



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
FARROUPILHA
CAMPUS JAGUARI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA**

VIVIANE FLORES DE ALMEIDA HENNIG

**A REPRESENTATIVIDADE FEMININA NA GESTÃO DO INSTITUTO FEDERAL
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA**

Jaguari/RS

2026

VIVIANE FLORES DE ALMEIDA HENNIG

**A REPRESENTATIVIDADE FEMININA NA GESTÃO DO INSTITUTO FEDERAL
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - Campus Jaguari, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Linha de pesquisa: Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos em Educação Profissional e Tecnológica

Orientadora: Profa. Dra. Daniela Copetti Santos

Jaguari-RS
2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Instituto Federal Farroupilha - Campus Panambi

H516r Hennig, Viviane Flores de Almeida
A representatividade feminina na gestão do Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha / Viviane Flores de Almeida
Hennig. - Jaguari, 2026.
218 f. : il.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em
Educação Profissional e Tecnológica, Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia Farroupilha, 2026.
Orientadora: Profa. Dra. Daniela Copetti Santos

1. Mulheres. 2. Administração. 3. Gênero. 4. Educação Profissional e
Tecnológica. I. Santos, Daniela Copetti, orient. II. Título.

CDU: 396

Catalogação na fonte elaborada pela Bibliotecária
Michele Fernanda Silveira da Silveira CRB 10/2334.

VIVIANE FLORES DE ALMEIDA HENNIG

**A REPRESENTATIVIDADE FEMININA NA GESTÃO DO INSTITUTO FEDERAL
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Farroupilha, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado em 21 de maio de 2026.

COMISSÃO EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **DANIELA COPETTI SANTOS**
Data: 29/05/2026 10:31:12-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Dra. Daniela Copetti Santos
Instituto Federal Farroupilha
Orientadora

Documento assinado digitalmente
 **ADAO CARON CAMBRAIA**
Data: 29/05/2026 16:10:28-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Adão Caron Cambraia
Instituto Federal Farroupilha

Documento assinado digitalmente
 **CLAUDIA SCHIEDECK SOARES DE SOUZA**
Data: 25/05/2026 14:18:00-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Dra. Cláudia Schiedeck Soares de Souza
Instituto Federal do Rio Grande do Sul, IFRS

VIVIANE FLORES DE ALMEIDA HENNIG

**A REPRESENTATIVIDADE FEMININA NA GESTÃO DO INSTITUTO FEDERAL
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA**

Produto Educacional apresentado ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Validado em 21 de maio de 2026.

COMISSÃO EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **DANIELA COPETTI SANTOS**
Data: 29/05/2026 10:31:12-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Daniela Copetti Santos
Instituto Federal Farroupilha
Orientadora

Documento assinado digitalmente
 **ADAO CARON CAMBRAIA**
Data: 29/05/2026 16:10:28-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Adão Caron Cambraia
Instituto Federal Farroupilha

Documento assinado digitalmente
 **CLAUDIA SCHIEDECK SOARES DE SOUZA**
Data: 25/05/2026 14:18:00-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Cláudia Schiedeck Soares de Souza
Instituto Federal do Rio Grande do Sul, IFRS

Dedico este trabalho à educação pública no Brasil, por abrir caminhos, reduzir desigualdades e transformar trajetórias de vida. Aos meus pais, Fidêncio e Nara, por me ensinarem a importância do estudo e da perseverança.

À minha família, Samuel, Helena e Gustavo, cujo apoio incondicional, paciência e confiança foram fundamentais ao longo desta jornada, especialmente nos momentos de desafios e inquietações.

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação representa a concretização de um sonho e a materialização de uma trajetória construída com dedicação, desafios e aprendizagens. Mais do que um requisito acadêmico, este trabalho expressa um percurso de formação crítica e de compromisso com a educação pública.

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela vida, pela força e pela coragem ao longo de toda essa caminhada, especialmente nos momentos de maior dificuldade.

Ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), pela formação crítica e reflexiva, e por proporcionar um espaço de diálogo, construção coletiva e fortalecimento da pesquisa na área da EPT.

À minha orientadora, professora Dra. Daniela Copetti Santos, que me acolheu no decorrer desta trajetória, recebendo esta pesquisa ainda em desenvolvimento e, com generosidade e comprometimento, abraçando este trabalho junto comigo. Agradeço pela disponibilidade, pela escuta sensível, pelas valiosas contribuições e por acreditar na construção desta pesquisa, sendo fundamentais para a consolidação deste trabalho.

Aos professores do programa ProfEPT, pelos ensinamentos compartilhados ao longo do curso, que ampliaram minha compreensão sobre a educação, especialmente no que se refere à história da Rede Federal e da Educação. Agradeço pelos conhecimentos proporcionados, que foram marcados por momentos de descobertas e pelo fortalecimento do sentimento de orgulho em fazer parte dessa trajetória.

Aos colegas de turma 07, pelo companheirismo, pelas trocas de experiências e pelo apoio mútuo ao longo dessa jornada. Registro aqui um agradecimento especial às minhas 'cascas de bala', Elisabete e Érika.

À minha família, pelo amor, incentivo, paciência e compreensão nos momentos em que estive ausente. Em especial, agradeço por serem meu alicerce, meu apoio seguro, tornando possível a realização deste trabalho.

Por fim, dedico este trabalho a todas as mulheres que, em seus diferentes espaços de atuação, enfrentam cotidianamente desafios para ocupar e permanecer na sociedade, contribuindo, com sua resistência e protagonismo, para a construção de uma sociedade mais justa, igualitária e democrática.

“A questão de gênero é importante em qualquer canto do mundo. É importante que comecemos a planejar e sonhar um mundo diferente. Um mundo mais justo.”

Chimamanda Ngozi Adichie

RESUMO

A presente dissertação, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica, na linha de pesquisa Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na Educação Profissional e Tecnológica, aborda a representatividade feminina na gestão do Instituto Federal Farroupilha, considerando as relações de gênero que atravessam os espaços institucionais e influenciam o acesso, a permanência e o reconhecimento das mulheres em cargos de liderança. A pesquisa teve como objetivo geral analisar como se configura a participação feminina na gestão institucional, identificando desafios, avanços e possibilidades para a promoção da equidade de gênero, tendo como objetivos específicos mapear a composição de gênero dos cargos de gestão no período de 2012 a 2025, examinar políticas institucionais relacionadas à igualdade de gênero, identificar os principais desafios enfrentados pelas servidoras gestoras e apontar estratégias para o fortalecimento da representatividade feminina. Justifica-se pela relevância social e acadêmica da temática, especialmente no contexto da EPT, onde ainda se observam desigualdades historicamente construídas, mesmo em instituições comprometidas com princípios de inclusão e justiça social. A metodologia adotou uma abordagem de análise quali-quantitativa, combinando levantamento e análise de dados institucionais, análise documental de normativas e políticas institucionais, bem como a aplicação de questionário com servidoras, cujas narrativas foram examinadas através da análise de conteúdo de Bardin. As narrativas revelaram a presença de desafios relacionados à sobrecarga de trabalho, à divisão sexual do trabalho e à persistência de práticas associadas ao machismo estrutural. Constatou-se que, embora existam iniciativas institucionais voltadas à equidade, estas ainda apresentam limitações quanto à sua efetividade. Como contribuição, o estudo possibilitou a sistematização de estratégias voltadas ao fortalecimento da representatividade feminina, bem como a elaboração de um produto educacional no formato de cartilha, com vistas à sensibilização e formação institucional. Dessa forma, a pesquisa contribui para o aprofundamento das discussões sobre gênero e gestão na EPT, oferecendo subsídios para a construção de práticas institucionais mais inclusivas e equitativas.

Palavras-chave: Representatividade Feminina. Gênero. Gestão. Educação Profissional e Tecnológica. Cultura Institucional.

ABSTRACT

This dissertation, developed within the Graduate Program in Professional and Technological Education, under the research line “Organization and Memories of Pedagogical Spaces in Professional and Technological Education,” examines female representation in the administration of the Federal Institute of Farroupilha, considering the gender relations that permeate institutional spaces and influence women’s access, retention, and recognition of women in leadership positions. The general objective of the research was to analyze the configuration of female participation in institutional management, identifying challenges, advances, and possibilities for promoting gender equity, with specific objectives to map the gender composition of management positions from 2012 to 2025, examine institutional policies related to gender equality, identify the main challenges faced by female managers, and propose strategies to strengthen female representation. This is justified by the social and academic relevance of the topic, especially in the context of EPT, where historically constructed inequalities are still observed, even in institutions committed to principles of inclusion and social justice. The methodology adopted a qualitative-quantitative analytical approach, combining the collection and analysis of institutional data, a documentary analysis of institutional regulations and policies, as well as the administration of a questionnaire to female employees, whose narratives were examined through content analysis. The narratives revealed challenges related to work overload, the gendered division of labor, and the persistence of practices associated with structural sexism. It was found that, although institutional initiatives aimed at equity exist, they still have limitations regarding their effectiveness. As a contribution, the study enabled the systematization of strategies aimed at strengthening female representation, as well as the development of an educational resource in the form of a booklet, with a view to raising awareness and providing institutional training. Thus, the research contributes to deepening discussions on gender and management in EPT, offering insights for the development of more inclusive and equitable institutional practices.

