

## MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO NA REDE DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

Carolina Vergara Rodrigues  
Professora do Instituto Federal Sul-rio-grandense  
carolina.vergaara@gmail.com

Simpósio Temático 15: Divisão sexual do trabalho, relações de gênero e diversidade sexual: desafios atuais e interlocuções com a Ciência & Tecnologia (C&T) e a Educação Profissional E Tecnológica (EPT)

### Resumo

As mulheres representam hoje a maior parcela do serviço público brasileiro, contudo estão distantes da paridade de gênero na composição dos cargos de gestão, chefia e assessoramento. Na Rede de Educação Profissional e Tecnológica (EPT), essa desigualdade é ainda mais evidente, tendo em vista que os homens são maioria no quadro docente, nas funções gratificadas e nos cargos de direção, de maior nível hierárquico. Nesse sentido, este trabalho propõe uma análise sobre a permanência e a identificação de entraves, barreiras e dificuldades de ascensão das mulheres docentes na Rede EPT. Tendo como lócus de pesquisa um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, localizado no estado do Rio Grande do Sul. Os procedimentos metodológicos utilizados para compor este estudo, foram de uma análise de base quantitativa sobre dados das comunidades acadêmicas, em especial, do Instituto Federal pesquisado (IF). E, a partir de uma metodologia qualitativa, a realização de entrevistas semiestruturadas, com cinco docentes mulheres que ocupam ou ocuparam cargos de gestão, com nível de hierarquia médio ou alto (cargos de direção – CDs). A pesquisa de campo analisa as trajetórias pessoais, acadêmicas e profissionais das docentes. As violências de gênero vividas e observadas no ambiente institucional. A permanência de um teto de vidro, a mobilização de redes e estratégias de ascensão. E, por último, as formas demandadas por elas para conciliar e/ou delegar o trabalho doméstico e de cuidados.

**Palavras-chave:** Mulheres; Cargos de gestão; Rede de Educação Profissional e Tecnológica.

### Abstract

Today, women represent the largest portion of the Brazilian public service, however, they are far from gender parity in the composition of management, leadership and advisory positions. In the Professional and Technological Education Network (EPT), this inequality is even more evident, considering that men are the majority in the teaching staff, in gratified functions and in management positions, with higher hierarchical levels. In this sense, this paper proposes an analysis of the permanence and identification of obstacles, barriers and difficulties in the rise of women teachers in the EPT Network. Having as locus of research a Federal Institute of Education, Science and Technology, located in the state of Rio Grande do Sul. The methodological procedures used to compose this study were based on a quantitative analysis of data from academic communities, in particular, from the Federal Institute surveyed (IF). And, based on a qualitative methodology, semi-structured interviews were carried out with five female professors who occupy or have occupied management positions, with a medium or high level of hierarchy (director positions – CDs). Field

research analyzes the personal, academic and professional trajectories of teachers. Gender violence experienced and observed in the institutional environment. The permanence of a glass roof, the mobilization of networks and ascension strategies. And, finally, the ways they demand to reconcile and/or delegate housework and care.

**Keywords:** Women; Management positions; Professional and Technological Education Network.

## Introdução

A docência no Brasil tem sido caracterizada, nas pesquisas do campo da educação, como uma atividade profissional exercida principalmente por mulheres (LOURO, 2014). Contudo, um olhar particularizado sobre os diferentes níveis e modalidades de ensino nos apontam para uma realidade mais diversa. O censo do ensino superior de 2019 nos informa que elas estão próximas da paridade no magistério do ensino superior, mas em relação aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) são um pouco mais de 1/3 do quadro docente.

Ainda mais diminuto é o percentual de mulheres em funções e cargos de gestão nos Institutos Federais. Esse cenário é construído a partir de vários elementos, o viés tecnicista e tecnológico dos IFs é um deles. A maior oferta de cursos de nível médio e superior na área da Ciência e Tecnologia (C&T) atrai um público menor de mulheres discentes, da mesma forma observamos um número reduzido de docentes mulheres da área técnica ingressando na carreira da Educação Básica, Técnica e Tecnológica (EBTT). Pois, elas ainda fazem parte das minorias que têm acesso a diplomas de ensino superior na área. Além deste aspecto, outra hipótese é considerada para a conformação de uma representação diminuta de mulheres em cargos de gestão, as barreiras e os estereótipos de gênero incidem com mais força, visto que os Institutos Federais são ambientes mais masculinizados.

Assim, o presente ensaio tem como objetivo analisar a permanência e a identificação de entraves e dificuldades de ascensão das mulheres docentes na Rede de Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Nesse sentido, os questionamentos da pesquisa foram de compreender quais eram as dificuldades de ascensão profissional para essas docentes na carreira docente. Qual era o perfil, as estratégias utilizadas e em que proporção ocupavam os postos de gestão.

