

Submetido 21/10/2024. Aprovado 16/12/2024  
Avaliação: revisão duplo-anônimo

# Representatividade feminina em cargos de gestão nos Institutos Federais: uma análise das pesquisas recentes

FEMALE REPRESENTATION IN MANAGEMENT POSITIONS IN FEDERAL INSTITUTES: AN ANALYSIS OF RECENT RESEARCH

REPRESENTATIVIDAD FEMENINA EN CARGOS DE GESTIÓN EN LOS INSTITUTOS FEDERALES: UN ANÁLISIS DE LAS INVESTIGACIONES RECIENTES

**Débora de Lima Velho Junges**  
Instituto Federal Catarinense (IFC)  
[deborajunges@gmail.com](mailto:deborajunges@gmail.com)

## Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar as teses e dissertações defendidas nos últimos cinco anos sobre a presença das mulheres em cargos de gestão nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. A pesquisa bibliográfica e documental foi realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, com a utilização de palavras-chave como “instituto federal” e “gênero”, resultando na seleção de cinco trabalhos que abordam diretamente a representatividade de gênero em cargos de liderança. A análise revela que, embora a participação feminina em cargos de gestão nos Institutos Federais esteja crescendo, ainda há barreiras significativas, como a segregação vertical, os estereótipos de gênero e a dificuldade de conciliar vida profissional e pessoal. Conclui-se que políticas institucionais voltadas para a igualdade de gênero e o fortalecimento de redes de apoio entre as mulheres são fundamentais para promover uma gestão mais equitativa e inclusiva nas instituições de ensino público.

**Palavras-chave:** gestão feminina; Institutos Federais; representatividade de gênero; liderança educacional; políticas de igualdade.

## Abstract

This article aims to analyze theses and dissertations defended in the last five years regarding the presence of women in management positions in the Federal Institutes of Education, Science, and Technology. A bibliographic and documentary research was carried out using the Capes Theses and Dissertations Catalog, using keywords such as “federal institute” and “gender”, resulting in the selection of five works that directly address gender representation in leadership positions. The analysis reveals that, although female participation in management positions within the Federal Institutes is increasing, significant barriers remain, including vertical segregation, gender stereotypes, and the challenge of balancing professional and personal life. The conclusion is that institutional policies aimed at promoting gender equality and strengthening support networks among women are crucial to achieving more equitable and inclusive management within public education institutions.

**Keywords:** female leadership; Federal Institutes; gender representation; educational leadership; equality policies.

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar las tesis y disertaciones defendidas en los últimos cinco años sobre la presencia de mujeres en cargos de gestión en los Institutos Federales de Educación, Ciencia y Tecnología. Se realizó una investigación bibliográfica y documental en el Catálogo de Tesis y Disertaciones de Capes, utilizando palabras clave como “instituto federal” y “género”, lo que resultó en la selección de cinco trabajos que abordan directamente la representatividad de género en posiciones de liderazgo. El análisis revela que, aunque la participación femenina en cargos de gestión en los Institutos Federales está creciendo, aún existen barreras significativas, como la segregación vertical, los estereotipos de género y la dificultad de conciliar la vida profesional y personal. Se concluye que las políticas institucionales orientadas a la igualdad de género y el fortalecimiento de redes de apoyo entre mujeres son fundamentales para promover una gestión más equitativa e inclusiva en las instituciones públicas de enseñanza.

**Palabras-clave:** liderazgo femenino; Institutos Federales; representación de género; liderazgo educativo; políticas de igualdad.

## Introdução

O tema da presença e participação das mulheres em cargos de liderança e gestão nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia é de grande relevância no contexto atual. A literatura acadêmica e as pesquisas empíricas têm evidenciado os desafios enfrentados pelas mulheres que buscam ascender a essas posições, além de destacar os impactos positivos da diversidade de gênero nos ambientes organizacionais.

Estudos diversos mostram que, apesar dos avanços nas últimas décadas, as mulheres continuam sub-representadas em cargos de liderança em muitos setores, incluindo o da educação (Bellato; Schnitzler; Santos, 2022; Branco, 2023; Matos; Dias, 2023; Simões, 2023; Nodari, 2022). Nesse sentido, o Relatório de Monitoramento Global da Educação 2020, da Unesco, traz dados de um estudo de caso realizado no Brasil (Louzano; Pitombeira, 2020), revelando que, apesar dos avanços desde 1995, ainda há um longo caminho rumo à igualdade de gênero na força de trabalho escolar.