Keywords: Women’s Representation. Gender. Management. Professional and Technical Education. Institutional Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Linha do tempo do Instituto Federal Farroupilha.....	41
Figura 2 - Mapa de abrangência das unidades do IFFar.....	46
Figura 3 - Organograma da Reitoria IFFar	47
Figura 4 - Identidade Organizacional do IFFar: Missão, Visão e Valores.....	48
Figura 5 - Etapas da Análise de Conteúdo.....	80
Figura 6 - Evolução Secretário(a) da SETEC.....	97
Figura 7 - Composição por gênero nas Pró-Reitorias do IFFar.....	101
Figura 8 - Evolução da ocupação dos cargos de direção.....	104
Figura 9 - Idade das participantes da pesquisa.....	108
Figura 10 - Vínculo institucional e formação acadêmica	109
Figura 11 - Tempo de exercício no IFFar e tempo em cargos de direção (CD)	111
Figura 12 - Percepção sobre o impacto da dupla jornada de trabalho.....	115
Figura 13 - Percepção das gestoras sobre o nível de representatividade.....	139
Figura 14 - Código QR – Acesso ao Produto Educacional.....	161

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Codificação das participantes da pesquisa	74
Quadro 2 - Convite para participação na pesquisa	76
Quadro 3 - Questões sobre o perfil das participantes da pesquisa	77
Quadro 4 - Percepções sobre representatividade feminina na instituição.....	78
Quadro 5 - Eixos Temáticos e Categorias de Análise	88
Quadro 6 - Políticas do IFFar relacionadas à inclusão, diversidade e gênero	129

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Servidores Ativos dos Institutos Federais de Educação.....	92
Tabela 2 - Servidores ativos do IFFar - por gênero.....	93
Tabela 3 - Cargos de Direção na RFEPCT por gênero.....	95
Tabela 4 - Cargos e Funções no IFFar por gênero	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADC	Análise de Discurso Crítica
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAA	Centro de Ações Afirmativas
CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CD	Cargo de Direção
CADIN	Câmara de Administração, Desenvolvimento Institucional e Normas
CAI	Coordenação de Ações Inclusivas
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAPNE	Coordenação de Atendimento a Pessoas com Necessidades Específicas
CEE	Câmara de Ensino
CEPPGI	Câmara de Extensão, Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
CEFET	Centros Federais de Educação Tecnológica
CEP	Comitê de Ética na Pesquisa
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CODIR	Colégio de Dirigentes
CONSUP	Conselho Superior do Instituto Federal Farroupilha
COVID-19	Doença causada pelo corona vírus SARS-CoV-2
DOU	Diário Oficial da União
EaD	Educação a Distância
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFFar	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha
IFSC	Instituto Federal de Santa Catarina
MEC	Ministério da Educação
NEABI	Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas
NUGEDIS	Núcleo de Gênero e Diversidade Sexual
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROFEPT	Programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica

RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RS	Rio Grande do Sul
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	14
1. INTRODUÇÃO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Bases Fundamentais na Educação Profissional e Tecnológica (EPT)	20
2.1.1 O trabalho como princípio educativo	21
2.1.2 A formação humana integral ou omnilateral	22
2.1.3 A Politecnia.....	24
2.2 Percorso Histórico da Educação Profissional e Tecnológica (EPT)	25
2.3 Gestão Pública e Gestão Escolar	34
2.4 Estrutura e Gestão do Instituto Federal Farroupilha.....	40
2.5 O Feminismo e as Relações de Poder.....	49
2.6 O Gênero	55
2.7 Mulheres no Mundo do Trabalho	63
3 PERCURSO METODOLÓGICO	69
3.1 Abordagem Metodológica da Pesquisa.....	69
3.2 Universo e Amostra	73
3.3 Procedimentos para Produção e Coleta de Dados.....	75
3.4 Procedimentos para Análise de Dados	79
3.5 Análise Documental.....	82
3.6 Procedimentos Éticos	83
3.6.1 Critérios de Inclusão	84
3.6.2 Critérios de Exclusão	84
3.7 Produto Educacional	85
4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS.....	87
Perfil dos sujeitos da pesquisa.....	88
4.1 Composição de Gênero na Estrutura Institucional	89
4.1.1 Evolução do quadro de servidores por gênero.....	90
4.1.2 Participação feminina na gestão	94
4.1.3 Distribuição por nível hierárquico de poder	100
4.2 Desafios Estruturais e Culturais na Trajetória das Gestoras	105
4.2.1 Perfil dos sujeitos da pesquisa.....	107
4.2.2 Dupla jornada e conciliação trabalho-família.....	113
4.2.3 Machismo estrutural e barreiras simbólicas	120
4.3 Políticas Institucionais e Promoção da Equidade de Gênero.....	128
4.3.1 Políticas institucionais de equidade.....	128

4.3.2 Ações afirmativas e institucionalização da equidade.....	133
4.3.3 Cultura institucional e práticas organizacionais.....	138
4.4 Fortalecimento da Cultura de Liderança Feminina.....	143
4.4.1 Estratégias institucionais de promoção da equidade.....	144
4.4.2 Redes de apoio e empoderamento feminino.....	148
4.4.3 Transformações na cultura organizacional.....	151
5 PRODUTO EDUCACIONAL.....	155
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	162
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	165
APÊNDICES.....	171
APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	171
APÊNDICE B - Termo de confidencialidade	176
APÊNDICE C - Carta de Apresentação	177
APÊNDICE D - Questionário (Google Forms).....	178
APÊNDICE E - Questionário de Avaliação do Produto Educacional	187
APÊNDICE F - Questionário de Validação do Produto Educacional	188
APÊNDICE G - Produto Educacional.....	189
ANEXOS	208
ANEXO A - Carta de Anuência	208
ANEXO B - Carta de Autorização	209
ANEXO C - Parecer Consubstanciado do CEP.....	210

APRESENTAÇÃO

Esta pesquisa insere-se no campo da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e tem como foco a análise da representatividade feminina na gestão do Instituto Federal Farroupilha (IFFar). A escolha do tema não se deu de forma fortuita, pelo contrário, fundamentou-se em uma trajetória pessoal, profissional e acadêmica construída ao longo dos dezoito anos de atuação no serviço público federal e, em especial, no âmbito da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT).

A trajetória formativa da pesquisadora inicia-se na educação profissional de nível técnico, experiência que se revelou determinante para a construção de sua identidade acadêmica e profissional. O ingresso em um curso técnico profissionalizante, aliado à vivência simultânea no mundo do trabalho, possibilitou não apenas a qualificação profissional inicial, mas também o reconhecimento da educação como instrumento de mobilidade social e de ampliação de horizontes formativos. Posteriormente, a graduação em Ciências Econômicas, realizada em uma instituição pública de ensino superior, também foi marcada pela necessidade de conciliar estudo, trabalho e estágios, configurando um percurso formativo permeado por desafios.

O ingresso no serviço público federal, por meio de concurso público, ocorreu no ano de 2008, em um contexto de expansão da RFEPCT, permitindo à pesquisadora acompanhar, desde seus momentos iniciais, o processo de consolidação dos então Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) e, posteriormente, dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs).

A atuação em diferentes setores administrativos, como gestão de pessoas, ouvidoria, governança e auditoria, proporcionou uma compreensão aprofundada da estrutura organizacional, dos processos decisórios e das dinâmicas institucionais que atravessam a gestão das instituições. A experiência no IFFar permitiu acompanhar a ocupação dos cargos de gestão, bem como os critérios formais e informais que orientam os processos de nomeação e designação dos servidores.

Ao longo desse percurso, observou-se que, embora as mulheres constituam parcela maior do quadro de servidores da instituição, sua inserção nos espaços de poder e decisão apresenta-se de forma desigual, sobretudo nos cargos de níveis mais elevados da gestão. Essa constatação associa-se à experiência da pesquisadora

enquanto mulher, cuja trajetória profissional foi marcada pela necessidade de conciliar trabalho, formação continuada, maternidade e responsabilidades familiares, em um contexto institucional historicamente estruturado por assimetrias de gênero.

A convivência com mulheres que ocuparam espaços de liderança, mesmo diante de múltiplas jornadas e de barreiras simbólicas e estruturais, contribuiu de forma decisiva para a construção de um olhar crítico e investigativo sobre as relações de gênero no interior da instituição.

O ingresso no Programa de Pós-Graduação ProfEPT possibilitou a articulação entre essas vivências profissionais e inquietações pessoais, construídas ao longo da trajetória institucional. A vinculação à linha de pesquisa Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na EPT mostrou-se adequada ao desenvolvimento deste estudo.

Investigar a representatividade feminina na gestão do IFFar implica, portanto, não apenas dimensionar quantitativamente a presença de mulheres em cargos de gestão, mas analisar criticamente os sentidos atribuídos à liderança e à participação feminina nos processos decisórios institucionais. Portanto, discutir essa temática é dar visibilidade a trajetórias que, muitas vezes, permanecem silenciadas ou naturalizadas no cotidiano institucional.

