por causa dessa minha rede de apoio e por causa da minha mãe (Eos).

Cabe mencionar como a maternidade é um fator de relevância nesse relato, já que a “divisão desigual do trabalho doméstico impacta sobre as decisões de carreira, já que boa parte das responsabilidades são de ambos nos cuidados com os filhos acabam recaindo sobre as mulheres” (Mello, 2020, p. 22).

Outros casos trazem relatos de maior parceria conjugal, como é o caso de Irene e de Atena, que conta uma estratégia tecida junto com o marido para que ambos pudessem alcançar seus objetivos acadêmicos e profissionais. Se no caso da Irene percebe-se o apoio, a fala da Atena já aborda um planejamento em que os dois reconhecem a necessidade do trabalho de cuidado na família e, deliberadamente, escolheram criar um acordo para que ambos trilhassem suas trajetórias: “Quando eu era casada, meu marido se mudou comigo pra Varginha. Ele era servidor público. Ele falou: “Só vou fazer a mala. Tamo junto, né?” (Irene).

Eu e meu marido nos conhecemos no mestrado. Então a gente fez a trajetória mais ou menos juntos. Ele também é professor aqui na instituição. Já foi técnico administrativo aqui na instituição. Hoje ele é docente. Formou em Direito semana passada. Porque ele escolheu fazer Direito ao invés de fazer o doutorado. Então agora que ele ainda vai fazer o doutorado. Então a carreira dele segue um caminho diferente da minha. E a minha cresceu muito mais rápido do que a dele. E é claro que isso é um desafio familiar. Mas ele sempre foi o meu suporte. Eu não teria conseguido fazer tantas coisas se ele não tivesse dividido comigo. Então assim, para eu dar aula à noite, tinha alguém com o bebê em casa. Para eu viajar para o interior, ficar dois, três dias fora, tinha alguém aqui com a criança em casa. (Atena).

Além dos cuidados parentais, para que arranjos como esses ocorram e para que as entrevistadas pudessem se dedicar ao desenvolvimento profissional, é necessário pensar em quem assume os trabalhos domésticos. Quirino e Piuati (2013) argumentam que, mesmo exercendo atividade fora do ambiente doméstico, as mulheres assumem várias funções, para prover o bem-estar da família. Quando ela delega estas funções para outras pessoas, que passam a executar essas tarefas, geralmente são outras mulheres, a atividade doméstica que é conferida a outra mulher, seja a mãe, a sogra, a filha mais velhas (Quirino; Piuati, 2013, p.190). A fala de Eos acima, por exemplo, cita a própria mãe como única pessoa cogitada para apoiá-la na viagem para o exterior a estudo. Por outras vezes, esse trabalho é delegado a uma trabalhadora remunerada.

Atena menciona que pelo fato de sair para trabalhar, ela encontra apoio em uma outra mulher que faz por ela as atividades domésticas que não consegue fazer.

Interessa observar que ela usa a expressão “que eu não consigo fazer” de forma que fica subentendido que, ainda que não se encaixe nos padrões mais reacionários de casamento, há a presunção de que seriam afazeres dela.

Então eu tenho uma babá, que é tia de uma servidora nossa, que foi mestranda, que é minha amiga pessoal, que para mim é um anjo na minha vida. Então eu posso, graças a Deus, pagar para uma pessoa para poder fazer parte do trabalho que eu não consigo fazer (Athena).

Percebe-se esse peso também em fala de Eos que aponta que, em sua casa, atualmente as atividades domésticas são feitas quando é possível, mas que por algum tempo o fato de não fazer estes trabalhos causou alguma inquietação, sentimento da culpa e cobrança pessoal:

A cobrança nossa ainda existe. Talvez pelo jeito que a gente foi criada, né? Você tem que ser uma boa mãe, você tem que ser uma boa dona de casa, né? Então, eu ainda me cobro. Eu me pego cobrando essas coisas, eu falo assim, mas poxa, eu trabalhei 12 horas, eu tô preocupada se eu cheguei em casa e a varanda está suja (Eos).

Este ponto é causa de dilemas para muitas mulheres ao trabalharem formalmente, seus efeitos podem variar se consideramos as mulheres numa perspectiva em que gênero e classe constituem as relações de poder, isto é, a dominação em sua forma dinâmica, que inclui resistências e deslocamento (Biroli; Quintela, 2020, p.86).

Helena Hirata (2010) apresenta que as delegações a outras pessoas dos afazeres domésticos são as soluções encontradas por algumas mulheres para que possam estar mais presentes em seus locais de trabalho. Para a sociedade, a mulher que trabalha fora tem que dar conta de cuidar de sua casa, família, filhos. Quando falamos da divisão sexual do trabalho e os entraves que gera para sua superação, o termo “cuidar” aparece e reaparece. Helena Hirata (2016) afirma que “o trabalho de cuidado é exemplar das desigualdades imbricadas de gênero, de classe e de raça, pois os cuidadores são majoritariamente mulheres, pobres, negras, muitas vezes migrantes (provenientes de migração interna ou externa)” (Hirata, 2016, p. 54).

Dessa forma, entre as entrevistadas, levando em conta a categorização para forma de divisão do trabalho doméstico proposta por Hirata e Kergoat (2007), embora haja a citação do modelo de paradigma de parceria, com partes das atividades divididas com o cônjuge, é quase unânime o modelo de delegação, ou seja, que essas mulheres, geralmente com condições socioeconômicas mais privilegiadas, utilizam a

mão de obra de uma outra mulher, de classe social mais humilde, quase sempre negra, para executar essas tarefas.

Nesse sentido, Gaia relata que há 30 anos ela conta com uma outra mulher para auxiliar nas tarefas domésticas para que ela pudesse se dedicar ao estudo e a carreira profissional, corroborando assim que a mulher, para seguir na sua carreira, necessita do auxílio de alguém, geralmente de uma outra mulher.

Gaia: Conversar um pouco com a auxiliar, é minha ajudante, vai fazer 30 anos, que está comigo.

Pesquisadora: Eu ia te perguntar isso, está com você há 30 anos?

Gaia: Isso. Não dorme, nunca dormiu, nunca gostei de pessoa para dormir. Acho que escravidão já passou, ela tem a casa dela. Mas está comigo até hoje. Já não está dando conta do serviço, mas coitada, mas a gente vai se aguentando, ela me aguenta, a gente vai se aguentando. Estamos envelhecendo juntas, no final das contas. Ela é uma grande companheira, cuida da minha casa. Isso não só agora na gestão, mas no doutorado, ajudando com os meus filhos pequenos. Eu devo muito a ela, mas muito mesmo. Ainda falo que meu casamento dura até hoje por causa dela, porque eu nunca tive que me preocupar com roupa suja, toalha molhada. Sim, com certeza. Ela me ajuda muito. Essa rede de apoio é muito boa. Ela reclama. Ela fala assim, agora você não tem tempo para mais nada, não tem tempo pra me ajudar com as plantas. Ela reclama mais do que meu marido (Gaia).

Mesmo quando há divisão ou delegação das atividades e nos casos de mulheres solteiras e sem filhos, ainda sim muitas vezes a mulher se ocupa com os cuidados com entes da família, se dividindo entre eles e os encargos do trabalho. No relato de Ártemis, ela fala dos impactos de estar mais envolvida com o trabalho formal desde que assumiu o atual cargo e sente que sua contribuição nos cuidados com a mãe são poucos, porque está fora de casa o dia todo:

O impacto é de ter menos tempo. Então, acaba que eu não sou casada, e eu moro com a minha irmã e minha mãe até hoje, e ela é idosa, ela requer um certo cuidado, mas tem quem nos auxilia. Mas em termos... Talvez eu ajude um pouco do que eu ajudava antes em termos das atividades, mas eu faço nos finais de semana, por exemplo, dizer que tem que fazer sacolão, tem que fazer supermercado, mas eu consigo fazer muito menos do que fazia antes porque ficava o dia inteiro aqui. Então, isso eu contribuo um pouco menos nesse aspecto da ajuda em termos de casa. Eu não tenho filhos, não tenho essas dificuldades que muitas das mulheres, a maior parte delas tem. Dificuldades no sentido do tempo que requer, de cuidar dos filhos e da casa, vamos dizer assim (Ártemis).