Embora as mulheres brasileiras tenham níveis de qualificação iguais ou superiores aos dos homens para cargos de liderança na educação superior, apenas 28% dos reitores das universidades federais eram mulheres em 2018. No nível municipal, as mulheres ocupam 72% dos cargos de liderança escolar, mas representam apenas um terço dos cargos de Secretária de Educação nos Estados. Além disso, nos últimos 25 anos, nenhuma mulher ocupou o cargo de Ministra da Educação no Brasil (Louzano; Pitombeira, 2020). Esses dados evidenciam a persistência de desigualdades de gênero no sistema educacional brasileiro e apontam a necessidade de medidas que promovam maior representatividade feminina em todos os níveis de liderança.

Este artigo tem como objetivo apresentar um levantamento das teses e dissertações defendidas nos últimos cinco anos sobre a presença das mulheres em cargos de gestão nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Busca-se compreender como essa temática tem sido tratada no meio acadêmico, destacando as principais abordagens teóricas, as metodologias e as conclusões, de modo a contribuir para o aprofundamento das discussões sobre a representatividade de gênero em posições de liderança na educação pública brasileira.

A metodologia utilizada foi de caráter bibliográfico e documental, com o objetivo de realizar um levantamento sistemático das teses e dissertações defendidas sobre

o tema. A pesquisa bibliográfica foi realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, utilizando palavras-chave relacionadas à temática. A pesquisa documental buscou identificar padrões e abordagens teóricas e metodológicas e evidenciar as principais conclusões dos trabalhos selecionados, com o intuito de entender como a questão da representatividade de gênero em cargos de liderança tem sido discutida pela produção acadêmica recente.

## Referencial teórico

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia foram criados pela Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008, com o objetivo de expandir e fortalecer a educação profissional e tecnológica no Brasil (Brasil, 2008). Eles surgiram a partir da unificação de diversas instituições, como as Escolas Técnicas, Agrotécnicas e Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), compondo uma rede nacional de educação que se caracteriza pela oferta de cursos técnicos, de graduação e pós-graduação.

Os Institutos Federais têm como missão promover uma educação pública, gratuita e de qualidade, integrando ensino, pesquisa e extensão e atuando diretamente no desenvolvimento regional por meio da formação de profissionais capacitados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e da inovação tecnológica (Brasil, 2008). Sua estrutura administrativa é complexa, composta por reitores e diretores-gerais eleitos, cujas decisões impactam diretamente o funcionamento e a missão dessas instituições. Nesse cenário, a discussão sobre a representatividade feminina em cargos de gestão torna-se especialmente relevante, uma vez que essas posições de liderança influenciam a implementação de políticas educacionais e o desenvolvimento de ações voltadas para a inclusão e diversidade.

Embora haja uma presença significativa de mulheres nos quadros docente e discente dos Institutos Federais, a proporção de mulheres em cargos de gestão permanece desproporcionalmente baixa. Essa disparidade de gênero não só reflete desafios estruturais e culturais persistentes, mas também tem implicações diretas na equidade das instituições de ensino, impactando a diversidade e a inclusão nas tomadas de decisão.

Esse desequilíbrio é evidenciado por dados da Plataforma Nilo Peçanha (2024), que fornece informações anuais sobre a distribuição de cargos de direção (CD) na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EPCT). De acordo com os registros do ano base 2023, edição 2024, há uma desigualdade significativa entre homens e mulheres em posições de liderança. Dos 3.851 cargos analisados, apenas 37,68% são ocupados por mulheres, enquanto os homens dominam com 62,32% das posições. Essa predominância masculina reflete um desequilíbrio de gênero que pode influenciar as dinâmicas organizacionais e limitar a representatividade feminina em cargos de destaque.

É importante ressaltar que entre os ocupantes da categoria CD-01, que engloba os reitores, dos 39 ocupantes do cargo, aproximadamente 38,46% são mulheres, enquanto os homens compõem cerca de 61,54% do total. Vale destacar o papel central desempenhado pelo reitor, que atua como o dirigente máximo da instituição, representando-a tanto administrativa quanto juridicamente.

Essa disparidade suscita importantes questionamentos sobre a equidade de gênero nos Institutos Federais, sublinhando a urgência de investigar e abordar as barreiras que impedem uma participação mais igualitária das mulheres em cargos de liderança e gestão. Além disso, faz-se necessário destacar a relevância dos Objetivos

de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas, em particular o ODS 5 - Igualdade de Gênero (2015). Esse objetivo visa alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas, reconhecendo que essa meta é essencial para o desenvolvimento sustentável.