Nos anos de 1970, a expressão Teto de Vidro começou a ser utilizada para tratar das barreiras invisíveis que mulheres executivas vivenciavam na ascensão a cargos de maior hierarquia e mais bem remunerados (LAUFER 2004 apud MARRY, POCHIC 2017). Romper o Teto de Vidro, neste sentido, está muito além da capacidade, anos de escolaridade e qualificação profissional de uma

mulher. Para Marry e Pochic (2017) mulheres que conseguiram romper o teto de vidro obtiveram excelência escolar irrepreensível, educação igualitária, apoio dos parentes próximos e do cônjuge.

O recorte da pesquisa de campo tem como lócus um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, do estado do Rio Grande do Sul, do qual fazem parte mais de uma dezena de campus distribuídos em distintas regiões do estado. Considerada uma instituição de grande porte, tem um quadro significativo de discentes, servidores e trabalhadores terceirizados. Assim, os procedimentos metodológicos utilizados para compor este ensaio, foram de uma análise de base quantitativa sobre dados do Censo do Ensino Superior de 2019, dos Portfólios do Quadro Docente e TAE, e dos Organogramas Institucionais, da reitoria e campus. Mas, também a realização de entrevistas semiestruturadas, a partir de uma metodologia qualitativa, com cinco docentes do IF<sup>i</sup> que ocupam ou ocuparam cargos de gestão, com nível de hierarquia médio ou alto (cargos de direção – CDs). Dentre elas, duas da área técnica e três da formação geral/área propedêutica<sup>ii</sup>, cujas idades variavam entre 38 e 58 anos.

## **Mulheres na Rede EPT**

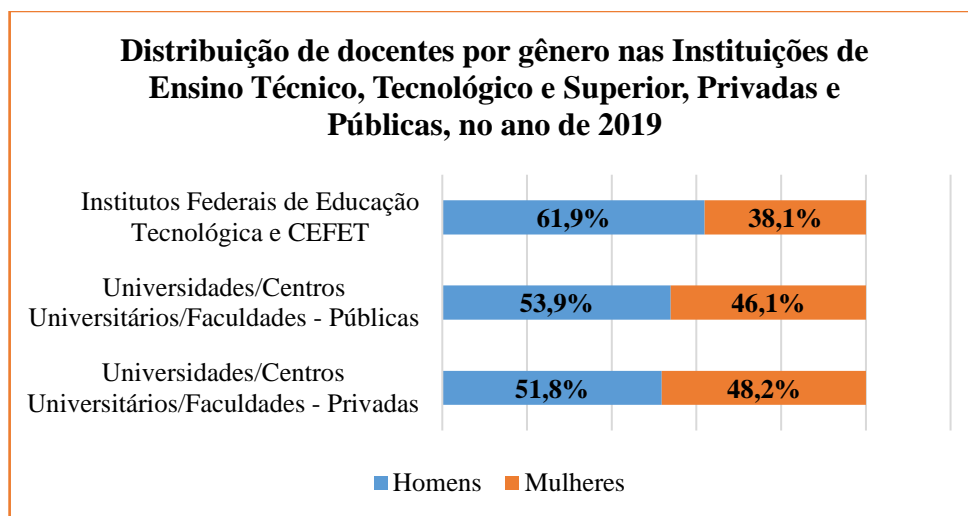
O ingresso em uma carreira no setor público no Brasil vem possibilitando que as mulheres em maior proporção acessem postos de trabalho estáveis, com maior remuneração e qualificação do que em geral atingem no setor privado. No Atlas do Estado Brasileiro de 2017, organizado pelo IPEA, as mulheres representavam 59,3% dos vínculos no setor público (municipal, estadual e federal) e, em maior medida, estavam alocadas na esfera municipal. Contudo, observa-se que a diferença de rendimentos entre homens e mulheres é presente no setor público em quase todas as ocupações, com exceção das carreiras militares. As servidoras civis do funcionalismo público recebiam em média 24,2% menos que os homens em 2017 (LOPEZ; GUEDES 2020).

A persistência das desigualdades de gênero na ocupação de cargos de nível médio ou superior hierárquico dentro do serviço público foi observada no estudo realizado por Marry e Pochic (2017). Comparando o acesso e a ocupação dos cargos de gerência no setor público e privado na França, as pesquisadoras constataram que apesar das políticas de igualdade em curso no país desde os anos 2000, as mulheres não lograram a equidade nem mesmo na esfera do emprego público.

De acordo com Vaz (2013), no Brasil estas desigualdades são também evidentes, a manutenção do Teto de Vidro ainda posiciona mulheres e homens de formas distantes no setor público brasileiro. Apesar do número significativo de servidoras ingressantes nas carreiras da administração

pública federal, observa-se um número reduzido de ocupação de cargos de Direção e Assessoramento Superiores (DAS). Ademais, a segregação hierárquica de gênero existente também no setor público revela que quando as mulheres ocupam cargos de direção, chefia ou assessoramento tendem a ser em maior escala nos que possuem menor nível decisório.