Permanece o problema da conciliação entre a vida familiar e a vida profissional que sempre foi determinante no estabelecimento da igualdade efetiva entre homens e mulheres, uma vez que as diferenças de gênero são o reflexo da diferenciação dos papéis no seio da família (Izquierdo, 2007, p.69). Apesar da presença constante das exigências de que mulheres estejam sempre presentes para seus entes familiares, há a percepção de que, quando não são casadas ou têm filhos, elas devem estar mais disponíveis para o trabalho. Em outro relato, esse feito por Irene, isso aparece:

Hoje moramos somente eu e meu cachorro, mas sou eu a que faço tudo na minha família, né? Dos meus pais e tudo mais. Impacta, claro, porque hoje são cinco dias da semana, a gente sabe a hora que chega, não sabe a hora que sai, né? mas um dia ele [gestor] me confidenciou uma coisa, que ele falou assim, se tem uma coisa que eu acho que eu devia ter pensado antes, que eu precisava de pessoas mais disponíveis, né? Até já contei isso para alguns e tal, mais disponíveis (Irene).

Mesmo entre aquelas que não têm afazeres ligados à maternidade, o corpo sente a pressão e elas mesmas precisam de cuidado ou de autocuidado. A fragilidade humana é a base sobre a qual a crítica às relações de trabalho e à política neoliberal é feita: "corpos são precários", dependem do cuidado de outros, e o cuidado é uma dimensão do viver conjuntamente (Biroli; Quintela, 2020, p.80). Assim, Irene, em favor de cuidados com familiares, percebe que acabou se descuidando do autocuidado. Ela diz "Na época, por exemplo, da doença do meu pai, eu me descobri, só fui me olhar depois que ele faleceu, né? Então, às vezes a gente esquece" (Irene). Entre as demais participantes, os relatos são semelhantes:

Não tenho muito tempo, não. Talvez não tanto quanto eu gostaria. Ainda não dá tempo de cuidar de mim, não. Então, agora voltei para a academia, por uma questão de saúde. O médico já brigou comigo, falou que minha pressão está oscilando. E se eu não quiser tomar remédio o resto da vida, eu tenho que fazer atividade física. Então, eu voltei para a academia (Eos).

eu até tenho priorizado. Então eu tava com pouco tempo pra fazer atividade física, tava conseguindo fazer uma vez na semana, duas no máximo. Esse ano eu comecei com essa resolução de cuidar mais da saúde. Então eu tenho tentado praticar atividade física umas quatro vezes na semana. Então isso já fez grande diferença. E aí cuidar mais da alimentação, e essas rotinas normais de mulher, né? Salão, pinta cabelo, faz unha, não sei o que. Então essas coisas normais do dia a dia eu consigo equilibrar. Eu não tava conseguindo era atividade física na dose necessária, mas desde janeiro pra cá eu ingressei num ritmo que eu espero manter. Então tô tentando. Mas não conseguia antes equilibrar, não. Ficava bem prejudicado (Atena).

Os desafios e os obstáculos vivenciados pelas mulheres para executarem suas escolhas perante o mercado de trabalho são inúmeros: a começar pelas escolhas em relação a sua vida pessoal e profissional, a sociedade de um modo geral ainda hoje cobra das mulheres uma posição em que elas mantenham o cuidado com a família. A presença de filhos, associada ao ciclo de vida das trabalhadoras, à sua posição no grupo familiar como cônjuge, chefe de família etc., à necessidade de prover ou complementar o sustento do lar, são fatores que estão sempre presentes nas decisões das mulheres de ingressar ou permanecer no mercado de trabalho (Fundação Carlos Chagas, 2010). Nas falas das entrevistadas é possível perceber isso quando elas reexaminam suas escolhas ao serem questionadas se tinham algum arrependimento:

eu lamento de ter casado muito jovem. Hoje em dia eu não me casaria jovem. Mas, por outro lado, foi esse casamento que me deu as minhas filhas. Então, acho que também são escolhas (Eos).

Para outras, contudo o discurso segue o caminho de que não há arrependimentos, mas a necessidade de lidar com as próprias escolhas:

Olha, isso é difícil de responder também. Eu acho que não lamento nada, assim, não. A gente tem um pouco menos de tempo para dedicar à própria pesquisa. Talvez, se eu puder dizer que eu lamento alguma coisa, mas aí não dá para fazer tudo no mesmo espaço de tempo. Então, assim, acaba que eu deixo minhas coisas de pesquisa ficarem um pouco de lado, mas por uma questão, que essa é uma oportunidade que eu tenho agora. A pesquisa eu posso continuar fazendo depois do tempo todo (Ártemis).

Acho que as nossas escolhas têm as suas consequências. E eu sou muito consciente das escolhas. Todas elas, das escolhas. Eu não engravidei por acidente, eu engravidei de planejamento. Eu fiz um planejamento acadêmico. E eu segui o que eu planejei. Então eu engravidei exatamente no fim do doutorado porque eu queria concluir a minha formação. Eu atuei em todas as áreas que eu desejei atuar (Atenas).

Para Gaia também o que mais causa lamento é que, para estar à frente de um posto de comando, se perde parte do contato com seus alunos. Ironicamente, o trabalho docente que levou muitas delas à Escola Promovendo o Saber, diminuiu ao passo que elas foram subindo na hierarquia “lamento mais a docência, as participações em bancas, a coisa mais da participação dos alunos, sabe? Da vida acadêmica mesmo” (Gaia).

As entrevistas revelam um padrão comum de sobrecarga de tarefas entre as gestoras, que mesmo em cargos de alta responsabilidade institucional continua assumindo majoritariamente os cuidados com a casa, os filhos e familiares dependentes. Esse acúmulo cotidiano reflete o que Hirata e Kergoat (2007) definem como modelo de “conciliação”, no qual se exige da mulher a capacidade de equilibrar, sozinha, o trabalho profissional com o doméstico. Trata-se de um desafio estrutural, não circunstancial, pois decorre da ideologia naturalizante que atribui às mulheres um “destino biológico” de cuidado e renúncia, conforme denunciado também por Joan Scott (1995). O impacto disso na atuação profissional é visível: jornadas estendidas, desgaste emocional e sentimento constante de dívida com algum dos domínios (família ou trabalho).

A questão do autocuidado, mencionada de forma recorrente pelas entrevistadas, extrapola a dimensão individual e deve ser entendida, à luz do feminismo crítico, como uma estratégia de resistência. O cuidado de si — quando promovido com consciência dos atravessamentos de gênero, classe e raça — configura uma prática política de enfrentamento à lógica produtivista e masculina que rege o ambiente institucional. Em contextos em que o adoecimento psíquico é naturalizado e a exaustão das mulheres é romantizada como prova de competência, afirmar a importância do descanso, da saúde mental e da recusa a determinadas exigências institucionais pode ser uma forma sutil, porém potente, de romper com o ciclo de submissão. Tal reflexão dialoga com a crítica feita por Saffioti (2015) sobre o mito da mulher multifuncional, que se vê compelida a “dar conta de tudo” mesmo à custa de seu próprio corpo.

Os relatos das entrevistadas são corroborados por dados estatísticos que evidenciam a permanência de uma divisão desigual do tempo entre homens e mulheres no Brasil. Segundo a PNAD Contínua (IBGE, 2024), enquanto as mulheres dedicam, em média, 21,3 horas semanais a tarefas domésticas e cuidados, os homens destinam apenas 11,7 horas. Isso significa que, mesmo com maior escolarização e maior inserção no mercado formal, as mulheres continuam carregando a maior parte do trabalho reprodutivo. No caso das gestoras entrevistadas, a tripla jornada — gestão institucional, responsabilidades familiares e autocuidado — se torna um campo de tensão permanente, exigindo uma reconfiguração cotidiana de suas prioridades. Isso reforça a necessidade de políticas institucionais de apoio (como creches, flexibilização de horários e redes de apoio formalizadas), que ainda são

pouco estruturadas na maioria das instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, questionou-se como se dá a ascensão e a atuação de mulheres em cargos de gestão na Educação Profissional, Científica e Tecnológica, e o consequente rompimento do teto de vidro que isso exige, à luz das teorias sobre relações sociais de sexo/gênero que permeiam também o ambiente acadêmico. Embora se observe um aumento significativo da presença feminina no mercado de trabalho, sua inserção em cargos de gestão ainda é limitada. Apesar dos avanços educacionais conquistados pelas mulheres ao longo do século XX, a presença majoritária de homens em cargos de decisão revela a persistência de uma segregação de gênero estrutural.