O ODS 5 aborda várias dimensões da igualdade de gênero, incluindo a participação igualitária das mulheres em todos os aspectos da vida, o acesso igualitário a oportunidades econômicas, a eliminação de todas as formas de violência e discriminação contra mulheres e meninas. Nesse contexto, a análise da representatividade de gênero nos Institutos Federais se torna relevante, pois se articula aos objetivos estabelecidos pelo ODS 5. Assim, identificar e abordar as disparidades de gênero nessas instituições tem potencial para promover a igualdade de oportunidades para as mulheres.

A relevância do tema reside não apenas na busca pela igualdade de oportunidades e representatividade, mas também nos benefícios tangíveis que a diversidade de gênero pode trazer para as diversas organizações. Estudos demonstram que equipes e lideranças diversificadas são mais inovadoras, criativas e eficazes na resolução de problemas (Luz; Alves, 2023; Vojvodic *et al.*, 2022; Silveira; Almeida, 2021; Benedetto; Bonin; Wamser, 2020).

Esses estudos evidenciam que equipes e lideranças diversificadas são catalisadores essenciais da inovação e eficácia organizacional. Ao trazer uma variedade de perspectivas, esses grupos podem abordar problemas de maneiras diferentes, identificar oportunidades ocultas e desenvolver soluções mais abrangentes e inovadoras. A diversidade promove a resolução criativa de problemas, aprimora a flexibilidade e adaptabilidade das equipes diante de mudanças e melhora a qualidade das decisões tomadas. Dessa forma, a promoção da participação das mulheres em cargos de liderança não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma estratégia para a sustentabilidade das instituições de ensino.

Para além das pesquisas acadêmicas, a recente publicação pelo Ministério da Educação (MEC) da Portaria n.º 221/2024, que institui o Comitê Permanente de Políticas para Mulheres (Brasil, 2024), evidencia a importância e relevância do tema da equidade de gênero e dos direitos das mulheres. Com o objetivo de realizar diagnósticos, propor ações de sensibilização e capacitação e estimular políticas que promovam a igualdade de gênero, o Comitê visa não apenas reconhecer a necessidade de uma abordagem mais inclusiva e equitativa, mas também garantir que tais princípios sejam efetivamente integrados em todas as áreas de atuação do Ministério.

Diante desse cenário, torna-se cada vez mais evidente a necessidade de que os Institutos Federais avancem na promoção de políticas que garantam maior equidade de gênero em suas estruturas de gestão e liderança. A criação do Comitê é um passo significativo nesse sentido, mas é fundamental que as ações sejam acompanhadas por estratégias institucionais que incluam metas claras e mecanismos de monitoramento.

## Metodologia

A metodologia adotada para este estudo seguiu um caráter predominantemente bibliográfico e documental, com o intuito de realizar um levantamento sistemático a respeito da presença das mulheres em cargos de gestão nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Para isso, a pesquisa foi conduzida no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, no segundo semestre de 2024, utilizando-se

palavras-chave como “instituto federal” e “gênero”. O objetivo foi identificar produções acadêmicas relevantes dos últimos cinco anos, entre 2020 e 2024.

A busca inicial resultou em 149 trabalhos, distribuídos entre diferentes anos: 31 de 2020, 42 de 2021, 38 de 2022, 30 de 2023 e oito de 2024. Esses estudos contemplavam tanto teses de doutorado quanto dissertações de mestrado, com predominância de produções oriundas de programas de Mestrado Profissional (102), seguidas por Mestrado Acadêmico (29), Doutorado (9) e Doutorado Profissional (1).

Após essa seleção preliminar, foi realizada a leitura dos resumos de todos os 149 trabalhos, com o intuito de identificar aqueles que tratavam diretamente de questões relacionadas à gestão, liderança e chefia. Com base nesse critério, restaram seis produções que abordavam o tema de forma mais alinhada aos objetivos da pesquisa. Esses trabalhos foram então lidos na íntegra, resultando na seleção final de cinco produções, que servem de base para a análise deste artigo.