Ao trazer à centralidade da análise as experiências e os discursos de mulheres gestoras, busca-se contribuir para a compreensão dos obstáculos estruturais, simbólicos e culturais que condicionam o acesso e a permanência das mulheres nos cargos de gestão. Esta pesquisa constitui-se também como um exercício de reflexividade, no qual a pesquisadora reconhece sua implicação com o objeto de estudo, assumindo que sua trajetória integra o processo de construção do conhecimento e possibilita um olhar analítico sobre a representatividade feminina.

Dessa forma, considerando a relevância da temática e a necessidade de aprofundamento acerca das relações entre gênero e gestão no IFFar, esta dissertação está organizada em seis seções principais, estruturadas de modo a garantir clareza, rigor metodológico e coerência ao desenvolvimento da investigação.

A primeira seção corresponde à Introdução, na qual são apresentados a contextualização do tema, a justificativa que fundamentou a escolha do objeto de estudo, bem como o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos que orientam a investigação.

A segunda seção desta dissertação é dedicada ao referencial teórico, no qual se apresenta a base conceitual para sustentar as análises desenvolvidas ao longo da pesquisa. Inicialmente, foram abordados os fundamentos que estruturam a EPT, o percurso histórico dessa modalidade de ensino, destacando suas transformações, reconfigurações institucionais e marcos normativos que contribuíram para a consolidação dos Institutos Federais. Também são discutidos aspectos relacionados à gestão pública e à gestão escolar, considerando suas implicações na organização e no funcionamento das instituições educacionais, ainda, apresentada uma breve caracterização da estrutura e da organização da gestão do IFFar.

Na continuidade, o referencial teórico aprofunda as discussões sobre o feminismo e as relações de poder, as questões de gênero e a inserção das mulheres no mundo do trabalho. Nesse contexto, são apresentados conceitos relacionados ao gênero, suas implicações nas relações sociais e institucionais, bem como contribuições teóricas feministas que problematizam as desigualdades de poder historicamente reproduzidas na sociedade.

A terceira seção discorre de forma detalhada sobre o percurso metodológico. Nesta seção são descritos os procedimentos adotados para a realização da pesquisa, incluindo a abordagem metodológica, os procedimentos para produção e coleta de dados, os sujeitos e local da pesquisa, procedimentos para análise dos dados, análise documental, os procedimentos éticos, e por fim o produto educacional.

A quarta seção contempla a análise dos dados, na qual são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da análise documental e das respostas das gestoras participantes. Nesta seção investigou-se como a representatividade feminina se configura no IFFar e quais desafios emergem das experiências relatadas. A quinta seção destina-se ao Produto Educacional (PE), elaborado a partir dos achados da pesquisa e voltado à contribuição prática para a instituição. Além da apresentação do produto, a seção contempla seu processo de avaliação e validação, buscando verificar sua relevância, aplicabilidade e potencial formativo no contexto institucional.

Por fim, a sexta seção reúne as considerações finais do trabalho realizado, ou seja, uma análise do processo que foi desencadeado na produção da dissertação e do PE, apresentando retrospectiva dos resultados da investigação e em alguns momentos, sínteses do ponto de vista desta pesquisadora sobre os resultados da pesquisa.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo do percurso histórico, as mulheres têm protagonizado lutas contínuas em prol da igualdade de direitos e da ampliação de sua participação nos diferentes espaços sociais, políticos e profissionais. No mundo do trabalho, especialmente a partir dos séculos XIX e XX, sua inserção ocorreu, em grande medida, em ocupações associadas ao cuidado, socialmente construídas como extensões das atribuições femininas no âmbito doméstico.

Em contrapartida, os espaços de poder e liderança foram historicamente constituídos como territórios predominantemente masculinos, sustentados por concepções culturais que atribuíram às mulheres uma suposta inferioridade racional e menor aptidão para o exercício de funções decisórias.

Nesse contexto, os avanços em direção à equidade de gênero resultam de processos históricos complexos, fortemente impulsionados pelas lutas dos movimentos feministas, que reivindicaram direitos nas esferas social, política e econômica. Essas mobilizações contribuíram para ampliar a participação feminina na sociedade, garantindo maior acesso à educação, ao trabalho e a diferentes espaços institucionais, além de promoverem a problematização de estereótipos e desigualdades historicamente naturalizadas.

Apesar desses avanços, persistem desafios significativos. As mulheres continuam enfrentando desigualdades no mundo do trabalho, expressas na diferença salarial, na sub-representação em cargos de liderança e na sobrecarga decorrente da divisão desigual das responsabilidades domésticas e familiares. Dados recentes evidenciam esse cenário: o Brasil ocupa a 72ª posição no ranking global de paridade de gênero, conforme o *Global Gender Gap Report 2025*, o que indica que a equidade ainda não foi plenamente alcançada.

No contexto brasileiro, embora as mulheres representem a maioria da população e apresentem níveis mais elevados de escolarização, sua participação em cargos de maior prestígio e poder permanece limitada. Essa realidade evidencia a persistência da divisão sexual do trabalho e das desigualdades estruturais, enraizadas em uma sociedade historicamente patriarcal, na qual aos homens foram atribuídos os espaços de liderança, enquanto às mulheres couberam funções associadas ao cuidado e à reprodução social.

Ainda que avanços legais tenham sido implementados recentemente, como a Lei nº 14.611/2023, que estabelece a igualdade salarial entre homens e mulheres, essas medidas não são suficientes, por si só, para eliminar desigualdades historicamente construídas. Isso demonstra que as assimetrias de gênero não se restringem ao plano normativo, mas estão profundamente imbricadas nas dimensões culturais, simbólicas e institucionais.

Ao transpor essa discussão para o campo da educação, identifica-se uma dinâmica particular. A docência historicamente foi associada ao feminino, sendo compreendida como extensão das atividades de cuidado. Contudo, paradoxalmente, os cargos de gestão educacional permanecem marcados pela predominância masculina. Estudos evidenciam que, embora as mulheres sejam maioria na base da carreira docente, os homens tendem a ascender mais rapidamente para posições de liderança, revelando a existência de barreiras estruturais e simbólicas que limitam a progressão feminina.

É nesse contexto que se insere a presente pesquisa, que tem como lócus o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFar), instituição integrante da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPECT). Embora o IFFar apresente avanços em termos de participação feminina, ainda se observam desafios relacionados à representatividade das mulheres nos diferentes níveis hierárquicos da gestão institucional.

Diante desse cenário, estabeleceu-se como problema de pesquisa: como a representatividade feminina na gestão do IFFar se configura e quais são seus impactos nas práticas institucionais, na cultura organizacional e na promoção da equidade de gênero?

A relevância desta pesquisa justificou-se pela necessidade de compreender as dinâmicas de gênero presentes na gestão institucional, especialmente no âmbito da EPT, que tem como princípio a formação integral e a promoção da justiça social. Ao analisar a representatividade feminina na gestão do IFFar, buscou-se contribuir para o fortalecimento de práticas institucionais mais equitativas, bem como para o avanço das discussões acadêmicas sobre gênero, poder e organização institucional.

Dessa forma, definiu-se como objetivo geral desta pesquisa, analisar como se configura a representatividade feminina na gestão do Instituto Federal Farroupilha. Complementarmente, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: mapear a

composição de gênero dos cargos de gestão no IFFar; examinar as políticas institucionais e ações afirmativas relacionadas à igualdade de gênero; identificar os principais desafios enfrentados por servidoras gestoras, considerando aspectos estruturais, culturais e institucionais, e; identificar estratégias e ações, fundamentadas na análise dos dados coletados.

No que se refere aos aspectos metodológicos, a pesquisa caracterizou-se como de abordagem quali-quantitativa, de natureza descritiva e exploratória. A investigação apresentou aproximações com a abordagem narrativa, na medida em que se valorizou as experiências, percepções e trajetórias das participantes. O universo da pesquisa foi composto por servidoras do IFFar que exercem ou exerceram funções de gestão, selecionadas a partir de critérios relacionados à atuação em cargos de liderança institucional.

Para a produção dos dados, foram utilizados diferentes procedimentos metodológicos, incluindo a análise documental de normativas e políticas institucionais, o levantamento de dados quantitativos sobre a composição de gênero nos cargos de gestão e a aplicação de questionário semiestruturado junto a servidoras que exercem ou exerceram funções de gestão no IFFar.

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin, possibilitando a organização, categorização e interpretação das informações obtidas, tanto nos dados quantitativos quanto nas narrativas das participantes, de modo a compreender as dinâmicas que permeiam a representatividade feminina na gestão institucional.

Por fim, compreender a representatividade feminina na gestão do IFFar implica tensionar estruturas historicamente consolidadas, evidenciando que a equidade de gênero não se restringe à presença numérica, mas envolve o reconhecimento, a legitimidade e a efetiva participação das mulheres nos espaços de poder e decisão. Ao trazer à centralidade as experiências e percepções das gestoras, esta pesquisa buscou ampliar o debate sobre gênero no contexto da EPT, contribuindo para a construção de instituições mais justas e democráticas.