A partir dessa inquietação, a pesquisa analisou a representatividade feminina em cargos de gestão em uma instituição da RFEPT, valendo-se de revisão bibliográfica, levantamento documental e realização de cinco entrevistas semiestruturadas. Os cruzamentos entre os dados empíricos e o referencial teórico permitiram responder à questão de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, que é compreender como se dá a ascensão e a atuação de mulheres em cargos de gestão em uma instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, considerando os desafios e as possibilidades.

As contribuições das entrevistadas possibilitaram a compreensão dos efeitos da divisão sexual do trabalho, bem como os desafios e estratégias de resistência mobilizados por mulheres para romper o teto de vidro e acessar espaços de poder.

A análise das entrevistas com cinco gestoras revelou que, embora essas mulheres tenham alcançado posições de liderança, sua trajetória é marcada por barreiras estruturais e simbólicas que continuam operando mesmo após a ascensão formal. A desigual distribuição das tarefas domésticas, a responsabilização exclusiva pelo cuidado familiar, a invisibilização de suas propostas no espaço institucional e a necessidade constante de provar competência são expressões vivas da manutenção de uma ordem de gênero desigual. Ainda que essas mulheres rompam o teto de vidro, percorrem um labirinto de cristal, como definiu Lima (2013), enfrentando obstáculos difusos, mas persistentes, que atravessam suas trajetórias profissionais e subjetivas.

A pesquisa demonstrou que tais gestoras não atuam de maneira passiva frente a esse cenário. Elas constroem estratégias de enfrentamento que vão desde o investimento em formação continuada até a criação de redes de solidariedade entre

mulheres, passando por práticas de resistência cotidiana, como a reformulação de espaços de decisão, o cuidado de si como ato político e o enfrentamento de estigmas internalizados. Esses movimentos são significativos, pois não apenas sustentam sua permanência nos cargos, como também abrem caminhos para outras mulheres, contribuindo para uma transformação lenta, mas relevante, na cultura institucional.

Entende-se que a ascensão dessas mulheres, em uma instituição que foge à tendência de predomínio masculino na gestão da RFEPECT, não é fruto apenas de mérito individual, mas de conjunturas que aliaram oportunidades, capacidade crítica, alianças estratégicas e mudanças no cenário político interno. A análise da instituição pesquisada — aqui nomeada de "Escola Promovendo o Saber" — mostra que o aumento do número de gestoras pode estar relacionado a uma gestão comprometida com a equidade de gênero, embora ainda persistam contradições e resistências que exigem atenção.

Do ponto de vista teórico-metodológico, a pesquisa contribui ao aplicar o referencial do Feminismo Materialista Francês ao campo da gestão educacional na EPT, tema ainda pouco explorado na literatura brasileira. Além disso, ao articular dados empíricos com categorias críticas de gênero, trabalho e poder, amplia-se o debate sobre a presença feminina em espaços historicamente masculinizados, como a gestão acadêmica de instituições tecnológicas.

Para compreender o presente cenário, buscou-se um retorno ao passado: a contextualização histórica da participação das mulheres no mercado de trabalho e na educação permitiu elucidar como os padrões contemporâneos de exclusão e sub-representação são herdeiros de construções sociais de longa duração. A partir disso, foi possível interrogar as gestoras sobre suas trajetórias, desafios e estratégias pessoais e profissionais, destacando como suas histórias tensionam normas de gênero e rompem padrões instituídos.

O referencial teórico abordou contradições estruturais entre trabalho e gênero, ressaltando que, apesar da inserção crescente das mulheres em diferentes setores profissionais desde os anos 1930, persistem desigualdades salariais, precarização e exclusão dos espaços de decisão. A divisão sexual do trabalho, estruturada nos princípios de separação (homens e mulheres em funções distintas) e hierarquia (valorização do trabalho masculino), reforçada por uma ideologia naturalizante, continua operando no tecido institucional, inclusive no campo educacional. Os conceitos de teto de vidro e labirinto de cristal mostraram-se fundamentais para

compreender os obstáculos, muitas vezes sutis, que impedem ou retardam a ascensão feminina.

A análise das entrevistas confirmou que as trajetórias das gestoras são marcadas por origens populares, mas observou-se que entre as mulheres entrevistadas nem todas eram oriundas das classes populares, investimento contínuo na formação, dedicação e enfrentamento constante de barreiras simbólicas e práticas. Embora apresentem diferentes condições pessoais como estado civil, maternidade e idade, todas compartilham experiências de luta contra resistências institucionais e de construção de redes de apoio, o que foi fundamental para consolidarem sua presença na gestão acadêmica. Suas narrativas demonstram que a escolaridade, por si só, não garante equidade: é a articulação entre competência, estratégias individuais e solidariedade coletiva que sustenta suas conquistas.

Ainda que a pesquisa tenha respondido à sua pergunta central — como essas mulheres romperam (e seguem rompendo) o teto de vidro —, algumas dimensões poderiam ser aprofundadas, como os impactos subjetivos das renúncias pessoais e o legado concreto de suas gestões para as instituições. Sugere-se, para pesquisas futuras, investigar de que maneira a presença feminina na gestão influencia as políticas institucionais, os valores organizacionais e a inspiração de novas gerações de mulheres, especialmente em áreas técnicas e de decisão.

Ao analisar trajetórias sociais e educacionais, não se pode perder de vista o cruzamento entre classe, raça e gênero, pois essas dimensões se articulam de forma complexa na produção de desigualdades. Se, por um lado, Bourdieu (1998) nos ajuda a compreender como o *habitus* e o capital cultural moldam as possibilidades de ascensão social, por outro, autoras como Kimberlé Crenshaw (1989) chamam atenção para a interseccionalidade, isto é, para o modo como raça, classe e gênero não se somam simplesmente, mas interagem na produção de barreiras específicas. Mulheres negras, por exemplo, vivenciam não apenas as dificuldades ligadas à sua origem de classe, mas também o racismo estrutural e o sexismo, que se entrelaçam e limitam suas chances de reconhecimento acadêmico e profissional. Assim, compreender essas trajetórias exige deslocar o olhar das categorias isoladas e perceber como as hierarquias sociais se reforçam mutuamente, criando mecanismos de exclusão mais sutis e persistentes, mas também abrindo brechas para formas singulares de resistência e afirmação.

Diante dos achados, é imprescindível o contínuo incentivo à inserção e

permanência das mulheres em cargos de liderança na educação profissional. Isso demanda ações institucionais estruturadas: programas de mentoria, revisão das normas de reconhecimento profissional, combate a estereótipos de gênero e suporte concreto à conciliação entre trabalho e cuidado. Valorizar a presença feminina em espaços decisórios é não apenas um imperativo ético, mas também um motor de inovação, inclusão e justiça institucional. Ignorar a inteligência, a competência e o potencial transformador das mulheres é não só incoerente, mas também prejudicial ao avanço das instituições públicas de ensino.

Como desdobramentos futuros, sugere-se:

- Ampliar o escopo da pesquisa para outros campi da RFEPCT, buscando compreender regionalidades e interseccionalidades;
- Investigar a presença de mulheres negras, indígenas, com deficiência ou LGBTQIAPN+ na gestão educacional;
- Estudar os efeitos das gestões femininas na formulação de políticas institucionais inclusivas.

A luta por equidade de gênero no espaço educacional, especialmente no campo da EPT, permanece sendo um campo de disputa e resistência, exigindo, como demonstrado nesta pesquisa, mais do que ocupação de cargos: exige transformação das relações de poder que historicamente definiram o lugar das mulheres na sociedade.