Os trabalhos selecionados são os seguintes, por ordem decrescente de publicação:

Autora	Título	Ano	Modalidade
LIMA, Tamires Araujo	<i>Participação de mulheres em cargos de gestão no IF Goiano – Campus Iporá: entre barreiras e obstáculos</i>	2024	Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica
BERGONCI, Andrea Marta Donadel	<i>Considerações sobre a gestão e as relações de gênero: desafios às comissões permanentes do IFRS</i>	2023	Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica
ROCHA, Etiene Siqueira	<i>A igualdade de gênero na ciência brasileira: um estudo da participação feminina nos Institutos Federais de Educação da Região Sudeste</i>	2022	Doutorado em Ciência, Tecnologia e Sociedade
FREITAS, Patricia Fernandes Lazzaron Novais Almeida	<i>Concepções sobre ciência na educação profissional científica e tecnológica: uma análise interseccional em um Instituto Federal de Educação</i>	2020	Doutorado em Estudos Interdisciplinares sobre Mulheres, Gênero e Feminismo
MENDES, Mariana Lucas	<i>A participação das mulheres na gestão do IF Goiano campus Urutaí: uma perspectiva histórica (1953-2019)</i>	2020	Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica

Quadro 1 - Teses e dissertações selecionadas

Fonte: Elaborado pela autora.

Interessante observar que todos os trabalhos selecionados para este estudo foram elaborados por mulheres, refletindo a presença significativa de pesquisadoras dedicadas à análise das questões de gênero e gestão nos Institutos Federais. As produções destacam diferentes abordagens sobre a participação feminina em cargos de liderança, revelando, por meio de perspectivas variadas, os desafios e as barreiras enfrentadas pelas mulheres nesses espaços. Desde estudos focados em análises interseccionais até investigações sobre a igualdade de gênero na ciência e na educação, as pesquisas evidenciam a crescente contribuição das mulheres para o entendimento das dinâmicas de poder e representatividade nos ambientes educacionais e tecnológicos.

Os documentos que constituíram o corpus do material de pesquisa nesta etapa foram interpretados cuidadosamente e passaram por um processo de sintetização, com o objetivo de identificar e estabelecer determinadas tendências presentes nas produções selecionadas. Esse processo permitiu realizar inferências à luz do referencial teórico adotado no estudo (Sá-Silva; Almeida; Guindani, 2009; Veiga-Neto, 2002),

ampliando a compreensão sobre as nuances da participação feminina em cargos de gestão nos Institutos Federais.

Ao operar com esses documentos, o foco não foi apenas analisar o conteúdo explícito, mas “constituir unidades a partir dessa dispersão, mostrar como determinados enunciados apareceram e como se distribuíram no interior de um certo conjunto, sabendo, em primeiro lugar, que a unidade não é dada pelo objeto de análise” (Fischer, 2001, p. 74). Dessa forma, as leituras dos textos foram direcionadas para identificar padrões e recorrências discursivas, com a seleção de excertos que abordavam diretamente as questões centrais da investigação.

Em seguida, essas informações foram organizadas nas seguintes unidades temáticas: objetivo geral, objetivos específicos, metodologia e principais resultados, de modo a facilitar a articulação dos achados com os pressupostos teóricos da pesquisa. A operação sobre o material envolveu, portanto, leitura atenta, seleção e categorização de dados que permitiram uma análise aprofundada sobre as questões vinculadas à representatividade de gênero e as dinâmicas de poder nos contextos estudados (Junges; Wanderer, 2018). Esse processo de organização foi essencial para garantir que as inferências realizadas estivessem alinhadas às propostas teóricas do estudo e contribuíssem para o aprofundamento da discussão sobre a presença das mulheres em cargos de liderança nos Institutos Federais.

## Análise das teses e dissertações

Inicialmente, cada estudo será apresentado de forma geral, destacando quatro elementos principais: o objetivo geral, o referencial teórico, o contexto e a metodologia utilizada. Esse recorte visa oferecer uma visão macro dos trabalhos que abordam a presença feminina em cargos de gestão nos Institutos Federais.

A dissertação de Lima (2024) teve como objetivo geral identificar como ocorre a inserção e a permanência de mulheres em cargos de gestão no IF Goiano/Câmpus Iporá. O referencial teórico adotado foi baseado em discussões sobre relações de gênero e liderança feminina, com foco nas barreiras culturais e estruturais que influenciam o acesso e a permanência das mulheres em posições de liderança.

O contexto do trabalho está inserido no Instituto Federal Goiano, especificamente no Campus Iporá, no qual a autora investigou as experiências das mulheres que ocuparam cargos de gestão entre 2010 e 2023. A metodologia utilizada foi qualitativa, configurada como um estudo de caso. A pesquisa incluiu revisão bibliográfica e documental, além da realização de questionários e entrevistas com mulheres em cargos de gestão, a fim de compreender suas vivências e os desafios enfrentados na instituição.

O objetivo central da dissertação de Bergonci (2023) foi analisar as fragilidades das relações de gênero nos quadros funcionais efetivos do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS). O referencial teórico utilizado aborda questões de gênero e a necessidade de maior equidade na ocupação de cargos de gestão.