No que diz respeito ao ingresso no serviço público e privado em cargos de maior escolarização, observa-se que nas duas últimas décadas ocorreu um aumento gradual de mulheres nestas ocupações. Em especial, na docência de ensino superior observa-se um ligeiro aumento entre os anos de 2003 e 2019, período no qual as mulheres passaram de 43,2% para 46,8% do corpo docente (INEP, 2020). Em uma análise mais detalhada observamos que dentro do setor público há uma variação considerável no que diz respeito a natureza das instituições de ensino. As Universidades, Centros universitários e Faculdades apresentam uma maior participação feminina no magistério do que é verificado nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Institutos Federais) e Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet), conforme observamos na tabela abaixo.



Fonte: INEP, 2020. Gráfico elaborado pela autora.

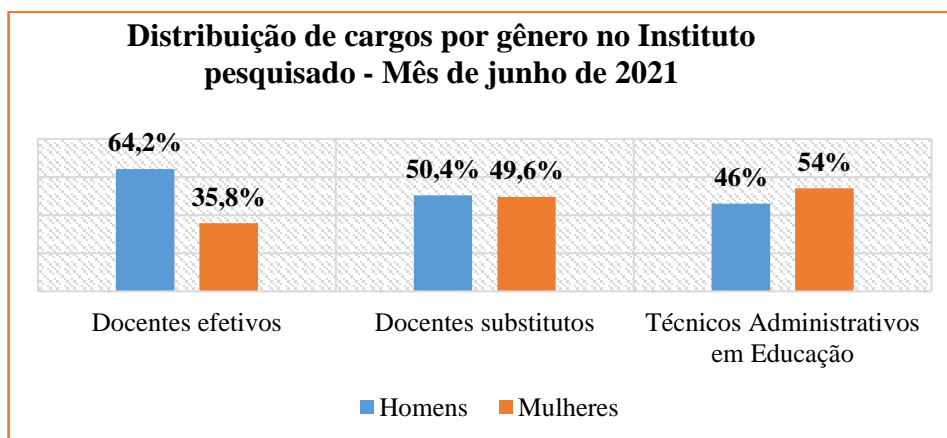
Entre as razões para a menor ocupação de mulheres em cargos de docência na área técnica da rede EPT, temos atrelado o fenômeno do baixo acesso a títulos superiores nas áreas que habilitam para a docência. Em grande medida, as habilitações exigidas nos concursos públicos de ingresso para a docência nos componentes curriculares da área técnica são os da STEM (science, technology, engineering and mathematics).

O relatório “Decifrando o código: educação de meninas e mulheres em ciências, tecnologia, engenharia e matemática-STEM” de 2018, publicado pela UNESCO, apontou que apenas 35% do corpo docente dos cursos superiores nestas áreas era composto de mulheres. Além de que um número

alto de mulheres abandona as carreiras antes de se formarem, e mesmo a maioria das formadas não segue a verticalização dos estudos em pós-graduação ou mesmo se insere no mercado de trabalho com os diplomas superiores. O fenômeno da baixa ascensão acadêmica, profissional e de produtividade das mulheres na C&T (ciência e tecnologia) tem sido ilustrado através de várias metáforas, como efeito tesoura, teto de vidro ou cano vazante, mas todas reiteram a segregação vertical observável nas áreas, sob o aspecto de gênero (LIMA, 2017).

No ano de 2019, apesar das mulheres comporem a maior parte do corpo discente no ensino superior, o percentual de mulheres que estavam matriculadas em cursos superiores presenciais de engenharias e profissões correlatas era de 21,6% e computação e tecnologias da informação e comunicação foi de 13,3% (INEP, 2020). Nesse sentido, é importante analisar por que as mulheres ingressam de forma tão desigual nos cursos de C&T no país, identificando quais os condicionantes, estereótipos e barreiras de gênero influem neste fenômeno.

A desigualdade de gênero no acesso a carreira docente não encontra a mesma correlação quando se trata da carreira de Técnicos Administrativos da Educação (TAES) da rede EPT. O instituto federal pesquisado apresenta um número maior de mulheres ocupando estes cargos em relação aos homens. Essa classe, dentro dos IFs e CEFET, é composta por variadas funções, habilitações exigidas e níveis hierárquicos. Em grande medida estão alocados em setores/funções da administração escolar (esferas administrativa e pedagógica), em média escala na assistência estudantil (em que se inserem profissionais da psicologia, serviço social e enfermagem) e, em menor número, nos cargos de apoio e suporte na área técnica especializada (como no campo da tecnologia da informação, química, eletricidade, jornalismo, entre outros). Abaixo apresentamos o percentual de servidores/as alocados por carreira e vínculo.



Fonte: Portfólio Docentes. Portfólio Técnico Administrativos, jun. 2021. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. Gráfico elaborado pela autora.

A maior presença das mulheres nos cargos de TAES se situa num contexto macrosocial definido, no qual observamos a forte inclinação das mulheres a formação em cursos superiores nas áreas de saúde, bem-estar, administração, comunicação, ciências sociais e comportamentais, direito e educação (INEP, 2020). A escolha por formação e inserção no mercado de trabalho nestes segmentos revela a manutenção de estigmas e percepções que naturalizam e conformam as profissões ditas femininas. Em detrimento, das profissões masculinas que estariam nas engenharias, ciência e tecnologia. E que também são incorporadas e reproduzidas na formação do corpo docente da área técnica da rede EPT, majoritariamente composto por homens. Portanto, observa-se a persistência de uma divisão sexual do trabalho na composição das diferentes carreiras.