Destarte, o maior desafio das mulheres que ascendem a posições de liderança não seja apenas conquistar o lugar que historicamente lhes foi negado, mas ressignificá-lo, reconstruindo os sentidos do poder, da autoridade e do cuidado a partir de outros valores. Ao desafiar as estruturas patriarcais, essas mulheres não apenas ocupam espaços: elas os transformam. Como diria Hannah Arendt, o poder verdadeiro nasce da ação coletiva e da capacidade de iniciar algo novo. É nesse horizonte que reside a esperança de uma educação mais justa, onde liderança não se confunda com dominação, e onde a presença feminina não seja exceção, mas expressão plena de uma sociedade que aprende, enfim, a valorizar a diversidade como força fundadora de seu próprio futuro.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA IBGE Notícias. ODS 5: alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. **Revista retratos**, online, 2017. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/17064-ods-5-alcancar-a-igualdade-de-genero-e-empoderar-todas-as-mulheres-e-meninas>. Acesso em: 30 maio 2025.

ANDRADE, Luciana Farias de Araújo. História, memória e gênero: a trajetória das mulheres na primeira escola federal de educação profissional do Piauí. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA ORAL POLÍTICA, ÉTICA E CONHECIMENTO, 12., 2014, Teresina. **Anais** [...]. Teresina: UFPI, 2014. Disponível em: https://www.encontro2014.historiaoral.org.br/resources/anais/8/1397513198_ARQUIVO_TextoFinalparaEncontrodeHistoriaOral.pdf. Acesso em: 05 maio 2025.

JORNAL Grande Bahia. Brasil precisa avançar na inclusão social e econômica das mulheres. **Jornal Grande Bahia**, online, 2018. Disponível em: <https://jornalgrandebahia.com.br/2018/05/brasil-precisa-avancar-na-inclusao-social-e-economica-das-mulheres-diz-banco-mundial/>. Acesso em: 05 maio 2025.

BETIOL, Maria Irene Stocco. Ser administradora é o feminino de ser administrador? *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000. Florianópolis. **Anais** [...]. Florianópolis: ANPAD, 2000. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/522763744/SER-ADMINISTRADORA-E-O-FEMININO-DE-SER-ADMINISTRADOR>. Acesso em: 30 maio 2025.

BIROLI, Flávia; QUINTELA, Débora Françolin. Divisão Sexual do trabalho, separação e hierarquização: contribuições para a análise do gênero das democracias. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, n. 53, p. 72-89, jun./dez., 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/politicaetrabalho/article/view/51417/33129>. Acesso em: 05 maio 2025.

BRASIL. **Decreto n.º 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. Diário Oficial. Brasília, DF, 1909. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf. Acesso em: 26 jan. 2024.

BRASIL. **Lei nº 6.545, de 30 de junho de 1978**. Dispõe sobre a transformação das Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais, do Paraná e Celso Suckow da Fonseca em Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências. Brasília: Casa Civil, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6545.htm#:~:text=LEI%20No%206.545%2C%20DE%2030%20DE%20JUNHO%20DE%201978.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20transforma%C3%A7%C3%A3o%20das,Tecnol%C3%B3gica%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs. Acesso em: 25 maio 2024.

BRASIL. **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. Casa Civil, Brasília, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. **Concepções e Diretrizes.** Brasília: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. 2008. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6691-if-concepcaoediretrizes&category_slug=setembro-2010-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 10 jun. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.** Brasília: MEC, 2009. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf. Acesso em: 10 jun. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Concepções e Diretrizes.** Brasília: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. 2010. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6691-if-concepcaoediretrizes&category_slug=setembro-2010-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 10 jun. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **A história de Zumbi dos Palmares e inglês se destacam no programa.** Brasília: MEC, 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/mulheres#:~:text=Dados%20mais%20recentes%20do%20Censo,matr%C3%ADculas%20s%C3%A3o%20do%20sexo%20feminino>. Acesso em: 05 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Mulheres são maioria na docência e gestão da educação básica.** Brasília: MEC, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2023/marco/dia-da-mulher-mulheres-sao-maioria-na-docencia-e-gestao-da-educacao-basica>. Acesso em: 05 maio 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Empregabilidade das mulheres no mercado de trabalho cresce no mundo.** Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Julho/empregabilidade-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-cresce-no-mundo#:~:text=A%20taxa%20de>. Acesso em: 05 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Matrículas na educação profissional aumentaram 12,1%.** Brasília: INEP, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-escolar/matriculas-na-educacao-profissional-aumentaram-12-1>. Acesso em: 12 jun. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **100 novos Institutos Federais.** Brasília: MEC, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/100-novos-ifs#:~:text=As%20102%20novas%20unidades%20j%C3%A1,campi%20autorizados%20estejam%20em%20funcionamento>. Acesso em: 11 set. 2025.

BRASIL. Secretaria de Comunicação Social. **Governo Federal vai encaminhar ao Congresso proposta de novos cargos em universidades**. Brasília: Secretaria de Comunicação Social, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2025/08/governo-federal-vai-encaminhar-ao-congresso-proposta-de-novos-cargos-em-universidades>. Acesso em: 11 set. 2025.

BRASIL. Ministério das Mulheres. **Relatório Anual Socioeconômico da Mulher - RASEAM**. Brasília: Ministério das Mulheres, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/observatorio-brasil-da-igualdade-de-genero/raseam>. Acesso em: 10 maio 2025.

BROUGÈRE, Gilles. **Brinquedo e cultura**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BROUGÈRE, Gilles. **Brinquedo e companhia**. São Paulo: Cortez, 2014.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 110, p. 67-104, julho, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/dzDXTKKnr96DdTZSqnmTH5r/>. Acesso em: 05 maio 2025.

BRUSCHINI Cristina; LOMBARDI Maria Rosa. Instruídas e trabalhadeiras trabalho feminino no final do século XX. **Cadernos Pagu**, Campinas, 2001, p. 157-196. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/a/VTDTBZBKQjxkmCK8BQtYVw/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 maio 2024.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan./abr. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/nbmX97KsCvpcyZ5DxhvMMd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 jun. 2024.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 537-572, set./dez. 2007.

BOURDIEU, Pierre. **Escritos de educação**. Petrópolis: Vozes, 1998.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2016.

CARDOSO, Elizangela Barbosa. **Identidades de gênero, amor e casamento em Teresina (1920-1960)**. 2010. 535 f. Tese (Doutorado em História) - Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/22627>. Acesso em: 05 maio 2025.

CARVALHO, Elizabeth, Souto de. **Os desafios de uma mulher vivenciando o cargo de gestão escolar**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar) – Faculdade de Três

Marias, João Pessoa, PB, 2020. Disponível em: <https://biblioteca.educasystem.com.br/repository/tcc/2c6e2e5bc1111967af49b96bc7a8d3b8.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2024.

CASA Civil. **Governo Federal anuncia 100 novos Institutos Federais no Novo PAC**. Casa Civil, Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/governo-federal-anuncia-100-novos-campi-de-institutos-federais>. Acesso em: 30 maio 2025.

CEFET-MG. **Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais**. Instituição. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2024. Disponível em: <https://www.cefetmg.br/instituicao/>. Acesso em: 10 jun. 2024.

CEFET-RJ. **Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca**. Instituição. Rio de Janeiro: CEFET-RJ, 2024. Disponível em: <https://cefet-rj.br/>. Acesso em: 20 maio 2024.

CENTRO de Gestão de Estudos Estratégicos - CGEE. Observatório de RH para CT&I. **Brasil: Mestres e Doutores 2024: tempo de titulação e emprego**. Brasília, DF: CGEE, 2024. Disponível em: <https://mestresdoutores2024.cgee.org.br/-/3.2-tempo-tit-emprego>. Acesso em: 05 maio 2025.

CRENSHAW, KIMBERLÉ. **Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: a Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics**. University of Chicago Legal Forum, Chicago (EUA), 1989. Disponível em: <https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=uclf>. Acesso em: 11 set. 2025.

CONSELHO Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **Análise da resolução 01/2021/CNE e diretrizes para o fortalecimento da EPT na Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**. 2021. Disponível em: https://www.ifsp.edu.br/images/reitoria/Diretrizes_para_o_fortalecimento_da_EPT_na_RFEPT_abril2021.pdf. Acesso em: 15 maio 2024.

DIAS, Érika; RAMOS, Mozart Neves. A Educação e os impactos da Covid-19 nas aprendizagens escolares. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 117, p. 859-870, 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3995/399573187001/html/>. Acesso em: 10 maio 2024.