O contexto do trabalho está inserido no IFRS, com destaque para o período pandêmico, que exacerbou as desigualdades de gênero, especialmente no que se refere à sobrecarga de trabalho das mulheres, tanto no ambiente doméstico quanto profissional. A pesquisa focou nas comissões permanentes (CIS e CPPD) e na representação feminina nos cargos de decisão. A metodologia adotada foi qualitativa, de cunho exploratório. A pesquisa incluiu a análise documental e diagnósticos institucionais, resultando em um produto educacional com foco em propor ações que promovessem a paridade de gênero na gestão institucional do IFRS.

A tese de doutorado de Rocha (2022) propôs-se a compreender a participação feminina nos Institutos Federais localizados na Região Sudeste do Brasil no período de 2009 a 2020. O referencial teórico baseia-se nos Estudos Sociais da Ciência e Tecnologia, com foco na investigação dos estereótipos sexistas e na sub-representação das mulheres no campo da Ciência e Tecnologia.

O trabalho está inserido no contexto dos Institutos Federais da Região Sudeste, abordando a representatividade feminina em áreas tradicionalmente dominadas por homens. A metodologia adotada envolveu a análise documental de fontes primárias e secundárias, incluindo dados públicos produzidos pelo governo federal, e o uso da bibliometria para mapear a produção acadêmica e a participação das mulheres em grupos de pesquisa, revistas científicas e cargos de gestão nos Institutos Federais.

A tese de doutorado de Almeida (2020) visou analisar, no contexto dos Estudos Feministas da Ciência e da Tecnologia, a inserção das temáticas de gênero e de raça/etnia nos cursos de graduação do Instituto Federal da Bahia (IFBA)/Câmpus Salvador, destacando os principais desafios e estratégias para sua superação. O referencial teórico da pesquisa foi estruturado em torno de três eixos: a História da Ciência, os Estudos Feministas da Ciência e da Tecnologia, especialmente a teoria feminista perspectivista, e os estudos sobre currículo.

A metodologia adotou uma abordagem quanti-qualitativa, analisando dados sobre o pertencimento de gênero e a autodeclaração de raça/etnia dos corpos docentes e discentes do campus. Além disso, foram analisados documentos institucionais. Questionários e entrevistas com gestores e docentes também foram utilizados para investigar concepções sobre ciência e a inserção das temáticas de gênero e raça/etnia no Instituto.

A dissertação de Mendes (2020) teve por finalidade investigar a participação das mulheres na gestão do Instituto Federal Goiano (IFG)/Câmpus Urutaí ao longo de sua trajetória histórica, entre 1953 e 2019. O referencial teórico da pesquisa foi fundamentado em estudos sobre gênero e gestão educacional.

A metodologia utilizada foi um estudo de caso, que incluiu três fases principais: análise documental para delinear a trajetória histórica da instituição e das mulheres no campus, pesquisa de campo com aplicação de questionários semiabertos às servidoras que ocuparam cargos de direção e a produção de um documentário como produto educacional. A pesquisa também envolveu uma revisão de literatura e análise documental dos arquivos do campus.

Os objetivos específicos dos estudos mencionados oferecem uma abordagem mais detalhada sobre a participação das mulheres na gestão institucional e em cargos de liderança nos Institutos Federais. Cada um deles busca explorar diferentes dimensões da temática, contribuindo para uma análise mais aprofundada das questões de gênero nas instituições de ensino.

Lima (2024) se concentra em três aspectos fundamentais: descrever o perfil das mulheres que ocuparam cargos de gestão no IF Goiano/Câmpus Iporá, analisando não apenas as características dessas mulheres, mas também como elas enfrentam e superam as barreiras que dificultam o acesso a essas posições. Além disso, identifica as relações de gênero e suas implicações nas dinâmicas de trabalho. Bergonci (2023), por outro lado, propõe como objetivo específico indicar possíveis ações institucionais que promovam maior equilíbrio na gestão institucional, assegurando que a participação das mulheres nesses espaços seja mais equitativa. Rocha (2022) complementa essa abordagem ao mapear a participação das mulheres na gestão administrativa e acadêmica dos Institutos Federais, com ênfase na Região Sudeste do Brasil. Mendes (2020), embora não estabeleça objetivos específicos adicionais, segue uma linha semelhante,

focando em investigar a participação histórica das mulheres na gestão do IF Goiano/Câmpus Urutaí durante várias décadas. Por fim, Freitas (2020) amplia a discussão ao investigar as concepções de gestores(as) e docentes do IFBA/Câmpus Salvador, abordando não apenas a questão de gênero, mas também as relações de raça/etnia e como essas interseccionalidades influenciam a visão de ciência nos cursos de graduação.

