



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

PROFIAP UFPEL

Autora: Bruna de Oliveira Farias

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Simone Portella Teixeira de Mello

Pelotas, abril de 2022

## Introdução

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

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

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

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

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

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

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

### **A Rede Federal em foco**

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

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

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

do perfil dos cursos ofertados, orientados para a área industrial e de engenharias, tradicionalmente identificadas como masculina.

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

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

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

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

## **Público-alvo**

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

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

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

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

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

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

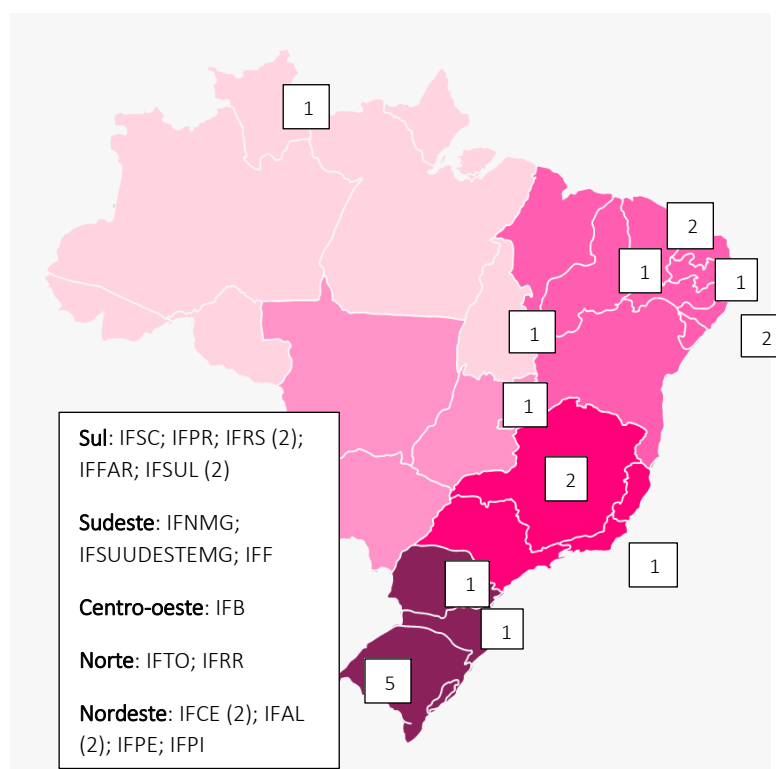
das informações coletadas, de modo que a leitura permitiu a elaboração de categorias analíticas, divididas por tema e relevância para a pesquisa e as respostas foram contextualizadas à luz da literatura sobre o tema.

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

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

Fonte: Elaborado pela autora

## INSTITUIÇÕES EM QUE ATUAM AS ENTREVISTADAS



Fonte: elaborado pela autora

### Resultados das entrevistas

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

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

Esses aspectos foram os predominantes nos relatos das entrevistadas. Além destes, outras questões como o machismo reproduzido por outras mulheres, o compadrio masculino na indicação para os cargos de gestão, assédio e discriminação, a

questão da idade, práticas como *mansplaining* e *gaslighting*, síndrome da impostora e uma avaliação sempre mais criteriosa do trabalho feminino foram pontos que surgiram em dois relatos ou mais entre as gestoras, além, obviamente das dificuldades inerentes ao cargo, que não estão atreladas à questão de gênero.

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

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

Infelizmente verificou-se que nem sempre elas conseguem denunciar a discriminação sofrida, o que reforça a importância em insistirmos em debater a temática, pois as mulheres ainda vivenciam muito preconceito velado. Ainda assim, os relatos permitem verificar que muitas delas já conseguem adotar uma postura de enfrentamento aos episódios de discriminação, questionando as diferenças de tratamento e apontando os episódios de apagamento das mulheres, o que acarreta em mudanças no comportamento dentro dos espaços institucionais, conforme relatado pelas próprias gestoras.

### **Recomendações a partir da análise dos resultados**

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

---

**Temas**

**Ações**

---



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

Fonte: Elaborado pela autora



Fonte: Elaborado pela autora

Como pode-se verificar, muitas das sugestões extrapolam a capacidade institucional de ação, tangenciando questões sociais maiores, no entanto, todas as ações propostas podem, em alguma medida, contribuir para essa mudança macro desejada. Aqui tentaremos nos deter às medidas institucionais possíveis que representariam

ganhos na busca por uma maior representatividade feminina nas instâncias de poder da Rede.

### **Processo formativo**

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

- redesenho do currículo dos IFs, incluindo a problematização da discussão de gênero e seus desdobramentos nas disciplinas, viabilizando formações contínuas aos estudantes da Rede;

- estabelecimento de espaços formativos sobre o tema para os servidores em geral, abordando de forma didática questões como *mansplaining*, *gaslighting*, *maninterrupting* e práticas discriminatórias em geral, para uma conscientização sobre as mesmas, de modo a desencorajá-las;

- instituição, a partir das Pró-reitorias de Extensão, de espaços que alcancem a comunidade externa, a fim de aproximá-la da problematização do tema;

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

### **Programas de incentivo à liderança feminina**

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

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

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

## **Fórum de discussões sobre o tema**

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

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

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

## **Equidade no nº de representantes nos órgãos colegiados**

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

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

## **Considerações finais**

Este relatório é o produto técnico decorrente da pesquisa intitulada “Teto de vidro na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil: relatos de mulheres gestoras”, dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional do Centro de Ciências Sócio-organizacionais da Universidade Federal de Pelotas. A pesquisa objetivou investigar a

percepção de mulheres ocupantes das funções de CD-1 e CD-2 dos Institutos Federais quanto a ruptura do teto de vidro em suas trajetórias profissionais. Pretendeu-se ainda, buscar compreender, a partir das vivências destas gestoras, que ações podem ser tomadas para minimizar os efeitos do teto de vidro, institucionalmente.

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

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

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

Para tanto, as abordagens precisam ser objetivas e transparentes, o que implica operar na base da educação técnica e tecnológica e em seus processos formativos, com foco na preparação específica ou geral para as atividades produtivas tendo como pano

de fundo, as relações entre organização da sociedade e da produção e os processos de formação humana e de formação de trabalhadores requeridos ou instituídos nesse contexto, tendo como pilares justiça e cidadania.

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

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

## Referências

- BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Ed. Bertrand Brasil, 2002.
- BRASIL, CONIF – Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, 2020.
- BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 37, n.132, p. 537-572, dez 2007.
- FERREIRA, Sandra Lúcia; ANDRADE, Andrea de; SOUZA, Fernanda Evelin Camarço de. Reflexões sobre a expansão dos Institutos Federais no estado de São Paulo. **Jornal de Políticas Educacionais**. v. 12, n. 2. jan 2018.
- GONTIJO M. R.; MELO M. C. O. L. Da inserção ao empoderamento: análise da trajetória de diretoras de instituições privadas de Ensino Superior de Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, n. Especial, p. 126-157, dez. 2017.
- GUTIERREZ, Enrique Javier Diez. Female Principals in Education: Breaking the Glass Ceiling in Spain. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 26, n. 65, p. 343-350, dez. 2016.
- HULTIN, M. Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling? Career consequences of occupational sex segregation. **Work and occupations**, v. 30, n. 1, pp. 30-61.

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

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