DUARTE, Constância Lima; CARMO, Dinorah; LUZ, Jalmelice. **Mulheres de Minas: lutas e conquistas**. Belo Horizonte: Conselho Educacional da Mulher de Minas Gerais, Imprensa Oficial, 2008.

FAIRCLOUGH, Norman. A dialética do discurso. **Revista Teias**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 22, p. 225-234, maio/ago., 2010. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/revistateias/article/view/24124/17102>. Acesso em: 05 maio 2025.

FAIRCLOUGH, Norman. Semiose, mediação e ideologia: uma visão dialética.

Revista Parágrafo, São Paulo, v. 4, n. 1, jan./jun., 2016. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/view/375/372>. Acesso em: 05 maio 2025.

FUINI, Lucas Labigalini; PAULA, Laurie Ingrid de. A divisão sexual do trabalho e suas consequências para a precarização do trabalho feminino: uma pesquisa bibliográfica. Estudos e debates Dossiê História e patrimônio na América Latina: Diálogos críticos. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa, v. 1, n. 23, jan./jun., 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/RCH/article/download/15333/8128/75344>. Acesso em: 05 maio 2025.

FUNDAÇÃO Carlos Chagas. Mulheres no Mercado de Trabalho: grandes números. **Revista Trabajo: Revista de La Oit**, [S.l.], n. 6, 1993.

GALVÃO, Ricardo; SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da gestão escolar no Brasil 2006**. 2006. 333f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/10567>. Acesso em: 10 maio 2025.

HIRATA, Helena Sumiko. Novas configurações da Divisão Sexual do Trabalho. **Revista Tecnologia e Sociedade**. 2. ed. 2010. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/2557/1661>. Acesso em: 05 maio 2025.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da Divisão Sexual do Trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/cCztcWVvvtWGDvFqRmdsBWQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 maio 2025.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Atualidade da divisão sexual e centralidade do trabalho das mulheres. **Revista de Ciências Sociais Política e Trabalho, Paraíba**, n. 53, p. 22-34, jun./dez., 2020. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.1517-5901.2020v1n53.50869>. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/politicaetrabalho/article/view/50869>. Acesso em: 22 jan. 2024.

HIRATA, Helena. Globalização, trabalho e gênero. **Revista Políticas Públicas**, São Luís, v. 9, n. 1, p.111-128, jul./dez. 2005. Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rppublica/article/view/3770/1848>. Acesso em: 05 maio 2025.

HIRATA, Helena. O trabalho de cuidado. **SUR 24**, [S.l.], v.13, n. 24, p. 53-64, 2016. Disponível em: <https://sur.conectas.org/wp-content/uploads/2017/02/5-sur-24-por-helena-hirata.pdf>. Acesso em: 05 maio 2025.

HIRATA, Helena. Flexibilidade, trabalho e gênero. In: HIRATA, Helena, SEGNINI, Liliana (Orgs). **Organização, Trabalho e Gênero**. São Paulo: Editora Senac, 2008, p. 89-108.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Atualidade da divisão sexual e centralidade

do trabalho das mulheres. **Revista de Ciências Sociais Política e Trabalho**, Paraíba, n. 53, p. 22-34, jun./dez., 2020. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.1517-5901.2020v1n53.50869>. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/politicaetrabalho/article/view/50869>. Acesso em: 22 jan. 2024.

HIRATA, Helena. **Nova divisão sexual do trabalho?**: um olhar voltado para a empresa e a sociedade. São Paulo: Boitempo, 2002.

INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de gênero indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 3. ed. Brasília: IBGE, 2024. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf. Acesso em: 05 maio 2025.

_____. **Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem**. IBGE, Brasília, 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-maisganha-menos-do-queohomem>. Acesso em: 03 set. 2024.

_____. **Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. IBGE, Brasília, 2025. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/21241-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em: 05 maio 2025.

INSTITUTO Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2016**: notas estatísticas. Brasília: MEC, 2016. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2016/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2016.pdf. Acesso em: 05 maio 2025.

_____. **Resultados Censo Escolar 2000**. Brasília: MEC, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/acervo-linha-editorial/publicacoes-institucionais/estatisticas-e-indicadores-educacionais/resultados-censo-escolar-2013-2000>. Acesso em: 05 maio 2025.

IZQUIERDO, Raquel Aguilera. Los derechos de conciliación de lá vida personal, familiar y laboral en la Ley Orgánica para lá igualdad efectiva de mujeres y hombres. **Revista del Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales**, Madrid, número especial, p. 69-119, 2007.

KERGOAT, Danièle. Divisão sexual o trabalho e relações sociais o sexo. *In*: HIRATA, Helena; LABORIE, Françoise; LE DOARÉ, Hélène; SENOTIER, Danièle (Orgs.) **Dicionário crítico do feminismo**. São Paulo: Unesp, 2009. p.67-75.

LEITE, Christina Larroude De Paula. **Mulheres**: muito além do teto de vidro. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA, Betina Stefanello. O labirinto de cristal: as trajetórias das cientistas na Física. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 21, n. 3, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/S0104->

026X2013000300007/26502. Acesso em: 05 maio 2025.

LIMA, Marcelo; MACIEL, Samanta Lopes. A reforma do Ensino Médio do governo Temer: corrosão do direito à educação no contexto de crise do capital no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, e230058, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/ypLL3PnTmLQkFfr97q4s3Rf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 maio 2024.

LIMA, Nísia Trindade; MACHADO, Cristiani Vieira. **Diferentes faces da inserção feminina no trabalho e na educação em saúde**. Porto Alegre: Rede Unida, 2021. *E-book*.

MACHADO, Lucília de Souza. **Educação e divisão social do trabalho**: contribuição para o estudo do ensino técnico industrial brasileiro. São Paulo: Autores Associados: Cortez, 1981.

MARRY, Catherine; POCHIC, Sophie. O “teto de vidro” na França: o setor público é mais igualitário que o setor privado? **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v.47, n.163, p.148-167, jan./mar., 2017. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/4299>. Acesso em: 05 maio 2025.

MELO, Iran Ferreira de. Análise do discurso: desdobramento e interações. **Revista Eletrônica de Divulgação Científica em Língua Portuguesa, Linguística e Literatura**, ano 05, n.11, jul./dez., 2009. Disponível em:

MELLO, Silvana. **Mulher, empoderamento e legado**. Rio de Janeiro: Oficina Raquel, 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOREIRA, Luéli. **Histórico da inserção da mulher no mercado de trabalho**: lutas x conquistas. Belo Horizonte: JusBrasil, 2022. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/historico-da-insercao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho-lutas-x-conquistas/1366709850>. Acesso em: 05 maio 2025.

MURARO, Rose Marie. **A mulher no terceiro milênio**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record: Rosa dos tempos, 2002.

OLIVEIRA, Adilson Ribeiro de. Os Institutos Federais no contexto da educação profissional no Brasil: entre gênese, concepção e desafios. *In*: OLIVEIRA, Adilson Ribeiro de; XAVIER, Gláucia do Carmo; SILVA, José Fernandes da; OLIVEIRA, Shirlene Bemfica de (Orgs.) **Educação Profissional e Tecnológica no Brasil**: da história à teoria, da teoria à práxis. v.1. Curitiba: CRV, 2020. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/ourobranco/nossos-cursos/profept-2/LivroProfEPT2020.pdf>. Acesso em: 30 maio 2025.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Políticas públicas para o ensino profissional**: o processo de desmantelamento dos Cefets. Campinas, SP: Papirus, 2003.

OLIVEIRA, Zuleica Lopes Cavalcanti de. Trabalho e gênero: a construção da diferença. **Mulher e trabalho**, Porto Alegre, v.3, p. 111-117, 2003. Disponível em: <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/mulheretrabalho/article/view/2696>. Acesso em: 10 maio 2025.

ORGANIZAÇÕES da Nações Unidas. **Agenda 2023 fome, pobreza, trabalho infantil, casamento forçado**. Rio de Janeiro: UNICRIO, 2015. Disponível em: <https://encurtador.com.br/OudEr>. Acesso em: 10 maio 2025.