Na sequência, apresenta-se o capítulo de fundamentação teórica que embasa esta investigação, articulando os referenciais sobre gênero, trabalho, educação e gestão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo contempla temáticas diretamente relacionadas ao objeto da pesquisa. Inicialmente, discutem-se as bases conceituais que orientam a Educação Profissional e Tecnológica (EPT), seguidas do percurso histórico dessa modalidade de ensino, evidenciando suas transformações ao longo do tempo. Por fim, apresenta-se a estrutura e a gestão do Instituto Federal Farroupilha (IFFar).

Na sequência, discutem-se a participação das mulheres no mundo do trabalho, o conceito de gênero, o feminismo e as relações de poder. Para subsidiar essas discussões, foram mobilizados autores como José Carlos Libâneo, Heloísa Luck, Judith Butler, Bell Hooks, Guacira Lopes Louro, Simone de Beauvoir, Michel Foucault e Pierre Bourdieu. A articulação dessas perspectivas teóricas possibilita uma compreensão crítica acerca das desigualdades de gênero, especialmente no contexto da Educação Profissional e Tecnológica.

2.1 Bases Fundamentais na Educação Profissional e Tecnológica (EPT)

A concepção de Educação, a qual é norteadora dos Institutos Federais (IFs), tem sua base em três dimensões indissociáveis da vida Humana, a saber: a ciência, a Tecnologia e a Cultura. Conforme Pacheco (2010),

A concepção de educação profissional e tecnológica que deve orientar as ações de ensino, pesquisa e extensão nos Institutos Federais baseia-se na integração entre ciência, tecnologia e cultura como dimensões indissociáveis da vida humana e, ao mesmo tempo, no desenvolvimento da capacidade de investigação científica, essencial à construção da autonomia intelectual (Pacheco, 2010, p.15).

Pesquisadores da área defendem uma concepção de Educação Profissional e Tecnológica vinculada a uma perspectiva ampliada de educação, voltada ao desenvolvimento humano em suas múltiplas dimensões, contemplando não apenas a inserção no mundo do trabalho, mas também a formação crítica e a participação social dos sujeitos. Por essa razão, os pressupostos teóricos da EPT podem auxiliar crescentemente a participação feminina na gestão, contemplando a diversidade, e promoção da equidade de gênero.

Nesse sentido, observamos como os princípios norteadores da educação EPT: o trabalho como princípio educativo, a formação humana integral ou omnilateral e a politecnia.

2.1.1 O trabalho como princípio educativo

A educação, assim como o trabalho, é exclusiva à humanidade, portanto, o trabalho e a educação são atividades especificamente humanas. Assim, o homem é definido pela racionalidade, e isso o distingue dos demais seres. Apenas o homem consegue apropriar-se de conhecimento e posteriormente transmitir sua aprendizagem para outro ser.

Trabalho e educação são atividades especificamente humanas. Isso significa que, rigorosamente falando, apenas o ser humano trabalha e educa. Assim, a pergunta sobre os fundamentos ontológicos da relação trabalho-educação traz imediatamente à mente a questão: quais são as características do ser humano que lhe permitem realizar as ações de trabalhar e de educar? Ou: o que é que está inscrito no ser do homem que lhe possibilita trabalhar e educar? (Saviani, 2007, p.152-153).

No modo de produção primitivo, não havia divisão em classes, tudo era feito em comum e os homens apropriavam-se coletivamente dos meios de produção e constituíam-se como homens e mulheres e educavam as novas gerações. Na antiguidade, com o desenvolvimento da produção surgiu a divisão do trabalho junto a apropriação privada da terra. Assim, essa divisão de terras, tornou-se o principal meio de produção e com isso gerou a divisão dos homens em duas principais classes: a classe dos proprietários e a classe dos não proprietários.

Com a divisão dos homens em classe a educação também é dividida, onde a escola é apresentada como educação para os homens proprietários, os senhores de feudo, aqueles que dispõem do ócio, de lazer de tempo livre e a educação para os não proprietários, para os escravos, que seria fora da escola, no próprio processo de trabalho.

Ora, essa divisão dos homens em classes irá provocar uma divisão também na educação. Introduz-se, assim, uma cisão na unidade da educação, antes identificada plenamente com o próprio processo de trabalho. A partir do escravismo antigo passaremos a ter duas modalidades distintas e separadas de educação: uma para a classe proprietária, identificada como a educação dos homens livres, e outra para a classe não proprietária, identificada como

a educação dos escravos e serviçais. A primeira, centrada nas atividades intelectuais, na arte da palavra e nos exercícios físicos de caráter lúdico ou militar. E a segunda, assimilada ao próprio processo de trabalho. (Saviani, 2007, p. 155).

Frigotto (2009), ao discutir o trabalho enquanto conceito polissêmico afirma que há um “mosaico de sentidos” assumidos pelo termo trabalho, que resultam de uma construção social, com sentido na dominação de classe. Para o autor, pensar o trabalho como princípio educativo dentro do sistema de capital é tarefa quase impossível.

O trabalho como princípio educativo é um dos pilares dos IFs. Conforme Ramos (2010):

O trabalho, como princípio educativo, está na base de uma concepção epistemológica e pedagógica, que visa a proporcionar aos sujeitos a compreensão do processo histórico de produção científica, tecnológica e cultural dos grupos sociais, considerada como conhecimentos desenvolvidos e apropriados socialmente, para a transformação das condições naturais da vida e para a ampliação das capacidades, das potencialidades e dos sentidos humanos. Ao mesmo tempo, é pela apreensão dos conteúdos históricos do trabalho, determinados pelo modo de produção no qual este se realiza, que se pode compreender as relações sociais e, no interior dessas, as condições de exploração do trabalho humano, assim como de sua relação com o modo de ser da educação. Compreensão essa indispensável à luta pela superação da alienação e construção de uma sociedade de novo tipo. (Ramos, 2010, p.69)

A proposta de ter o trabalho como princípio educativo pressupõe a necessidade de romper com o atual modelo de educação voltado apenas para o mercado de trabalho. Ainda que o trabalho como princípio educativo esteja inserido nos documentos legais que regulam a educação brasileira, em especial o ensino médio, este só poderá ser efetivado na medida em que a educação nos ajude a compreender que o trabalho cria e recria a existência humana nos aspectos econômico, artístico, cultural e tecnológico.

2.1.2 A formação humana integral ou omnilateral

A formação humana integral, também denominada omnilateral, busca superar a histórica dualidade educacional presente na sociedade capitalista. Conforme Marx (1988), a classe trabalhadora era preparada para ingressar no mercado de trabalho e

reproduzir a lógica do capital. Nesse contexto, a educação assumiu caráter desigual, destinando formações distintas para grupos sociais diferentes.

Conforme Ramos (2008), a discussão pela construção de um projeto de ensino médio no sentido da formação omnilateral exige superar a vinculação direta com o mercado de trabalho, rompendo também com a ideologia das elites e da formação de uma mão-de-obra alienada.

Em nenhuma dessas perspectivas o projeto de ensino médio esteve centrado no desenvolvimento do estudante como sujeito de necessidades, de desejos e de potencialidades. Não obstante, o artigo 22 da LDB coloca o aprimoramento da pessoa humana como uma das finalidades da educação básica. Cumprir essa finalidade implicaria retirar o mercado de trabalho do foco do projeto educacional do ensino médio e colocá-lo sobre os sujeitos. Não sujeitos abstratos e isolados, mas sujeitos singulares cujo projeto de vida se constrói pelas múltiplas relações sociais, na perspectiva da emancipação humana, que só pode ocorrer à medida que os projetos individuais entram em coerência com um projeto social coletivamente construído. (Ramos, 2008 p.05).

Conforme Pacheco (2010), não é formar um profissional para o mercado de trabalho, o qual exige formação rápida, e conseqüentemente, precária, que atenda às exigências do capitalismo. Mas, sim, proporcionar uma formação completa, integral deste profissional, para o mundo do trabalho.

Nosso objetivo central não é formar um profissional para o mercado, mas sim um cidadão para o mundo do trabalho, o qual poderia ser tanto técnico, como um filósofo, um escritor ou tudo isto. Significa superar o preconceito de classe de que um trabalhador não pode ser um intelectual, um artista. A música, tão cultivada em muitas de nossas escolas, deve ser incentivada e fazer parte da formação de nossos alunos, assim como as artes plásticas, o teatro e a literatura. Novas formas de inserção no mundo do trabalho e novas formas de organização produtiva como a economia solidária e o cooperativismo devem ser objeto de estudo na Rede Federal. (Pacheco, 2010, p.10-11).

Essa concepção evidencia que a formação proposta pelos Institutos Federais ultrapassa a lógica estritamente mercadológica, priorizando a formação integral dos sujeitos e sua atuação crítica na sociedade. Dessa forma, a RFEPCT visa a formação omnilateral. Isto é, proporcionar uma formação integral do sujeito, onde este possa desenvolver-se em todas suas dimensões, estando preparado para enfrentar de modo crítico o mundo do trabalho e a vida.