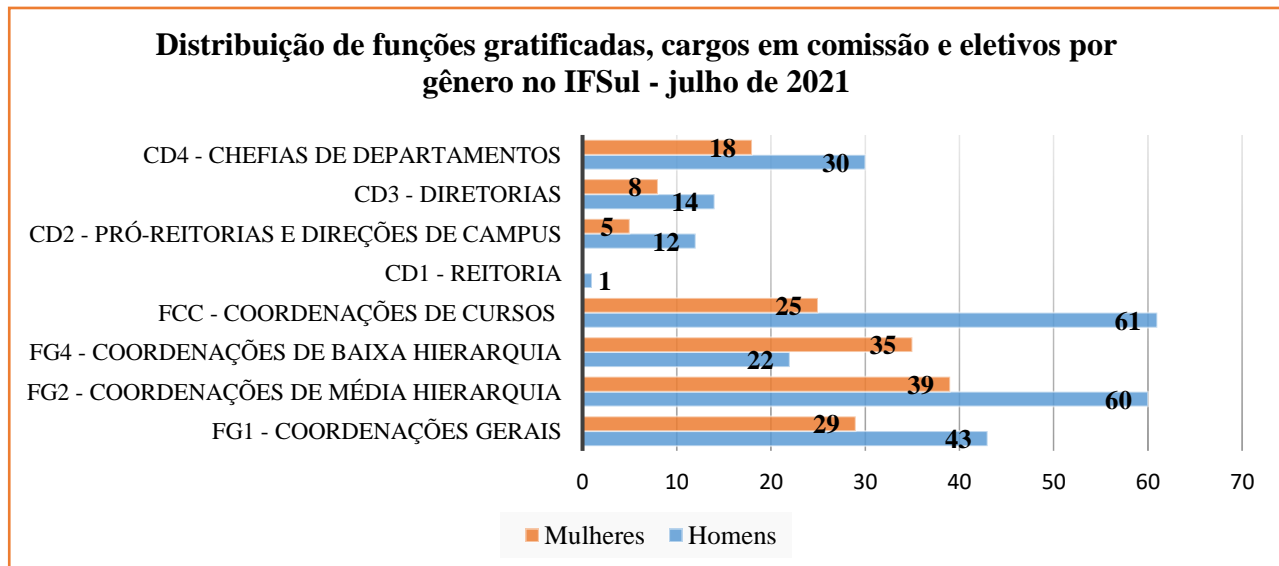
Essa forma particular da divisão social do trabalho tem dois princípios organizadores: o princípio de separação (existem trabalhos de homens e trabalhos de mulheres) e o princípio hierárquico (um trabalho de homem “vale” mais que um trabalho de mulher). Esses princípios são válidos para todas as sociedades conhecidas, no tempo e no espaço. Podem ser aplicados mediante um processo específico de legitimação, a ideologia naturalista. Esta rebaixa o gênero ao sexo biológico, reduz as práticas sociais a “papéis sociais” sexuados que remetem ao destino natural da espécie. (KÉRGOAT; HIRATA, 2007, p. 599)

### **Ascensão das mulheres na carreira docente da Rede EPT**

A ascensão profissional dentro da carreira docente da rede da EPT, pode se dar por dois meios. De um lado, pela promoção nos níveis do plano de carreira realizada a cada biênio, que têm por requisitos produtividade nos campos do ensino, pesquisa e extensão, além de execução de atividades administrativas, gestão, assessoramento e qualificação acadêmica. Por outro lado, a ocupação de funções de nível médio e superior hierárquico está atrelada a nomeação em cargo de comissão. Podem ser de direção, chefia e assessoramento e estão divididas em níveis de hierarquia e rendimentos. A forma de ocupação destes cargos se dá de forma direta e indireta, através de processo eletivo ou da indicação realizada por superior, respectivamente (BRASIL, 2016).

A ocupação de cargos e funções gratificadas pressupõe hierarquias médias e superiores, por conseguinte, um número variável de servidores subordinados. A esta distribuição daremos especial atenção, pois revelam duplamente o fenômeno da divisão sexual do trabalho e dos elementos que o conformam. 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 de que, quando ocupam estes cargos e funções estão mais frequentemente lotadas em posições com menor número de subordinados, gratificação pecuniária e grau de hierarquia. Conforme é exposto no

gráfico abaixo, as ocupações de Cargos de Direção (CD) representam posições hierárquicas superiores as Funções Gratificadas (FG) e as Funções de Coordenação de Cursos (FCC), além de que variam de 1 a 4 em razão destas variáveis:



Fonte: Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. Organograma Institucional. Gráfico elaborado pela autora.