PACHECO, Elizer. Apresentação. *In*: PACHECO, E. (Org.). **Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. São Paulo: Fundação Santillana, 2011. p. 5-12.

PFIZER. **O que saber sobre coronavírus - Covid-19 explicado**. São Paulo: PFIZER, 2020. Disponível em: <https://www.pfizer.com.br/noticias/ultimas-noticias/o-que-saber-sobre-coronavirus-covid-19-explicado>. Acesso em: 30 maio 2025.

PISCITELLI, Adriana. Gênero: a história de um conceito. *In*: ALMEIDA, Heloísa Buarque de; SZWAKO, José. **Diferenças, igualdade**. São Paulo: Berlendis e Vertecchia, 2009. p. 116- 150. Disponível em: http://www.mom.arq.ufmg.br/mom/leiturasfeministas/1a_aula/g%C3%AAnero%20a%20hist%C3%B3ria%20de%20um%20conceito.pdf. Acesso em: 05 maio 2025.

PRADO, Carol. **'Tradwife'**: quem são as mulheres que fazem sucesso mostrando rotina de dedicação exclusiva ao lar. Portal G1, *online*, 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2024/05/29/tradwife-quem-sao-as-mulheres-que-fazem-sucesso-mostrando-rotina-de-dedicacao-exclusiva-ao-lar.ghtml>. Acesso em: 05 maio 2025.

QUIRINO, Raquel; PIUATI, Tatiane Franco. Trabalho e relações de gênero na política: mulheres em cargos de comando nos altos escalões do governo do estado de minas gerais. **Trabalho e Educação**, Belo Horizonte, v.22, n.2, p.183-197, maio/ago. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/8932/6422>. Acesso em: 11 set. 2025.

QUIRINO, Raquel. Trabalho da mulher no Brasil nos últimos 40 anos. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 8, n. 15, p. 90-102, 2012. DOI: 10.3895/rts.v8n15.2596. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/2596/1693>. Acesso em: 05 maio 2025.

QUIRINO, Raquel (Org.). **Relações de trabalho, educação e gênero**. Jundiaí: Paco Editorial, 2014.

QUIRINO, Raquel. **Mineração é lugar de mulher!**: Desvendando a (nova?!) face da divisão sexual do trabalho na mineração. 2011. 287 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação: Conhecimento e Inclusão Social, Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS->

8NTGLQ?mode=full. Acesso em: 10 jan. 2024.

RAMALHO, Darllem Lopes; SABINO, Geruza de Fátima Tomé; VIEIRA, Naia Matos; SILVA, Amanda Guimarães do Carmo; RODRIGUES, Bruno Oliveira; SILVA, Aparecida Batista Baleeiro; SILVA, Allan Alves da. Representatividade feminina na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **Caderno Pedagógico**, v. 21, n.9, e8110. Disponível em: <https://doi.org/10.54033/cadpedv21n9-244>. Acesso em: 30 maio 2025.

RIBEIRO, Fernanda Teixeira. Por que as mulheres são maioria na pós-graduação, mas ocupam menos da metade dos cargos de docência nas universidades? **Jornal da Unesp**, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://jornal.unesp.br/2023/03/03/por-que-as-mulheres-sao-maioria-na-pos-graduacao-mas-ocupam-menos-da-metade-dos-cargos-de-docencia-nas-universidades/>. Acesso em: 05 maio 2025.

ROCHA, Caroline Dantas; SILVA, Gleice Rodrigues da; SÉ, Verônica Aparecida da; FLORIANO, Viviane Aparecida da Silva; MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. O Fenômeno Teto de Vidro na Ascensão à Posição Hierárquica das Mulheres no Mercado Formal: barreiras. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., 2014, Resende - RJ. **Anais [...]**. Resende – RJ: Universidade Candido Mendes, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320405.pdf>. Acesso em: 05 maio 2025.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa. A liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista digital de Administração Faciplac**, Brasília, v.1, n. 4, 2015. Disponível em: <http://revista.faciplac.edu.br/index.php/REAF/article/view/77>. Acesso em: 03 set. 2024.

RODRIGUES, Carolina Vergara. Mulheres em cargos de gestão na rede de educação profissional e tecnológica. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DESFAZENDO GÊNERO, 5., 2021. **Anais [...]**. Campina Grande: Realize, 2021. Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/desfazendogenero/2021/TRABALHO_COMPLETO_EV168_MD_SA_ID_10122021210104.pdf. Acessado em: 16 out. 2024. 2021.

SAFFIOTI, Heleieth. **Gênero patriarcado violência**. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular: Fundação Perseu Abramo, 2015. Disponível em: https://fpabramo.org.br/editora/wp-content/uploads/sites/17/2021/10/genero_web.pdf. Acesso em: 05 maio 2025.

SANTOS, Elza Ferreira. Educação profissional, subjetivação e gênero: um estudo a partir do Instituto Federal de Sergipe. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE, 6., 2012. **Anais [...]**. São Cristóvão. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/10182/13/12.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2018.

SANTOS, Elza Ferreira; SANTOS, Ieda Fraga; NERY, Marco Arlindo Amorim Melo. Relações de gênero e educação profissional: a presença das mulheres. **Educ.**

Teoria Prática, v.30, n.63, Rio Claro, 2020. Disponível em:
http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-81062020000100094#B40. Acesso em: 10 jun. 2024.

SANTOS, Carolina Maria Mota Santos; TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antônio Moreira de. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v.16, n.3, set./dez, 2014, p.56-75. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/317367900_MULHERES_EXECUTIVAS_BRASILEIRAOTETO_DE_VIDRO_EM_QUESTAO. Acesso em: 05 maio 2025.

SÃO PAULO. **Decreto 27, de 12 de março de 1890**. In: *Coleção das Leis e Decretos do Estado de São Paulo*. Tomo I - 1889-1891. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 1909. Disponível em:
<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1890/decreto-27-12.03.1890.html>. Acesso em: 05 maio 2025.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p.71-99, jul./dez., 1995. Disponível em:
<https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/71721/40667>. Acesso em: 05 maio 2025.

SCOTT, Joan Wallach. Preface gender and politics of history. **Cadernos Pagu**, Campinas, v. 3, p. 11-27, set./dez., 1994. Disponível em:
<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/1721>. Acesso em: 05 maio 2025.

SILVA, Camilla Rocha da; FREIRAS, Ana CÉLIA Souza; ALMEIDA, Nadja Rinelle de Oliveira. O ensino remoto emergencial: um olhar discente. **Ensino em Perspectivas**, Fortaleza, v.2, n.4, p.1-10, 2021.

SILVA, Carmen; ÁVILA, Maria Betânia; FERREIRA, Verônica (Orgs.). **Mulher e trabalho encontro entre feminismo e sindicalismo**. Recife: SOS Corpo – Instituto Feminista para a Democracia; São Paulo: Secretaria Nacional sobre a Mulher Trabalhadora da CUT, 2005. Disponível em:
https://biblioteca.clacso.edu.ar/Brasil/sos-corpo/20170920044725/pdf_952.pdf. Acesso em: 05 maio 2025.

SILVA, Tainá Portela da. **Segregação hierárquica e a desvalorização salarial em cargos de liderança**: uma análise do fenômeno de teto de vidro no mercado de trabalho formal brasileiro. 2020. 166 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional, Belo Horizonte, 2020. Disponível em:
<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/38865>. Acesso em: 05 maio 2025.

SIMEC. **Dados da instituição - Minas Gerais**. Ministério da Educação, Brasília, 2024. Disponível em:
https://simec.mec.gov.br/academico/mapa/dados_instituto_edpro.php?uf=MG. Acesso em: 30 maio 2025.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. 2006. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/10567>. Acesso em: 05 maio 2025.

STEIL, Andrea Valéria. 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.

SZYMANSKI, Heloisa. Entrevista reflexiva: um olhar para entrevista em pesquisa. **Psicologia da Educação**, São Paulo, n. 10/11, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/psicoeduca/article/view/41414>. Acesso em: 05 maio 2025.