Para Saviani (1989), carecemos de uma visão omnilateral, isto é, todas as pessoas atendidas em todas as suas dimensões. Essa perspectiva baseia-se no

intuito de quebra do dualismo escolar e das duas escolas (escola para rico e escola para pobre). Carecemos da politecnia, isso porque:

Ela postula que o processo de trabalho desenvolva, numa unidade indissolúvel, os aspectos manuais e intelectuais. Um pressuposto dessa concepção é de que não existe trabalho manual puro, e nem trabalho intelectual puro. Todo trabalho humano envolve a concomitância do exercício dos membros, das mãos, e do exercício mental, intelectual. Isso está na própria origem do entendimento da realidade humana, enquanto constituída pelo trabalho. Se o homem se constitui a partir do momento em que age sobre a natureza, adaptando-a a si, ajustando-a às suas necessidades (e ajustar às necessidades significa plasmar a matéria, a realidade, segundo uma intenção, segundo um objetivo, que é antecipado mentalmente), então o exercício da função intelectual já está presente nos trabalhos manuais dos mais rudimentares, aos mais primitivos. (Saviani, 1989, p. 15).

Nesse sentido, é necessário formá-lo para compreender tudo o que significa e implica fazer isso, no ato de trabalhar.

A noção de politecnia diz respeito ao domínio dos fundamentos científicos das diferentes técnicas que caracterizam o processo de trabalho produtivo moderno. Diz respeito aos fundamentos das diferentes modalidades de trabalho. Politecnia, nesse sentido, se baseia em determinados princípios, determinados fundamentos e a formação politécnica deve garantir o domínio desses princípios, desses fundamentos. Por quê? Supõe-se que dominando esses fundamentos, esses princípios, o trabalhador está em condições de desenvolver as diferentes modalidades de trabalho, com a compreensão do seu caráter, da sua essência. (Saviani, 1989, p. 17).

Conforme Ramos (2011), o ensino integrado não é apenas uma proposta inovadora, tampouco pode ser reduzido a um método diferenciado ou a uma estratégia para o desenvolvimento de uma proposta interdisciplinar.

Portanto, a proposta de uma formação humana integral é transcender essa visão dualista e propor a unificação entre o intelectual e o manual, de forma a contrapor a noção de desigualdade natural imposta pela divisão desses tipos de trabalho.

2.1.3 A Politecnia

A politecnia constitui um dos fundamentos centrais da Educação Profissional e Tecnológica, ao defender a integração entre educação básica e formação profissional. Ramos (2008) apresenta como alternativa educacional na forma integrada, dois pilares fundamentais, que seria a escola unitária e uma educação politécnica. A

escola unitária garantiria a todos o direito ao conhecimento, já a politécnica possibilita o acesso à cultura, à ciência, ao trabalho, através da educação básica e profissional.

Uma educação dessa natureza precisa ser politécnica; isto é, uma educação que, ao propiciar aos sujeitos o acesso aos conhecimentos e à cultura construídos pela humanidade, propicie a realização de escolhas e a construção de caminhos para a produção da vida. Esse caminho é o trabalho. O trabalho no seu sentido mais amplo, como realização e produção humana, mas também o trabalho como práxis econômicas. Com isto apresentamos os dois pilares conceptuais de uma educação integrada: um tipo de escola que não seja dual, ao contrário, seja unitário, garantindo a todos o direito ao conhecimento; e uma educação politécnica, que possibilita o acesso à cultura, a ciência, ao trabalho, por meio de uma educação básica e profissional. (Ramos, 2008 p.02-03).

Ainda Ramos (2008), é importante destacar que politecnia não significa o que se poderia sugerir a sua etimologia, a saber, o ensino de muitas técnicas. Politecnia significa uma educação que possibilita a compreensão dos princípios científico-tecnológicos e históricos da produção moderna, de modo a orientar os estudantes à realização de múltiplas escolhas.

Conforme Saviani (1989), a politecnia fundamenta-se na integração entre trabalho manual e intelectual, compreendendo o trabalho humano como uma atividade que articula simultaneamente dimensões técnicas, científicas e cognitivas.

A ideia de politecnia contrapõe-se à referida concepção. Ela postula que o processo de trabalho desenvolva, numa unidade indissolúvel, os aspectos manuais e intelectuais. Um pressuposto dessa concepção é de que não existe trabalho manual puro, e nem trabalho intelectual puro. Todo trabalho humano envolve a concomitância do exercício dos membros, das mãos, e do exercício mental, intelectual. Isso está na própria origem do entendimento da realidade humana, enquanto constituída pelo trabalho. (Saviani, 1989, p. 15).

A politecnia buscava romper com a dicotomia entre educação básica e educação técnica, resgatando o princípio da formação humana em sua totalidade; em termos epistemológicos e pedagógicos, esse ideário defendia um ensino que integrasse ciência e cultura, humanismo e tecnologia, visando ao desenvolvimento de todas as potencialidades Humanas. (Ramos, 2010, p.44).

2.2 Percurso Histórico da Educação Profissional e Tecnológica (EPT)

De acordo com Ramos (2014, p.13), a historicidade da educação brasileira e

sua legislação são abordadas e defendidas sempre a partir da ação dinâmica frente ao desenvolvimento econômico do país, junto às disputas debatidas em torno do projeto societário e da própria política de educação. Posto isso, a Educação Profissional representa um movimento histórico e político que expressa a constituição do Estado brasileiro, além das mudanças ocorridas ao longo do século XX, decorrendo até a primeira década do século XXI.

Dessa forma, a relação entre educação básica e profissional no Brasil está marcada historicamente pela dualidade. Nesse sentido, até o século XIX não há registros de iniciativas sistemáticas que hoje possam ser caracterizadas como pertencentes ao campo da educação profissional. O que existia até então era a educação propedêutica para as elites, voltada para a formação de futuros dirigentes. (Ramos, 2014).

Diante da dualidade que se estrutura a educação no Brasil, a partir da vinda da família real Portuguesa para o Brasil, criam-se as primeiras instituições públicas de educação, de ensino superior destinadas à formação daqueles que exerceriam funções qualificadas, como na administração do Estado. Já os níveis primário e secundário, serviam como propedêuticos à educação superior.

Paralelamente a isto, o Estado buscava promover a formação da força de trabalho ligada à produção. Para os órfãos e desvalidos, o Estado buscou envolver o trabalho e a aprendizagem compulsória, ensinando ofícios aos menores e jovens dos setores mais pobres e marginalizados.

Conforme Manfredi (2002):

Entre 1840 a 1856, foram fundadas as casas de educandos artífices por dez governos provinciais, que adotaram o modelo de aprendizagem de ofícios vigentes no âmbito militar, incluindo os padrões de hierarquia e disciplina. Crianças e jovens em estado de mendicância eram encaminhados para essas casas, onde recebiam instrução primária [...] e aprendiam alguns dos seguintes ofícios: tipografia, encadernação, alfaiataria, tornearia, carpintaria, sapataria, etc. Concluída a aprendizagem, o artífice permanecia mais três anos no asilo, trabalhando nas oficinas, com a dupla finalidade de pagar sua aprendizagem e formar um pecúlio que lhe era entregue no final do triênio. (Manfredi, 2002, pág. 76-77).

Para Ramos (2014), a educação profissional no Brasil tem, portanto, a sua origem dentro de uma perspectiva assistencialista com o objetivo de “amparar os órfãos e os demais desvalidos da sorte”, ou seja, de atender àqueles que não tinham condições sociais satisfatórias, para que não continuassem a praticar ações que

estavam na contraordem dos bons costumes. No século XX ocorre um novo direcionamento da educação profissional no país,

O início do século XX trouxe uma novidade para a educação profissional do país quando houve um esforço público de sua organização, modificando a preocupação mais nitidamente assistencialista de atendimento a menores abandonados e órfãos, para a da preparação de operários para o exercício profissional. Assim, em 1909, o Presidente Nilo Peçanha criou as Escolas de Aprendizizes Artífices, destinadas “aos pobres e humildes”, e instalou dezenove delas, em 1910, nas várias unidades da Federação. (Ramos, 2014, pág. 25).

Ciavatta (2009) aponta a função assistencialista de tais unidades, com a finalidade de impedir a marginalidade na metrópole e dar uma ocupação aos “desvalidos da sorte”, mesmo que tal ocupação fosse ainda desprestigiada, devido ao preconceito contra o trabalho manual.

Por terem sido, no Brasil, as condições de trabalho sempre extremamente adversas, excludentes (dos benefícios sociais gerados pelo próprio trabalho), também os processos educativos foram discriminadores e excludentes. O trabalho e o assistencialismo são pilares de processos educativos associados à “escola do trabalho”, segundo dois eixos: a regeneração pelo trabalho e o trabalho para a modernização da produção. (Ciavatta, 2009, pág. 175-176).