Agrupando as FGs e FCC de um lado, todas as CDs de outro, e as comparando com o número total de servidores/as efetivos/as da instituição, os homens ocupam mais do que as mulheres, respectivamente, 6% e 8% estas funções e cargos dentro da instituição. Essa incipiente diferença, toma uma proporção maior quando comparamos os níveis de hierarquias dentro das CDs e FGs, em que progressivamente há um aumento do número de mulheres nas funções e cargos com menor hierarquia, remuneração, número de subordinados e conseqüentemente de status<sup>iii</sup>. Na base destas funções gratificadas de menor hierarquia, o nível 4 agrupa 17,4% mais servidoras mulheres em comparação aos servidores homens. Ao passo que os homens ocupam 16,1% mais do que as mulheres os cargos de direção, nível 2. Os quais configuram o maior patamar de hierarquia da instituição, abaixo apenas do cargo de reitor/a.

Outra variável a se considerar trata da forma de provimento do cargo. As funções de coordenações de curso (FCC), os cargos de direção geral de campus (CD2) e de reitor/a (CD1) em regra devem ser providos mediante processo eletivo, enquanto as outras funções e cargos são, em geral, providos por indicação direta do superior hierárquico. Comparando os cargos de direção geral de campus e as demais CDs, assim como as FCC com as demais funções gratificadas, identifica-se que as mulheres ocupam proporcionalmente menos os cargos eletivos do que os comissionados.

Apesar da baixa alocação das mulheres nos cargos eletivos é importante analisar em que medida estas docentes estão se inscrevendo nas disputas pelas FCC, direções gerais e reitoria. Nesse sentido, é válido analisar o quanto estão sendo impactadas pela reprodução de estereótipos de gênero, ou mesmo se conseguem mobilizar redes de apoio entre os seus pares nestas eleições. No último pleito da instituição pesquisada, as servidoras mulheres que concorreram aos cargos de direção geral, em que não havia concorrência e a chapa era única, foram eleitas. Nas demais, em que havia chapas concorrentes protagonizadas por candidatos homens, as mulheres perderam o pleito.

Protagonizar uma disputa eletiva por cargos de direção e coordenação dentro dos IFs para muitas mulheres pode ser um grande desafio sob vários aspectos. Pois, como afirmamos anteriormente são ambientes institucionais muito masculinizados. Nesse sentido, a ideia de ter uma mulher nos cargos de gestão pode causar resistências, práticas e discursos misóginos, onde se questiona de forma central o potencial das mulheres em liderar. Mas, quem são estas mulheres que disputam cargos eletivos ou mesmo que são convidadas a assumir funções gratificadas e cargos de direção nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia? A partir das entrevistas realizadas com cinco servidoras de um mesmo instituto vamos tratar dos temas trajetórias sociais e redes profissionais.

### **Mulheres em cargos de gestão: existe um perfil?**

A origem social, proveniente dos grupos familiares, das docentes entrevistadas era de classe baixa e média, e todas eram brancas. Entre elas, duas eram casadas e três eram solteiras. Todas tinham filhos/as, sendo que duas foram mães ainda na adolescência. O tempo dentro da carreira EBTT variava de 29 a 7 anos como docentes efetivas. Todas relataram dificuldades no processo de escolarização, em especial, nos cursos de graduação e de pós-graduação, no que se refere a aspectos financeiros e a conciliação com os cuidados dos filhos/as. De uma forma geral, a atuação profissional para elas foi o único meio de garantir autonomia e a independência desejada.

Como quando eu fiz a graduação eu já tinha minha filha e já estava casada, meus pais não me sustentavam mais, eu tive que me virar. Inclusive eu fiz na católica, porque eu tinha oportunidade de trabalhar no turno inverso, se eu fizesse na federal os horários eram muito ruins de estudo. Mas, eu consegui um FIES na época, fiquei depois o dobro do tempo pagando. Mas, foi assim que eu consegui. E eu era bolsista na católica e me ajudava a pagar um tanto. Foi assim, não foi fácil, foi criando filho. (Leonora, docente da área propedêutica, 44 anos)

Eu sou filha de agricultores, até os 14 anos ajudava na lavoura, a tirar leite. Mas, o meu sonho era sair de lá, aquela vida de trabalho de madrugada que não tem final de



semana. Então a minha vontade era ter uma vida melhor. Meu pai deixou que a gente saísse para estudar. Depois da oitava série não tinha mais lá na colônia. Eu tinha uma tia que trabalhava no Banco do Brasil. E ela me convidou para morar com ela e estudar. Ajudei ela a cuidar das crianças, estudei e fiz o curso técnico. (Regina, docente da área técnica, 58 anos)

Além da docência todas ocuparam ou estavam no período de realização das entrevistas ocupando cargos de direção e funções gratificadas dentro da instituição, ou mesmo fora, em órgão vinculado ao Ministério da Educação (MEC). Desde a vice-reitoria, pró-reitorias, direções gerais de campus, a coordenações de áreas e cursos. Quatro das entrevistadas mostraram trajetórias ascendentes na ocupação dos cargos, galgando posições com maior nível de hierarquia paulatinamente. E, a maioria, já havia passado mais de 2/3 do tempo de serviço público federal exercendo cargos de direção, chefia e assessoramento no IF. Apenas uma havia ocupado a convite uma função dentro da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC).