TABAK, Fanny. **O laboratório de pandora**: estudos sobre a ciência no feminino. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

TEIXEIRA, Carol. **O que é o Sistema S?**: entenda o que é, como funciona e como surgiu. Brasília: Rádio Senado, 2023. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/radio/1/noticia/2023/05/11/o-que-e-o-sistema-s-entenda-o-que-e-como-funciona-e-como-surgiu>. Acesso em: 30 maio 2025.

THOMÉ, Candy Florencio; SCHWARZ, Rodrigo Garcia. Desigualdade em razão de gênero e divisão sexual do trabalho: suas consequências sobre a saúde das trabalhadoras. **Revista Direitos Humanos Fundamentais**, Osasco, p. 187-202, jul./dez., ano 15, n.2. 2015. Disponível em: https://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli_bol_2006/fieo09.pdf. Acesso em: 05 maio 2025.

TOLEDO, Cecilia. Mulheres o gênero nos une, a classe nos divide. **Ministério Público do Estado da Bahia**, *online*, 2001. Disponível em: <https://dspace.sistemas.mpba.mp.br/handle/123456789/526>. Acesso em: 05 maio 2025.

TOMAZONI, Larissa; DOTTA, Alexandre Godoy; LOBO, Andrea Maria Carneiro. A condição da mulher no espaço educacional brasileiro: aspectos históricos sociais da trajetória feminina. *In*: EVENTO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA. **Caderno de Resumos**: comunicação científica. [S.l.], v. 1, n. 2, 2015.

TOMAZONI, Larissa; DOTTA, Alexandre Godoy. Aspectos do processo de inclusão da mulher no espaço da educação no Brasil: análise da titulação de mestras e doutoras em programas de pós-graduação stricto sensu de 1989 até 2016. **Sala de aula criminal**, [S.l.], 2018. Disponível em: <https://www.salacriminal.com/home/no-brasil-analise-da-titulacao-de-mestras-e-doutoras-em-programas-de-pos-graduacao-stricto-sensu-de-1989-ate-2016>. Acesso em: 05 maio 2025.

TRIGUEIRO, Nathalya Cristina Ribeiro; ARAÚJO, Patrícia Cristina de Aragão. Trajetos educacionais na profissionalização da mulher. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO INCLUSIVA, 2., 2016. Campina Grande. **Anais** [...]. Campina Grande: Editora Realize, 2016. Disponível

em: https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/cintedi/2016/TRABALHO_EV060_MD1_SA9_ID3459_24102016000042.pdf. Acesso em: 10 maio 2024.

UTFPR. **Universidade Tecnológica Federal do Paraná**. Institucional. Curitiba: UTFPR, 2024. Disponível em: <https://www.utfpr.edu.br/institucional>. Acesso em: 15 jun. 2024.

APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Projeto CAAE: 83014424.2.0000.8507, aprovado pelo Sistema CEP/CONEP, em 04 de novembro de 2023.

Prezada _____,

Você está sendo convidada a participar da pesquisa intitulada: “ROMPENDO O TETO DE VIDRO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: mulheres em cargos de gestão”. Este convite se deve ao fato de você ser mulher e estar ocupando um cargo de direção em uma Instituição da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, o que seria fundamental para o andamento da pesquisa. Serão incluídas mulheres em cargos de direção de uma Instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica que estão exercendo seu cargo no ano de 2024. As mulheres incluídas na pesquisa são diretoras que exercem seu cargo a partir da escolha ocorrida pela forma direta (eleição) pela comunidade escolar ou indireta (indicação) por algum agente superior, conforme Carolina Rodrigues (2021). Os cargos incluídos são: Diretora-Geral, Chefia de Gabinete, Diretoria de Educação Profissional e Tecnológica, Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Diretoria de Governança e Desenvolvimento Institucional. Os cargos mencionados foram escolhidos conforme o organograma institucional da instituição pesquisada e pertencem aos três primeiros níveis do organograma, sendo que são cargos ocupados por mulheres. E como critério de exclusão, não serão entrevistadas mulheres em cargos de secretarias especializadas e diretorias de campi que pertencem ao 4º e 5º níveis do organograma institucional da instituição pesquisada.

A pesquisa será realizada pela Carmen Pongelupe aluna do Programa de Mestrado em Educação Tecnológica do CEFET-MG. A pesquisa refere-se a conhecer as estratégias utilizadas pelas mulheres em cargo de direção para romperem o teto de vidro ao assumirem esses cargos. Segundo Steil (1997), por teto de vidro entende-se que sejam as barreiras invisíveis sofridas pelas mulheres, tais como: assédio moral, sexismo e patriarcado em sua trajetória profissional. Como objetivo geral busca-se compreender como ocorre a ascensão de mulheres a cargos de direção em uma Instituição Federal de Educação Profissional e Tecnológica, a partir do rompimento do teto de vidro. Essa pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender como mulheres que chegam em cargo de direção em uma instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica vencem as barreiras e obstáculos que as impedem de alcançar esses cargos. Na revisão bibliográfica realizada percebeu-se um baixo índice de publicações que abordam o tema proposto nessa pesquisa. A maior parte das publicações encontradas refere-se a temática: mulheres em cargos de direção na educação básica. Nesse sentido, a justificativa para a elaboração dessa pesquisa surge com a intenção de contribuir com a discussão acadêmica e teórica sobre a temática aqui apresentada. Fases da pesquisa: 1) revisão bibliográfica; 2) elaboração do projeto; 3) Submissão do projeto aos pareceristas e ao colegiado do curso; 4) Submissão à Plataforma Brasil/Comitê de ética em pesquisa do CEFET-MG. 5) Demais etapas somente terão sequência após a aprovação do TCLE e do projeto de pesquisa pelo Sistema CEP/CONEP. Em atendimento aos termos da Norma Operacional nº 001/2013, do Conselho Nacional de Saúde, item

3.3, letra F, fica estabelecido, de modo claro e explícito, que a pesquisa somente será iniciada após a aprovação no Comitê de Ética do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - CEFET-MG. Cabe ressaltar, que somente após a aprovação do TCLE pelo Sistema CEP/CONEP, que as participantes terão acesso ao documento. A pesquisa quanto sua metodologia delimita-se como qualitativa. A pesquisa será realizada em campo e utilizará o método de abordagem dialético e o método de procedimento estudo de caso. Como técnica de pesquisa adotará a observação direta intensiva e utilizará como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada. A análise dos dados ocorrerá por meio da Análise Crítica do Discurso, à luz de teorias feministas de base materialista.

Descrição de como o participante irá contribuir com a pesquisa:

A participante irá contribuir com informações que darão suporte para a compreensão da pesquisadora de como romperam o teto de vidro refletindo sobre como veem a contribuição da atuação das mulheres que ocupam o cargo de gestoras e de como as estratégias utilizadas por elas contribuem para que novas mulheres no futuro também ocupem este espaço.

Descrição dos riscos e desconfortos, medidas mitigadoras de risco e do grau dos riscos:

Os riscos que envolvem as participantes neste estudo são mínimos e estão ligados diretamente ao cansaço físico e mental, decorrentes das respostas fornecidas pelas participantes. Também pode ocorrer certo desconforto, eventualmente, por surgir questões relativas a recordações desagradáveis no contexto de sua trajetória profissional. Outro risco que poderá ocorrer é a perda do diário de pesquisa pela pesquisadora. Como forma de mitigação dos riscos, a pesquisadora assegura que se houver demonstração de cansaço pela participante no ato da entrevista, irá sugerir que a entrevista ocorra em outro momento mais oportuno à participante. Caso a pesquisadora perceba que alguma questão causou algum desconforto à participante, será sugerido que a questão não seja respondida ou mesmo que a entrevista seja suspensa. Além disso, assegura que manterá todo o rigor e empreenderá o máximo de proteção dos dados, pois irá gravar as entrevistas, somente nos casos que a participante aceite e assine o termo de autorização de gravação e uso de voz (TAUIV). Nos demais casos em que não houver o consentimento pelo uso do gravador, a pesquisadora irá anotar em seu diário de pesquisa as respostas das questões do roteiro de entrevista. Caso, o uso do gravador seja autorizado pela participante, a entrevista gravada será transcrita de forma manual para o diário de pesquisa, de forma que cada participante seja identificada como participante 1, participante 2 e assim sucessivamente. Cabe ressaltar, que a pesquisadora manterá todo o zelo pela guarda e proteção do diário de pesquisa, para que se evite o extravio ou perda dele.