Dessa forma, o desenvolvimento da Educação Profissional no Brasil foi lento e esteve diretamente relacionado às necessidades impostas pela produção capitalista. Portanto, é necessário conhecer a trajetória da EPT no Brasil.

Ainda no século XIX, objetivando fornecer uma instrução mais teórica e prática para o ensino industrial, são criados entre 1858 e 1886, os liceus de artes e ofícios no Rio de Janeiro (1858), Salvador (1872), Recife (1880), São Paulo (1882), Maceió (1884) e Ouro Preto (1886). (Cunha, 2000, p.122).

No decorrer dos anos, o ensino profissionalizante foi ofertado sob diversas nomenclaturas, iniciando como escolas de aprendizes e artífices até chegar aos dias atuais como IFs.

A história da EPT no Brasil, teve início com a publicação do Decreto nº 7.566/1909, pelo Presidente da República Nilo Peçanha, através do qual foram criadas 19 escolas de aprendizes e artífices no país, uma em cada estado.

Considerando: que o aumento constante da população das cidades exige que se facilite às classes operárias o meio de vencer as dificuldades sempre crescentes da luta pela existência; que para isso torna-se necessário não só habilitar os filhos de desfavorecidos da fortuna com o indispensável preparo

técnico e intelectual, como fazê-los adquirir hábito de trabalho profícuo que os afastará da ociosidade, escola do vício e do crime; que é um dos primeiros deveres do Governo da República formar cidadãos úteis à nação. (Decreto-Lei Nº 7.566/1909).

No governo Vargas (1930-1945) ocorreram iniciativas de intervenção nas questões sociais geradas pela relação entre capital e trabalho. Para Marise Ramos (2014), o perfil assistencialista da educação profissional se alteraria a partir de Getúlio Vargas. Para a autora, a partir da década de 1930, mediante uma aproximação com as leis da educação brasileira a revolução burguesa, no Brasil, instaurando-se, assim, o modo de produção propriamente capitalista e, com ele, o processo de industrialização. A partir deste a formação dos trabalhadores torna-se uma necessidade econômica e não mais uma medida exclusivamente social.

O presidente Getúlio Vargas assumiu o poder e criou o Ministério da Educação e Saúde Pública. Com a Constituição promulgada em 1937, o ensino técnico passou a ser contemplado como um elemento estratégico para o desenvolvimento da economia.

Com a instauração do Estado Novo em 1937, foi outorgada uma nova Constituição, a primeira a abordar detalhadamente a educação técnica no Brasil. Observa-se neste momento um novo elemento que passará a ter parte na educação profissional: a indústria e os sindicatos. Segundo a Constituição, no artigo 129, "é dever das indústrias e dos sindicatos econômicos criar, na esfera da sua especialidade, escolas de aprendizes destinadas aos filhos dos operários ou de seus associados".

Em 1942, com uma série de leis que modificou o sistema de ensino, ocorreu a reforma do ensino técnico. O Ministro da Educação e Saúde, Gustavo Capanema, promoveu reformas no sistema educacional brasileiro, a chamada Reforma Capanema. Com a reforma, o ensino profissional técnico foi apresentado como uma opção ao nível médio, embora restringisse o acesso ao ensino superior. Conforme Saviani (2005),

A característica dessa política educacional, cuja expressão mais acabada foram as reformas Capanema, é uma concepção dualista de ensino. Na reforma do ensino secundário estabeleceu-se que seu objetivo era a formação das elites condutoras. Ora, daí se infere que o objetivo do ensino técnico seria a formação do povo conduzido. E, de fato, esse dualismo se expressou de forma rígida, pois apenas o ensino secundário dava direito de acesso, mediante vestibular, a todas as carreiras correspondentes ao mesmo ramo cursado pelo aluno. Para ter acesso a outra carreira o aluno teria que recomençar o ensino médio cursando todas as séries do ensino secundário ou

do ramo técnico específico correspondente à carreira de nível superior desejada. Essa política preconizava, pois, uma separação entre o ensino das elites que se destinariam ao trabalho intelectual e o ensino popular voltado para a preparação e o adestramento dos trabalhos manuais. Eis por que, além dos ensinos industrial, comercial e agrícola, foram criados também os Senai, Senac e, embora de vida efêmera, o Senar - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. (Saviani, 2005, p. 33).

Assim, o governo Vargas promove reformas educacionais, incluindo a criação de escolas técnicas para atender às demandas da industrialização, neste momento ocorre a criação do SENAI, e em 1946 a criação do SENAC.

Na década 1960, com o regime militar implantado no Brasil, o governo prioriza a atender as demandas econômicas, aos interesses do desenvolvimento acelerado do país, em face de uma industrialização acelerada e o consequente crescimento da demanda por mão de obra especializada, fatores que trouxeram mudanças para o ensino técnico.

Em 1961, foi promulgada a Lei nº 4.024/61. Essa foi a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que passou a permitir que concluintes de cursos de educação profissional, organizados nos termos das leis orgânicas do ensino profissional, pudessem continuar estudos no ensino superior.

Com a industrialização intensificada no governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961) ocorre a expansão do ensino profissional no Brasil. A economia do país passa por um processo de reestruturação, com abertura ao mercado internacional, e instalação de indústrias, e como consequência, maior demanda de mão-de-obra cada vez mais especializada.

Neste período, a política econômica do país passa a estar inserida no contexto de expansão do capitalismo mundial. Diante disso, a formação do trabalhador passa a ter foco na aprendizagem do trabalho puramente técnico, favorável à produção do lucro e ao desenvolvimento do mercado.

Para Frigotto (1993), é a subordinação das estruturas de ensino aos interesses dos círculos conservadores atrelados aos da burguesia internacional.

Do ponto de vista macroeconômico, o investimento no “fator humano” passa a significar um dos determinantes básicos para o aumento da produtividade e elemento de superação do atraso econômico. Do ponto de vista microeconômico, constitui-se no fator explicativo das diferenças individuais de produtividade e de renda e, conseqüentemente, de mobilidade social. (Frigotto, 1993, p. 41).

Para Antunes (2005), esse período acentua o processo de separação dos trabalhadores, afastando aqueles que possuem maior conhecimento intelectual daqueles que enfrentam a precarização.

Criou-se, de um lado, em escala minoritária, o trabalhador “polivalente e multifuncional” da era informacional, capaz de operar máquinas com controle numérico e de, por vezes, exercitar com mais intensidade sua dimensão mais intelectual. E, de outro, há uma massa de trabalhadores precarizados, sem qualificação, que está presenciando as formas de part-time, emprego temporário, parcial, precarizado, ou mesmo vivendo o desemprego estrutural (Antunes, 2005, p. 32).

Diante da necessidade de mão-de-obra cada vez mais especializada e as exigências postas pelas novas tecnologias, na década seguinte, ocorre uma nova reforma do ensino, materializado através da Lei nº. 5.692/1971, cujo escopo era a fixação de diretrizes e bases para o ensino de primeiro e segundo grau.

Conforme Saviani (2005), a LDB estabelece diretrizes para a EPT, buscando integrar o ensino técnico ao ensino médio.

A reforma do ensino primário e médio, com base nos princípios da integração vertical e horizontal, continuidade-terminalidade, racionalização concentração e flexibilidade chegou a uma estrutura que, em lugar de um curso primário com a duração de quatro anos, seguido de um ensino médio subdividido verticalmente em um curso ginásial de quatro anos e um curso colegial de três anos, se definiu por um ensino de primeiro grau com a duração de oito anos e um ensino de segundo grau de três anos, como regra geral. Em lugar de um ensino médio subdividido horizontalmente em ramos, instituiu-se um curso de segundo grau unificado de caráter profissionalizante. (Saviani, 2005 - p. 35).

Portanto, a Lei nº 5.692/1971, tornou profissionalizante o ensino médio, o então denominado segundo grau, reformulando a primeira LDB, Lei 4024/61. Assim, a nova LDB transforma, de maneira compulsória, todo currículo do segundo grau em técnico-profissional, ocorrendo um crescimento de implantação das escolas técnicas federais e expressivamente o aumento do número de matrículas e implantação de novos cursos técnicos.

Em 1978, três escolas técnicas federais (Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro) foram transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), oferecendo cursos de graduação e Pós-Graduação. Estes centros passaram, além da oferta de ensino em vários níveis, a desenvolver pesquisas nas áreas técnicas industriais

No ano de 1982, a profissionalização compulsória no ensino médio foi revogada, através da publicação da Lei n.º 7.044/1982. Para Ramos (2005), a revogação ocorreu, uma vez que a oferta do ensino médio de caráter profissionalizante pretendia que os jovens que não ingressassem na universidade, e sim ingressassem na vida economicamente ativa, logo que concluíssem essa etapa da escolarização (educação básica), porém a classe média seguiu ao encontro de suas aspirações à ascensão social, e continuou a buscar o ingresso no ensino superior.

Em 1988, através da Constituição Federal do Brasil, foi reafirmado o papel da educação profissional, definindo-a como um direito e determinando que a educação básica deve preparar para o exercício da cidadania e para o trabalho.