Os distanciamentos do ensino foram sentidos e retratados nas entrevistas, pois alguns cargos de direção além de permitir legalmente o afastamento total ou reduzido da sala de aula, tinham um ritmo intenso de trabalho, deslocamentos e viagens. E, não raro, a posse do cargo de gestão estava condicionado ao deslocamento provisório ou permanente da servidora, de cidade ou região. Como veremos mais adiante, os cargos ocupados por elas com maior nível de hierarquia foram exercidos quando os filhos e filhas já estavam na adolescência ou na idade adulta. Portanto, com a requisição de um menor nível de cuidados e atenção, do que quando estavam na infância e as demandas de conciliação eram mais onerosas.

Quando ela nasceu, eu ainda morava com a minha mãe. Sempre tive muita parceria de todo mundo pra isso, então eu ia um turno para a escola, nunca perdi nenhum ano. Quando eu fui para a graduação a coisa mudou, precisa dedicar muito tempo, a gente tinha aula manhã, tarde e noite. Foi difícil, nesse tempo, a Júlia ia pra uma escolinha ali perto de casa, mas ela ia comigo pra faculdade, pra casa das minhas colegas quando precisava fazer trabalho. Mas, sempre tive apoio ali da minha família. O concurso para o IF foi em 2012, a Júlia já era maior. A minha trajetória no IF, também é reflexo disso. Os espaços que eu ocupei, esses deslocamentos, fazer um período da minha trajetória em [outro campus]. Então tem reflexo ser adulta praticamente nesse período. Em 2014, ela já estava com 20 anos, independente para as rotinas dela. Os espaços e as experiências que eu tive no IF tem a ver com ela ser adulta já. (Lucíola, docente da área técnica, 41 anos)

As trajetórias de vida, pessoal e profissional, das entrevistadas apresentam aproximações, assim como, distanciamentos. Portanto, não é possível traçar um perfil delimitado das mulheres docentes que ascendem aos cargos de gestão da rede EPT, a partir de um olhar particularizado sobre interlocutoras deste estudo. A escolha foi a de analisar os perfis que elas próprias consideraram como

representativos de si, ou mesmo, dos diferentes tipos de mulheres que ocupam estes espaços de poder nos IFs.

Eu vejo que as gestões de mulheres têm dois perfis, ou têm aquelas que eu me identifico mais, que a gente se masculiniza na forma de lidar, agir e fazer. A gente é mais dura e mais direta, não se deixar abater por qualquer comentário, a gente cobra alguma coisa que está errado. E têm as mulheres que são de uma outra forma, e parece que [sofrem] a falta de respeito, consideração. Essa é a dificuldade, acho que as mulheres que se impõem mais recebem a crítica por serem assim. E as que não fazem recebem as críticas por não terem perfil para liderança. Então, é difícil a gente equilibrar. Acho que são críticas que são superficiais, dificilmente a gente tem isso de forma aberta e clara. É difícil identificar, as vezes alguns olhares, alguns comentários, coisas desse tipo assim. Mas, é difícil me abalar, eu sempre digo para ser uma mulher como eu, que quebra todos os padrões, que deixa a ruga aparecendo, que não se maquia, que não pinta o cabelo. Se eu tivesse preocupada com que as pessoas estivessem dizendo eu não era assim. (Lucíola, docente da área técnica, 41 anos)

Eu era tão categórica nas minhas coisas, eu não deixava dúvidas naquilo que eu ia fazer ou falar. Chegava uma coisa pra resolver, quando chegava em mim eu resolvia. Eu nunca tive problemas de decidir. Tinha alguns que sempre davam uma risadinha, até tinha. Mas nunca me deixei intimidar pelo que eles faziam nesse sentido. Então essa parte clara da minha personalidade me dava uma vantagem clara nesses questionamentos. (Tânia, docente da área propedêutica, 41 anos)

A descrição desse perfil assertivo e objetivo, que se associa a uma representação masculina na fala das entrevistadas, Betiol e Tonelli (1991) descrevem como estereótipos presentes no imaginário da liderança. Nele, as mulheres ocupam esses lugares na medida em que pensam, agem e trabalham como “homens”. Na década de 1970, Rosabeth Moss Kanter desenvolve um estudo pioneiro sobre a participação das mulheres em cargos de gerência nos Estados Unidos, no qual aponta que as estratégias utilizadas por elas para ascender no meio corporativo eram de superar expectativas sem criar atrito com os homens ou mesmo de integrar-se ao grupo dominante e romper com os estereótipos de feminilidade na aparência (MARRY; POCHIC, 2017).

Outro elemento relevante destas representações, a partir de um olhar externo, é a manipulação da sexualidade. Pois, incidem sobre as mulheres com mais contundência do que em relação aos homens (BETIOL; TONELLI, 1991). O discurso é de que elas ascenderam a cargos de direção e chefia a partir de favores sexuais trocados ou do uso de atributos físicos. A figura da amante e os supostos benefícios de uma determinada estética são um destes estigmas que emergem no cotidiano das relações de trabalho e, ambos foram constatados na fala de uma das entrevistadas.