Em conjunto, os objetivos específicos desses estudos abordam diferentes aspectos da temática de gênero e gestão, permitindo uma compreensão mais completa das barreiras enfrentadas pelas mulheres e das possíveis estratégias para promover maior equidade nos Institutos Federais.

A análise dos estudos apresentados revela uma série de categorias fundamentais para compreender as dinâmicas de gênero em cargos de gestão nos Institutos Federais, especialmente no contexto de ascensão das mulheres a posições de liderança. A seguir, são descritos as categorias de análise observadas e o desenvolvimento dos argumentos relacionados.

## Histórico de representação feminina

Os textos, particularmente os de Freitas (2020) e Mendes (2020), destacam o baixo número de mulheres em cargos de liderança ao longo da história dos Institutos Federais. No caso do IFBA, por exemplo, a instituição teve apenas duas reitoras em mais de um século de existência. Essa falta de representação histórica evidencia uma segregação de gênero enraizada, que limita o acesso das mulheres a esses espaços de poder. Rocha (2022) também aponta para o predomínio masculino em altos escalões (CD1, CD2), com as mulheres concentradas em cargos de menor visibilidade e remuneração.

Essa barreira persistente, como apontam Mendes (2020) e Bergonci (2023), está intimamente ligada a estereótipos de gênero que associam o poder e a liderança a atributos tradicionalmente masculinos, como a assertividade e o autoritarismo, enquanto as mulheres são frequentemente vistas como mais aptas para funções de cuidado e mediação. Esses estereótipos criam obstáculos adicionais para sua ascensão em cargos de gestão (Bellato; Schnitzler; Santos, 2022).

## Desafios e barreiras para a ascensão feminina

Os relatos das dificuldades enfrentadas pelas reitoras Aurina e Luzia no IFBA (Freitas, 2020) e outras gestoras (Rocha, 2022; Bergonci, 2023) ilustram como as mulheres enfrentam preconceitos estruturais, relacionados tanto ao gênero quanto à raça e classe. Freitas (2020) menciona episódios de discriminação contra as duas reitoras, enquanto Rocha (2022) e Lima (2024) discutem a presença de estereótipos e preconceitos que inibem o avanço das mulheres. Isso reflete a categoria de barreiras institucionais e culturais, nas quais normas de gênero e processos seletivos enviesados dificultam a plena participação das mulheres em posições de chefia.

Como argumentam Hirata e Kergoat (2007), as normas culturais e institucionais operam como “barreiras invisíveis” que restringem a atuação das mulheres, mesmo quando elas conseguem romper as barreiras iniciais e acessar cargos de chefia. A segregação e o preconceito são frequentemente reforçados por práticas cotidianas de exclusão, como a desvalorização de suas contribuições, a ausência de apoio institucional e a exigência de provas constantes de competência.

## Ocupação de cargos e segregação vertical

Uma característica recorrente em diversos estudos, como os de Rocha (2022) e Mendes (2020), é a segregação vertical, fenômeno em que as mulheres se concentram em cargos de menor prestígio, enquanto os homens dominam os postos mais altos da hierarquia institucional. Essa divisão reflete uma estrutura de poder que limita a ascensão das mulheres a posições de maior influência e responsabilidade.

A pesquisa de Rocha (2022), por exemplo, evidencia que, embora algumas mulheres ocupem cargos como pró-reitoras ou diretoras de campi, elas continuam sub-representadas nos níveis mais elevados da gestão, como as reitorias e os cargos de direção geral. O gráfico citado por Rocha ilustra essa disparidade, mostrando que as mulheres estão majoritariamente concentradas nos terceiros e quartos escalões da hierarquia, sugerindo que sua ascensão enfrenta barreiras institucionais e culturais que restringem sua progressão, enquanto os homens ocupam, de forma predominante, os cargos de maior prestígio e poder.

## Sobrecarga de trabalho e conciliação da vida profissional-pessoal

Lima (2024) e Mendes (2020) trazem à tona a questão da sobrecarga de trabalho que as mulheres enfrentam ao conciliar cargos de gestão com responsabilidades domésticas e familiares. O relato de Lima (2024) destaca que muitas mulheres veem os cargos de chefia como incompatíveis com as expectativas sociais de gênero, o que limita suas ambições de ascender a essas posições. Além disso, a pesquisa de Mendes (2020) mostra que, embora o número de servidoras tenha aumentado nas últimas décadas, as mulheres ainda encontram barreiras significativas para acessar cargos de maior remuneração e visibilidade, perpetuando desigualdades.