No período de redemocratização do Brasil, nas décadas de 1980 e 1990, a nova LDB, Lei nº 9.394/1996, estabelece as diretrizes para a educação no Brasil, incluindo a EPT, reconhece-se assim a importância da formação técnica e profissional como um meio de garantir a qualificação para o trabalho e a inserção no mercado.

Conforme o artigo nº 39 da LDB: A educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva (Brasil, 1996).

Para Ramos (2014), a Lei n. 9.394/96 incorporou a Educação Profissional como processo educacional específico, não vinculado necessariamente a etapas de escolaridade, voltado para o permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva.

Com algumas conquistas, o texto aprovado, na verdade, foi de uma lei minimalista, que permitiu uma onda de reformas na educação brasileira, dentre as quais esteve a realizada pelo Decreto no 2.208/97, que regulamentou os artigos 39 a 42 e o parágrafo 2º do artigo 36 da LDB. Os níveis para a educação profissional foram definidos como básico, técnico e tecnológico. O nível técnico destinava-se a proporcionar habilitação profissional a alunos matriculados ou egressos de ensino médio, devendo ter organização curricular própria e independente do primeiro, podendo ser oferecida de forma concomitante ou sequencial a este. Com isto instituiu-se a separação curricular entre o ensino médio e a educação profissional. Do ponto de vista político pedagógico, esses valores foram difundidos com base na pedagogia das competências, cujo princípio é a adaptabilidade individual do sujeito às mudanças socioeconômicas do capitalismo. (Ramos, 2014, pág. 65).

Ainda na década de 1990, foi retomado o processo de transformação das Escolas Técnicas Federais (ETFs) e Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs) em

CEFETs, iniciado em 1978. No ano de 1994, foi promulgada a Lei nº 8.948/1994, a qual instituiu o Sistema Nacional de Educação Tecnológica, possibilitando a transformação de todas as demais ETFs e EAFs em CEFETs.

Em 2004, o Decreto nº 5.154, de 23 de julho, revogou o Decreto 2.208/97 e permitiu a integração do ensino técnico de nível médio ao ensino médio, conforme previsto na LDB, Lei nº 9.394/1996. No ano seguinte, em 2005, a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação e Cultura – SETEC/MEC, nos termos da Lei nº 11.195/05 deu início à primeira fase do Plano de Expansão da rede federal, implantando sessenta e quatro novas unidades de ensino.

Em 2006, o Decreto nº 5.840/2006 instituiu o programa nacional de integração da educação profissional com a educação básica na modalidade de educação de jovens e adultos, o PROEJA, compreendendo o ensino fundamental, médio e educação indígena.

Em 2007, ocorreu a segunda fase do plano de expansão da RFEPCT, objetivando instalar mais cento e cinquenta (150) novas unidades. Conforme Pacheco (2011), na EPT, a instalação, entre 2003 e 2010, foi de duzentas e quatorze (214) novas escolas, fato que amplia a Rede Federal na perspectiva de colaboração com os demais sistemas de ensino para fortalecimento da oferta de EPT e, ao mesmo tempo, encaminha-se a criação dos IFs.

O Decreto nº 6.095/2007 formalizou as bases para a realização da expansão educacional efetivada e sem precedentes na história da educação no país. Em 29 de dezembro de 2008, foi aprovada a Lei nº 11.892 que instituiu a RFEPCT e criou os IFs, instituições com natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

Através da Lei nº 11.892, aprovada em dezembro de 2008, foram integrados os CEFETs, em sua maioria, as EAFs e as ETFs, juntamente com algumas Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais (ETVUF's), criando-se os IFs.

Conforme Pacheco (2011), o governo federal, através do Ministério da Educação (MEC), criou um modelo institucional absolutamente inovador em termos de proposta político-pedagógica.

Essencial à realização desses objetivos é a adoção de medidas consistentes para democratizar o acesso aos cursos oferecidos pela Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, sob pena de a expansão e a qualificação desse sistema serem apropriadas pelas minorias já tão

privilegiadas. Temos excelentes experiências em andamento que podem ser ampliadas e disseminadas com a brevidade possível. Cotas para oriundos da escola pública e afrodescendentes, sorteio etc. são iniciativas que podem e devem ser implementadas. (Pacheco, 2011, p. 11-12).

Os IFs são instituições que oferecem EPT em diferentes níveis e modalidades, desempenhando papel crucial na expansão e na qualificação da educação técnica no Brasil. Conforme o art. 2º da Lei nº 11.892/2008:

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei. (Brasil, 2008)

Essas instituições têm como uma das finalidades legais integrar a educação básica à educação profissional e à educação superior. Ao referir-se às suas finalidades, Pacheco (2011) assenta que o principal objetivo não é a formação de profissionais para o mercado,

Assim, derrubar as barreiras entre o ensino técnico e o científico, articulando trabalho, ciência e cultura na perspectiva da emancipação humana, é um dos objetivos basilares dos Institutos Federais. Sua orientação pedagógica deve recusar o conhecimento exclusivamente enciclopédico, assentando-se no pensamento analítico, buscando uma formação profissional mais abrangente e flexível, com menos ênfase na formação para ofícios e mais na compreensão do mundo do trabalho e em uma participação qualitativamente superior nele. Um profissionalizar-se mais amplo, que abra infinitas possibilidades de reinventar-se no mundo e para o mundo, princípios esses válidos, inclusive, para as engenharias e licenciaturas. (Pacheco, 2011, p. 15).

O que está posto para os IFs é a formação de cidadãos como agentes políticos capazes de ultrapassar obstáculos, pensar e agir em favor de transformações políticas, econômicas e sociais imprescindíveis para a construção de outro mundo possível (Pacheco, 2011).

Com a Lei nº 13.415/2017, a EPT de nível médio passou a compor a educação básica no Brasil. Essa lei, conhecida como a Reforma do Ensino Médio, altera a Lei nº 9.394/1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, trouxe mudanças significativas na estrutura curricular do ensino médio, incluindo a possibilidade de escolha de itinerários formativos voltados para a formação técnica e profissional.

2.3 Gestão Pública e Gestão Escolar

No âmbito da administração pública brasileira, ao se considerarem os percursos históricos de constituição do aparelho estatal, é possível identificar, de forma sintética, a coexistência de três modelos distintos: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Esses modelos foram concebidos a partir de categorias epistemológicas relacionadas à organização da produção dos serviços públicos e à influência do mercado, frequentemente compreendido como instância privilegiada de alocação do bem público.

O modelo patrimonialista, introduzido no Brasil no início do século XIX, durante o período imperial, correspondia ao padrão organizacional típico das monarquias absolutas. Nesse arranjo, não havia distinção clara entre o patrimônio público e o privado, configurando-se a apropriação do Estado por interesses particulares.

A administração pública era marcada por práticas de nepotismo, clientelismo e ausência de autonomia institucional, conforme destaca Mendonça (2000), ao caracterizar o patrimonialismo como uma forma de organização social fundamentada na autoridade tradicional e na lógica doméstica.

Em decorrência das limitações inerentes a esse modelo, emerge a administração pública burocrática, implementada inicialmente em países europeus na segunda metade do século XIX, nos Estados Unidos no início do século XX e, no Brasil, a partir da década de 1930. Embora configurada como uma reforma administrativa, a burocratização do Estado constituiu-se, fundamentalmente, como um fenômeno político associado à consolidação do Estado de Direito e aos princípios do liberalismo clássico.

Essa reforma tornou-se indispensável ao processo de modernização estatal, ao instituir fundamentos como o mérito, a centralização administrativa, a separação entre as esferas pública e privada, a hierarquia e a impessoalidade. O desenvolvimento da burocracia está relacionado a múltiplos fatores, dentre os quais se destacam a necessidade de elaboração de métodos teóricos capazes de oferecer uma abordagem integrada dos problemas organizacionais.

A burocracia surgiu em função de alguns aspectos, como a necessidade de métodos teóricos que possibilitassem uma abordagem global e integrada dos

problemas organizacionais – tentativa que Taylor e Fayol exploraram em suas teorias, porém, com enfoques totalmente divergentes e incompletos, que se caracterizam, na maioria das variáveis, como a organização estrutural e do comportamento humano – da tendência de crescimento das organizações, que necessitariam de modelos bem definidos e aplicados a grandes estruturas, e do descobrimento das obras de Weber, que rapidamente foram aplicadas de forma prática, proporcionando as bases para a Teoria da Burocracia (Cruz, 2006, p. 04)

Nesse sentido, a administração burocrática adquiriu relevância por promover maior previsibilidade e precisão na condução dos processos organizacionais. Weber (1999) destaca que a burocracia representa o tipo organizacional mais eficiente, ao enfatizar atributos como precisão, confiabilidade e eficiência. Todavia, esse modelo também se mostrou funcional às demandas do capitalismo, que exigia um Estado centralizador capaz de acompanhar a dinâmica do mercado internacional.