A pessoa chegou para mim e disse assim: Eu não sei como é que tu aguenta segurar vela para fulana e ciclano?! E, eu o que?! Assim, me falando no trabalho, foi um misto de sentimento, porque eu estava sempre trabalhando, de onde que eu iria segurar vela para alguém. Segundo que essa pessoa estava imaginando uma relação

que não existia, entre duas pessoas que eu também trabalhava. Depois eu fiquei sabendo, ‘as loiras’ que trabalham ali na reitoria, esse tipo de comentário eu tive que ouvir. As pessoas tinham esse pé atrás porque não estavam conseguindo enxergar o trabalho, estavam enxergando esse imaginário aí. Como as pessoas fantasiavam coisas em relação a tua aparência, ao teu comportamento, ou de algum colega ou uma colega, fazendo comentários desse tipo e apelidar as pessoas, com a cor do cabelo. (Marlene, docente da área propedêutica, 52 anos)

## Teto de vidro, redes e estratégias de ascensão

As redes profissionais desempenharam funções importantes na ascensão aos cargos comissionados e eletivos ocupados pelas entrevistadas. Outras estratégias, como capitais escolares, disponibilidades de deslocamentos e arranjos sobre o trabalho doméstico e de cuidados com os/as filhos/as foram também mobilizados para a promoção delas a posições de chefia, assessoramento e direção. Porém, as redes dizem respeito as relações estabelecidas diretamente no ambiente de trabalho. Envolvem negociações, disputas internas no grupo de apoio, representatividade e estereótipos de gênero.

Quando a gente começou esse grupo a conversar e se reunir, que virou essa candidatura, a gente tinha mais de um nome possível de candidata e candidato. Então tinha outras possibilidades de nomes, e tinha o nome masculino como possível para ser o candidato, e o movimento para isso parecia que tinha mais força e credibilidade para a situação. Por vários motivos, pelo perfil, para confrontar a figura do [reitor], mas eu disse a gente vai trocar seis por meia dúzia. A gente tem todo um projeto, mas a figura também tem que dizer muito do que a gente está pretendendo, tinha também os apoios para mim, que está na hora de ser uma mulher. (Lucíola, docente da área técnica, 41 anos)

As entrevistadas que disputaram cargos eletivos, em parte, também afirmaram que as suas credibilidades enquanto possíveis gestoras eram questionadas durante os pleitos, não apenas pelos candidatos das chapas concorrentes, mas por outros/as servidores/as. A esse fenômeno da descredibilidade sobre a capacidade de liderança da mulher, uma das interlocutoras afirma estar uma das principais razões para a perda de uma das disputas eletivas que participou para um alto cargo de gestão.

Quando eu fui candidata, quando poderia ser, já tinha passado o tempo. Ou no meu ponto de vista entrou a questão do masculino e o feminino na área da gestão, porque o nosso povo é muito machista e não conseguiu absorver que uma mulher é capaz, que tem condições de ser gestora. As vezes que eu concorri com o meu nome eu perdi, mas não acho que nenhuma das vezes tenha a ver com a minha formação e pessoa em si. Na dúvida, quando uma pessoa não te conhece, nem a mim, nem ao homem, ele vota no homem. Foi de um por cento a diferença de votos. Tanto que na parte docente eu ganhei. Se tiver a dúvida, sem conhecer, eles vão votar no homem. Mas, se tu fores ver a minha trajetória de vida perto da trajetória do outro candidato

em termos de solução de problemas, de gestão, se tu for fazer essa análise a minha trajetória de solução de problemas de pessoas era muito maior, mas as pessoas votam no homem. (Regina, docente da área técnica, 58 anos)

Essa percepção que coloca em evidência a competência de gerir da mulher, em parte, é condicionada por inúmeros estereótipos de gênero, que também expressam que essas posições de chefia e direção são mais bem desempenhadas por homens. Nesse contexto, a experiência profissional e as habilidades da interlocutora são analisadas sob esta lente. Para Lombardi (2008) nestes ambientes tipicamente masculinos, os/as trabalhadores/as são avaliados a partir de critérios masculinos. Desta forma, a habilidade nos relacionamentos e a capacidade de conciliação de conflitos, mais comumente desempenhadas pelas mulheres são desvalorizadas. Enquanto, que uma atuação mais impessoal e racional é mais bem avaliada.

A disponibilidade de deslocamentos temporários ou permanentes dentre as entrevistadas também se mostrou como uma estratégia importante para a ascensão. As viagens e as mudanças de domicílio para desempenhar funções de direção, chefia e assessoramento em outro órgão ou campus do IF, apesar de ter possibilitado ascensão, acarretou distanciamentos em relação ao grupo familiar, assim como o fortalecimento dos arranjos no trabalho doméstico e de cuidados, salvo as que se deslocaram com os membros da família. Mesmo entre estas últimas, os deslocamentos anteriores ao ingresso na rede EPT também foram descritos como complexos, de sofrimento em relação ao distanciamento dos/as filhos/as.