Descrição dos benefícios diretos esperados:

Os benefícios da pesquisa para as participantes serão indiretos, uma vez que, a pesquisa poderá trazer informações sobre a percepção das entrevistadas sobre o papel que elas exercem assumindo este posto de comando o que pode permitir um panorama sobre essa percepção, possíveis melhorias na forma de dialogar com o assunto, quanto a presença feminina em espaço masculinos, o

apontamento de informações que futuramente poderão ser úteis a compreensão e diálogo sobre este tema.

Como participante de uma pesquisa e de acordo com a legislação brasileira, você é portadora de diversos direitos, além do anonimato, da confidencialidade, do sigilo e da privacidade, mesmo após o término ou interrupção da pesquisa. Assim, lhe é garantido:

A observância das práticas determinadas pela legislação aplicável, incluindo as Resoluções 466 (e, em especial, seu item IV.3) e 510 do Conselho Nacional de Saúde, que disciplinam a ética em pesquisa e este Termo;

A plena liberdade para decidir sobre sua participação sem prejuízo ou represália alguma, de qualquer natureza;

A plena liberdade de retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo ou represália alguma, de qualquer natureza. Nesse caso, os dados colhidos de sua participação até o momento da retirada do consentimento serão descartados a menos que você autorize explicitamente o contrário;

O acompanhamento e a assistência, mesmo que posteriores ao encerramento ou interrupção da pesquisa, de forma gratuita, integral e imediata, pelo tempo necessário, sempre que requerido e relacionado a sua participação na pesquisa, mediante solicitação ao pesquisador responsável;

O acesso aos resultados da pesquisa;

O ressarcimento de qualquer despesa relativa à participação na pesquisa (por exemplo, custo de locomoção até o local combinado para a entrevista), inclusive de eventual acompanhante, mediante solicitação ao pesquisador responsável;

A indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa;

O acesso a este Termo. Este documento é rubricado e assinado por você e por um pesquisador da equipe de pesquisa, em duas vias, sendo que uma via ficará em sua propriedade. Se perder a sua via, poderá ainda solicitar uma cópia do documento ao pesquisador responsável.

A pesquisa empregará entrevista semiestruturada. Para que ocorra a entrevista será agendado com as participantes um local e um horário apontados pelas mesmas e que seja apropriado para que ocorra a entrevista para a coleta dos dados. Se a participante não se sentir segura quanto às garantias da gravação, quanto à proteção da sua privacidade ou desistir durante a realização da entrevista, poderá cessar a sua participação a qualquer momento.

O instrumento de coleta de dados da pesquisa será a entrevista semiestruturada contendo no máximo treze questões. O roteiro com as questões foi submetido ao Sistema CEP/CONEP via Plataforma Brasil para análise, bem como outros documentos listados no checklist para o pesquisador disponibilizado na página eletrônica: <https://www.cep.cefetmg.br/documentos/>.

Se preferir, em caso de reclamação ou denúncia de descumprimento de qualquer aspecto ético relacionado à pesquisa, você poderá recorrer ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), vinculado à CONEP (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa), que têm a atribuição legal de defender os direitos e interesses dos participantes de pesquisa em sua integridade e dignidade, e para contribuir com o desenvolvimento das pesquisas dentro dos padrões éticos. Você poderá acessar a página do CEP, disponível em: <<http://www.cep.cefetmg.br>> ou contatá-lo pelo endereço: Avenida Amazonas, 5855, Prédio Principal (único), sala do

CEP/CEFET-MG (s/número), Bairro Gameleira, Belo Horizonte – MG, CEP: 30510-000; e-mail: dppg-cep@cefetmg.br; telefone: +55 (31) 3379-3004.

Se optar por participar da pesquisa, peço-lhe que se identifique e assine a declaração a seguir, rubrique todas as páginas deste Termo, que também deve ser rubricada e assinada pelo pesquisador.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, declaro que aceito participar da pesquisa.

Assinatura _____ da _____ participante _____ da pesquisa: _____

Assinatura _____ do _____ pesquisador: _____

Belo Horizonte, _____ de _____ de 20____

Se quiser receber os resultados da pesquisa, indique seu e-mail ou, se preferir, endereço postal, _____ no _____ espaço _____ a seguir: _____

APÊNDICE 2 - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA USO DE VOZ

Eu, _____, de posse do TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO da pesquisa intitulada “Rompendo o teto de vidro na rede federal de educação profissional e tecnológica: mulheres em cargos de gestão acadêmica”, após ter ciência e entendimento quanto aos (i) riscos e benefícios que essa pesquisa poderá trazer e (ii) métodos que serão usados para a coleta de dados; e por estar ciente da necessidade da gravação de minha voz, AUTORIZO, por meio deste termo, que o(a)s pesquisador(a)s Carmen Pongelupe capture a gravação de voz de minha pessoa para fins EXCLUSIVOS da referida pesquisa científica e com a condição de que esse material, na sua forma original, não seja divulgado. Nessas condições, apenas o material derivado do original poderá, nos termos desta autorização, ser divulgado em meios científicos, tais como, teses, dissertações, trabalhos de conclusão de curso, artigos em periódicos, congressos e simpósios ou outros eventos de caráter científico-tecnológico – no sentido de preservar o meu direito ao ANONIMATO e demais direitos, como definido na regulamentação ética da pesquisa envolvendo seres humanos no Brasil.

As gravações de voz ficarão sob a propriedade e a guarda do pesquisador responsável pela pesquisa. Terão acesso aos arquivos a orientadora da pesquisa Dr^a Raquel Quirino.

Esta AUTORIZAÇÃO foi concedida mediante o compromisso do(s) pesquisador(es) citados em garantir-me que:

a transcrição da gravação de minha voz me seja disponibilizada, caso a solicite;

os dados coletados serão usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui tratada e outras publicações científicas dela decorrentes;

a minha identificação não será revelada em nenhuma das vias de publicação científica das informações geradas pela pesquisa;

a utilização das informações geradas pela pesquisa para qualquer outra finalidade não especificada no TCLE somente poderá ser feita mediante minha autorização;

os dados coletados serão armazenados por 5 (cinco) anos, sob a responsabilidade do(s) pesquisador(es) responsável(véis) pela pesquisa; e, após esse período, serão destruídos;

a interrupção de minha participação na pesquisa poderá ser feita a qualquer momento, sem nenhum ônus, mediante mera comunicação ao(à) pesquisador(a) responsável, que, nesse caso, deverá providenciar a devolução (e adoção de medidas condizentes com essa situação) do material relacionado a esta autorização.

Valido esta autorização assinando e rubricando este documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

_____, ____ de _____,
Local e data

Nome completo do Participante da Pesquisa

Assinatura do Participante da Pesquisa

Nome e Rubrica do Pesquisador Responsável

APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Quadro de perguntas por categoria

QUAIS AS DIFICULDADES ENCONTRADAS	Como é ser líder mulher? Quais características marcantes você considera em uma líder feminina?
	Você já teve alguma resistência sobre algum direcionamento seu por ser mulher? Pode descrever a situação?
	Você acha que existe alguma disparidade entre a figura feminina e masculina no mercado de trabalho (com base nas suas experiências profissionais)?
	Você encontrou dificuldades para exercer sua função? Pode citar alguma situação?
ESTRATÉGIAS DE LUTAS E RESISTÊNCIA	Gostaria que relatasse um pouco sobre sua trajetória profissional.
	Você já passou por situações que podem ser consideradas discriminatórias por ser mulher no exercício da sua função da empresa? Se sim, poderia relatar como foi.
	Qual sua relação com os demais colaboradores?
	E com as demais pessoas que ocupam cargos gestores? Você teve alguma situação?
	Como você superou o teto de vidro? Qual foi a estratégia utilizada por você?
TRABALHO DOMÉSTICO	Você tem filhos? Se sim, quantos? É casada?
	Você teve uma rede de apoio para te auxiliar no cuidado com os filhos?
	Como é seu dia a dia nas tarefas de casa?
	Essas tarefas são divididas entre os moradores da casa?

Fonte: elaborada pela autora, 2024.