A pesquisa de McKinsey (2024) corrobora essas observações, mostrando que mulheres em cargos de liderança frequentemente lidam com uma dupla jornada, em que suas obrigações familiares – como cuidados com filhos e afazeres domésticos – agravam as responsabilidades de gestão, impactando diretamente suas chances de ascensão em hierarquias profissionais.

## Transformação institucional e potencial transformador

Freitas (2020) e Lima (2024) apontam para o potencial transformador da presença feminina em cargos de liderança. Freitas (2020) menciona que a gestão de mulheres trouxe expansão significativa e avanços para o IFBA. Rocha (2022) também reflete sobre a importância de ações institucionais que promovam a paridade de gênero, indicando que a presença feminina pode ser uma força motriz para transformar a cultura androcêntrica e sexista ainda predominante nos Institutos Federais.

Além disso, estudos como os de Luz e Alves (2023) e Vojvodic *et al.* (2022) reforçam que a diversidade de gênero não é apenas uma questão de justiça social, mas também um fator para a eficácia organizacional e a inovação nas instituições, enfatizando que a diversidade nas lideranças pode impulsionar mudanças positivas e sustentáveis.

## Considerações finais

A análise dos estudos permite argumentar que a ascensão das mulheres aos cargos de gestão nos Institutos Federais, embora crescente, ainda enfrenta barreiras significativas relacionadas a segregação vertical, estereótipos de gênero, preconceitos

raciais e sociais, além da dificuldade de conciliar vida profissional e pessoal. As transformações necessárias para que a gestão pública educacional se torne mais equitativa e inclusiva passam por políticas institucionais de promoção da igualdade de gênero, a conscientização sobre estereótipos e a ampliação de redes de apoio entre as mulheres. Esses desafios, no entanto, não são insuperáveis. As trajetórias de lideranças femininas mostram que, com resiliência e apoio institucional, é possível avançar em direção a uma gestão mais diversa, representativa e comprometida com a inclusão de gênero em todos os níveis hierárquicos.

O estudo sobre a presença das mulheres em cargos de gestão nos Institutos Federais, nesse sentido, se revela não apenas necessário, mas urgente. A estrutura dos Institutos, com sua vasta abrangência territorial e sua missão de promover a educação em níveis que vão do ensino médio à pós-graduação, torna essas instituições fundamentais para a democratização do conhecimento e para a transformação social em diferentes regiões do Brasil, especialmente em áreas interiorizadas e de difícil acesso. Nesse contexto, o papel das gestoras torna-se ainda mais relevante, já que elas desempenham funções importantes na promoção de uma educação inclusiva, de qualidade e sensível às diversidades regionais e de gênero.

Contudo, o número reduzido de estudos sobre a participação das mulheres em cargos de gestão nos Institutos Federais revela um espaço ainda pouco explorado, o que limita o desenvolvimento de políticas públicas e institucionais mais assertivas e direcionadas à promoção da equidade de gênero nas esferas decisórias. Dado o impacto que essas instituições têm no cenário educacional brasileiro e seu caráter de interiorização e formação ampla, é imprescindível que mais pesquisas sejam realizadas não apenas para monitorar o cenário atual, mas também para propor ações que incentivem e promovam a ascensão das mulheres aos espaços de liderança. Ao integrar esse tema às agendas de pesquisa e gestão, será possível identificar os obstáculos enfrentados pelas mulheres e desenvolver estratégias que assegurem maior representatividade, garantindo que as instâncias de liderança reflitam a diversidade e a equidade que essas instituições defendem em sua missão educacional.

## Referências

BELLATO, R. L.; SCHNITZLER, E. L.; SANTOS, N. A liderança feminina nas organizações públicas. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO*, 10., 2022, Monterrey. *Anais* [...]. Monterrey: Ciki, 2022.

BENEDETTO, S.; BONIN, J. C.; WAMSER, C. A. Diversidade de gênero: proposta de inclusão da diversidade de gênero nas empresas do município de Caçador-SC. *Revista Visão: gestão organizacional*, Caçador, v. 9, n. 1, p. 133-149, 2020.

BERGONCI, A. M. D. *Considerações sobre a gestão e as relações de gênero: desafios às comissões permanentes do IFRS*. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023.