Quando eu fiz meu doutorado sanduíche, foi de novo tudo ou nada, foi meio ano antes de entrar no IF. Eu entrei em contato com uma professora na Escócia e acabei ficando seis meses lá sozinha, quando eu recebi a bolsa da CAPES para poder ir, eu deixei 60% da bolsa com o meu marido na época, para cuidar das crianças por esses seis meses, e eu fui com um pouquinho de dinheiro para lá, e eu disse eu me viro, se eu não puder almoçar eu não almoço, se eu não puder pegar trem eu não pego, eu me viro. E de fato me virei. Foi muito difícil ficar longe dos filhos, foi a coisa mais difícil que eu fiz. (Leonora, docente da área propedêutica, 44 anos)

## Conclusão

Em síntese, a articulação de redes no ambiente de trabalho, o bom desempenho profissional, o capital escolar e a disponibilidade de deslocamentos foram cruciais na ascensão destas mulheres, seja em cargos eletivos ou comissionados. A carreira docente na Rede EPT, apesar de muito masculinizada, apresenta possibilidade de ascensão para as mulheres. Porém, são vários os obstáculos que este seletivo grupo (mulheres que ocupam cargos de média e alta hierarquia) enfrentam ou

enfrentaram. Desde a competição direta com os homens pelos postos de trabalho, as tensões dentro das redes profissionais, as violências de gênero e a avaliação constante das suas capacidades em gerir e liderar. Para além destes elementos, romper o Teto de Vidro e ser considerado um profissional promissor, de acordo com Marry e Pochic (2017), também está atrelado a ter atingido etapas no momento certo (antes dos 40 anos) e ter tido experiências com desafios ou missões estratégicas. Fenômenos que também podemos observar na trajetória acadêmica e profissional das docentes entrevistadas.

Para além do espaço público, o investimento em formação acadêmica e na carreira profissional entre as entrevistadas foi possibilitado mediante arranjos sobre o trabalho doméstico e de cuidados com filhos/as. Babás, diaristas, trabalhadoras domésticas, irmãs, mães e cunhadas foram mobilizadas a fim de suprir as necessidades do trabalho reprodutivo. Por outro lado, a ocupação de cargos de média e alta hierarquia coincidiu com o período que a prole se encontrava na adolescência ou já na idade adulta. Fato que liberou um maior tempo para as docentes dedicarem a atividade laboral.

## Referências bibliográficas

BETIOL, M. I. S; TONELLI, M. J. As mulheres executivas e suas relações de trabalho. **RAE- revista de administração de empresas**, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991.

BRASIL. **Lei nº 13.328**, de 29 de julho de 2016. Brasília, DF, 29 jul. 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13328.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13328.htm). Acesso em: 5 ago. 2021.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007.

HIRATA, Helena. **Gênero, classe e raça Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais**. **Tempo social**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 61-73, 2014.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse estatística da educação superior 2019**. Brasília: INEP, 2020. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso em: 5 ago. 2021.

LIMA, Betina Stefanello. **Políticas de equidade em gênero e ciências no Brasil: avanços e desafios**. 2017. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, SP, 2017.

LOMBARDI, M. R. Engenheira e gerente: Desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. In: COSTA, A. O. et al. (Org.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV. cap. 21, p. 387-402, 2008.

LOURO, Guacira Lopes. **Gênero, sexualidade e educação: Uma perspectiva pós-estruturalista**. 16 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

LOPEZ, F.; GUEDES, E. **Três Décadas de Evolução do Funcionalismo Público no Brasil (1986 – 2017)**: Atlas do Estado Brasileiro, v. 2.6.4. IPEA, Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/download/154/tres-decadas-de-funcionalismo-brasileiro-1986-2017>. Acesso em: 5 ago. 2021.

MARRY, C.; POCHIC, S. O “teto de vidro” na França: o setor público é mais igualitário que o setor privado? **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 163, 148-167, 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/198053144299>.

Unesco. **Decifrar o código: educação de meninas e mulheres em ciências, tecnologia, engenharia e matemática (STEM)**. Brasília: Organizações das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, 2018. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000264691> Acesso em: 5 ago. 2021

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

---

<sup>i</sup> Optamos por não identificar a instituição de ensino para garantir o maior anonimato das entrevistadas, as quais foram retratadas no texto com nomes fictícios.

<sup>ii</sup> A distinção entre área técnica e propedêutica diz respeito a atuação docente dentro da instituição, que é marcada diretamente pelo edital do concurso de ingresso. Docentes da área técnica (cujas diplomas de ensino superior geralmente são nas engenharias, arquitetura, tecnólogos e bacharelados) são responsáveis pelas disciplinas teóricas e práticas de base C&T nos diferentes cursos. Enquanto as docentes da formação geral/ área propedêutica (cujos diplomas são em cursos superiores de licenciatura) são responsáveis pelas disciplinas da educação básica, tais como, português, biologia, física, história, educação física, sociologia, relações humanas, etc.

<sup>iii</sup> Os cálculos foram realizados levando em consideração o número total de servidores homens e servidoras mulheres da instituição, assim como, a proporção total (TAES e docentes) que em junho de 2021 era composta por 56% de homens e 44% de mulheres.