BRANCO, B. R. *Equilíbrio de gênero nos órgãos de gestão das instituições de ensino superior*. 2023. Dissertação (Mestrado Bolonha em Economia Internacional e Estudos Europeus) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2023.



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. Brasília, DF: Presidência da República, [2013]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm). Acesso em: 29 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. *Portaria nº 221, de 13 de março de 2024*. Institui o Comitê Permanente de Políticas para Mulheres no âmbito do Ministério da Educação. Brasília, DF: MEC, 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-220-de-12-de-marco-de-2024-548277728>. Acesso em: 16 out. 2024.

FISCHER, R. M. B. Foucault e a análise do discurso em educação. *Cadernos de Pesquisa*, [s. l.], n. 114, p. 197-223, nov. 2001.

FREITAS, P. F. L. N. A. *Concepções sobre Ciência na Educação Profissional Científica e Tecnológica: uma análise interseccional em um Instituto Federal de Educação*. 2020. Tese (Doutorado em Estudos Interdisciplinares Sobre Mulheres, Gênero e Feminismo) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020.

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

JUNGES, D. L. V.; WANDERER, F. Discutindo os caminhos metodológicos. In: WANDERER, F.; KNIJNIK, G. (org.). *Educação e tecnociência na contemporaneidade*. São Paulo: Pimenta Cultural, 2018. v. 1.

LIMA, T. A. *Participação de mulheres em cargos de gestão no IF Goiano - campus Iporá: entre barreiras e obstáculos*. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Ceres, 2024.

LOUZANO, P.; PITOMBEIRA, D. A case study of the implementation of Beijing education commitment in Brazil: changes from 1995-2020. *Background paper prepared for the 2020 Global Education Monitoring Report Gender Report, a New Generation: 25 years of efforts for gender equality in education*. Paris: Unesco, 2020. v.1. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374493>. Acesso em: 16 out. 2024.

LUZ, V. C.; ALVES, M. F. A gestão da diversidade e inclusão e seus benefícios para as empresas. *Revista Foco*, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 1-11, 2023.

MATOS, F.; DIAS, R. Desigualdade de gênero nas organizações: desafios a serem superados e oportunidades a serem aproveitadas. *Revista Contemporânea*, [s. l.], v. 3, n. 7, p. 8440-8465, 2023.

MCKINSEY & COMPANY. *Women in the workplace 2024*. [S. l.]: McKinsey & Company, 2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/women-in-the-workplace-2024>. Acesso em: 18 out. 2024.



MENDES, M. L. *A participação das mulheres na gestão do IF Goiano campus Urutaí: uma perspectiva histórica (1953-2019)*. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Morrinhos, 2020.

NAÇÕES UNIDAS. Assembleia Geral. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development: resolução A/RES/70/1*. Nova York: Nações Unidas, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 25 mar. 2024.

NODARI, C. A. *Uma comparação do perfil profissional de pró-reitores e pró-reitoras das universidades brasileiras*. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação em Ciências: Química da Vida e Saúde) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022.

PLATAFORMA NILO PEÇANHA. *Gestão de Pessoas: dados gerais*. Brasília, DF: PNP, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>. Acesso em: 30 ago. 2024.

ROCHA, E. S. *A igualdade de gênero na ciência brasileira: um estudo da participação feminina nos Institutos Federais de Educação da Região Sudeste*. 2022. Tese (Doutorado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2022.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, [s. l.], v. 1, n. 1, 2009.

SILVEIRA, L. S.; ALMEIDA, L.D. Segregação ocupacional e desigualdade salarial por raça e gênero no setor público brasileiro. *Boletim de Análise Político-Institucional*, [Rio de Janeiro], n. 31, p. 13-20, dez. 2021.

SIMÕES, I. S. G. *Liderança no mundo empresarial: dificuldades que as mulheres sentem em alcançar cargos de liderança e possíveis vantagens para as organizações*. 2023. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2023.

UNESCO. *Relatório de Monitoramento Global da Educação 2020: uma nova geração: 25 anos de esforços pela igualdade de gênero na educação*. Paris: Unesco, 2020. Disponível em: <https://inee.org/sites/default/files/resources/375599por.pdf>. Acesso em: 30 set. 2024.

VEIGA-NETO, A. Olhares. In: COSTA, M. V. (org.). *Caminhos investigativos: novos olhares na pesquisa em educação*. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

VOJVODIC, A.; DEL MONDE, I.; CAMARGO, M.; YAREDY, T. *Diversidade e inclusão em empresas, governos e organizações*. São Paulo: Senac, 2022. (Série Universitária). E-book.