A partir das décadas de 1970 e 1980, sob a influência das orientações neoliberais, intensificaram-se as críticas à capacidade do Estado em assegurar o bem-estar social e promover o desenvolvimento econômico. Nesse cenário, a redefinição do papel estatal, em suas dimensões social, política e econômica, passou a ser amplamente debatida, evidenciando a necessidade de um novo paradigma de gestão pública. A percepção da ineficiência do modelo burocrático diante das novas exigências levou à ascensão de um modelo orientado pela modernização administrativa.

No caso brasileiro, a reforma do Estado iniciada em 1995 teve como objetivo central o equilíbrio das contas públicas, aliado ao fortalecimento da capacidade de atuação estatal. Como parte desse processo, propôs-se a substituição do modelo burocrático pelo modelo gerencial, conforme destacado por Bresser-Pereira (2008).

A reforma do Estado brasileiro deflagrada em 1995 teve como objetivo, tendo parte integrante a reforma administrativa, manter equilibrada as contas públicas e, ao mesmo tempo, elevar a capacidade da ação estatal. A reforma propõe uma reconfiguração das estruturas estatais baseada na substituição do modelo burocrático de administração pública por modelo gerencial (Bresser-Pereira, 2008, p. 75).

A administração pública gerencial, consolidada na segunda metade do século XX, surge, portanto, como resposta à crise fiscal do Estado e como estratégia para reduzir custos e ampliar a eficiência dos serviços públicos. Entre suas principais características, destacam-se a orientação para resultados, a descentralização administrativa, a valorização da confiança nos servidores, o estímulo à inovação e à

criatividade, bem como a adoção de instrumentos como os contratos de gestão para o controle das ações governamentais.

A chamada nova Gestão Pública introduz, assim, uma lógica orientada pela eficiência, eficácia e efetividade, redefinindo o papel do servidor público e aproximando a gestão estatal de práticas oriundas do setor privado. No entanto, essa incorporação de princípios gerenciais não elimina as contradições estruturais da administração pública, que permanece tensionada entre demandas sociais, limitações fiscais e influências de natureza mercadológica.

Dessa forma, a administração pública no Brasil é estruturada a partir dos princípios estabelecidos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Esses princípios orientam a atuação dos agentes públicos e a organização das instituições estatais (Brasil, 1988).

Nesse contexto, a gestão pública distingue-se da gestão privada por sua finalidade social, orientada à garantia de direitos e à promoção do bem comum, estando submetida aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988).

Mais do que um conjunto de procedimentos técnicos, a gestão pública configura-se como uma prática social e política, permeada por disputas, interesses e relações de poder que refletem as dinâmicas da sociedade (Junquilha, 2010).

O que implica em darmos atenção ao ferramental técnico – as estruturas, as tecnologias e os procedimentos operacionais; ao como fazer; aos conflitos interpessoais e grupais daí decorrentes pelas diversas formas possíveis de ação e interesses dos membros organizacionais; e, por fim, ao nível mais amplo de conflitos na sociedade, advindos de várias instâncias, sejam elas econômicas, culturais, sociais, políticas e ideológicas. (Junquilha, 2010 p. 23)

A incorporação do termo “gestão” no campo da administração pública brasileira está associada ao processo de redemocratização, sendo compreendida como parte de uma agenda progressista que buscava superar práticas autoritárias e centralizadoras (Heloani, 2018). Nesse contexto, a gestão passa a ser vinculada à participação, à construção coletiva e à democratização dos processos decisórios, especialmente a partir da Constituição Federal de 1988.

Na percepção de Lück (2015), a gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização

e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação.

No campo educacional, essa mudança assume contornos ainda mais significativos. A gestão escolar passa a ser compreendida como instrumento de democratização da escola pública, associada à ampliação da participação da comunidade escolar, à melhoria da qualidade do ensino e à valorização dos profissionais da educação (Heloani, 2018).

Assim surge a gestão educacional como uma política pública prioritária, focada na qualidade do ensino e na transformação da própria identidade das escolas, dos sistemas de ensino e da educação brasileira. Dessa forma, pode-se afirmar que a gestão educacional abrange a gestão dos sistemas de ensino e de instituições escolares, preconizada pela Constituição Federal de 1988.

Essa Constituição, em seu artigo 206, estabelece a gestão democrática do ensino público como um dos princípios fundamentais da educação brasileira, indicando a necessidade de participação da comunidade escolar nos processos decisórios, bem como a valorização da autonomia institucional e da transparência (Brasil, 1988).

Para Libâneo, (2012), a gestão assume características ainda mais complexas, uma vez que a educação se constitui como um direito social fundamental e um espaço estratégico de formação humana, cidadã e profissional. Conforme Paro (2015), a gestão educacional não pode ser compreendida unicamente sob a lógica da eficiência administrativa, mas deve estar comprometida com princípios democráticos, com a inclusão social e com a formação integral dos sujeitos.

Lück (1997, p. 01) anuncia que “o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, pela participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação, mediante seu compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos”. Além disso, a autora exalta que a expressão “gestão educacional” surgiu para substituir a expressão “administração educacional”:

A expressão “gestão educacional”, comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes surge, por conseguinte, em substituição a “administração educacional”, para representar não apenas novas ideias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo. Assim, como mudança

paradigmática está associada à transformação de inúmeras dimensões educacionais, pela superação pela dialética, de concepções dicotômicas que enfocam ora o diretivismo, ora o não-diretívismo; ora a heteroavaliação, ora a autoavaliação; ora a avaliação quantitativa, ora a qualitativa; ora a transmissão do conhecimento construído, ora a sua construção, a partir de uma visão da realidade (Lück, 1997, p. 04).

A gestão escolar, nessa perspectiva, configura-se como um processo que envolve a organização, a mobilização e a articulação das condições materiais e humanas necessárias à promoção dos processos socio educacionais. Seu objetivo central consiste em garantir a efetividade da aprendizagem, formando sujeitos capazes de atuar criticamente na sociedade contemporânea, marcada por intensas transformações e pela centralidade do conhecimento. Para tanto, a gestão assume papel estratégico na construção e na dinamização da cultura institucional, orientando práticas coletivas, integradas e articuladas.

Entretanto, é importante reconhecer que a organização escolar não se constitui de forma neutra. Historicamente, a estrutura educacional foi organizada sob bases que refletem as relações sociais de produção, marcadas por desigualdades e pela influência de uma lógica capitalista que, muitas vezes, contribui para a reprodução de hierarquias sociais. Nesse cenário, a gestão escolar passa a ser compreendida também como espaço de disputa, no qual se confrontam diferentes projetos de educação e de sociedade.

Embora não se possa desvincular completamente os princípios e métodos da gestão escolar daqueles oriundos da administração geral, especialmente no que se refere à racionalização de recursos e à organização do trabalho, é fundamental reconhecer as especificidades da educação enquanto prática social. Diferentemente das organizações de caráter mercadológico, as instituições de ensino possuem finalidades formativas, éticas e sociais que extrapolam a lógica quantitativa e produtivista. Nesse sentido, a gestão educacional demanda uma abordagem que valorize as relações interpessoais, a construção coletiva e os aspectos qualitativos do processo educativo.

A gestão escolar refere-se ao conjunto de princípios e procedimentos voltados ao planejamento, à coordenação e à avaliação das atividades institucionais, visando à consecução dos objetivos educacionais. Conforme Paro (1996), a administração escolar pode ser compreendida a partir de dois eixos fundamentais: a racionalização dos recursos e a coordenação do esforço coletivo. Já a gestão, por sua vez, amplia

essa perspectiva ao envolver não apenas aspectos técnico-administrativos, mas também dimensões políticas, culturais e subjetivas que influenciam o funcionamento das instituições.

A cultura organizacional, nesse contexto, desempenha papel relevante, uma vez que incorpora valores, crenças, conhecimentos e formas de atuação construídas socialmente, influenciando diretamente as práticas de gestão e as relações estabelecidas no ambiente escolar. Assim, organização, gestão e cultura configuram-se como categorias interdependentes, fundamentais para a compreensão dos processos educacionais.

As formas de organização e gestão escolar assumem diferentes configurações, de acordo com as concepções de educação e de sociedade que as orientam. Nesse sentido, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) distinguem duas grandes perspectivas: a técnico-científica e a sociocrítica. A primeira caracteriza-se por uma visão racional, burocrática e centralizadora, na qual predominam a hierarquia, o controle e a busca por eficiência. No entanto, a perspectiva sociocrítica enfatiza o caráter coletivo, democrático e participativo da gestão, considerando as interações sociais e o contexto sociopolítico como elementos constitutivos da organização escolar.

A concepção técnico-científica, por sua vez, apresenta forte afinidade com os modelos clássicos e burocráticos de administração, ao privilegiar a racionalização do trabalho, a hierarquização das funções e a eficiência dos processos. Em contraposição, às concepções sociocríticas compartilham a valorização das dimensões sociais, políticas e humanas da gestão, ao se oporem a formas de subordinação e ao enfatizarem a participação, a autonomia e a construção coletiva. Essas perspectivas se mostram particularmente relevantes no contexto educacional, uma vez que possibilitam a construção de práticas mais democráticas e inclusivas.

Neste sentido, torna-se fundamental reconhecer a coexistência e a tensão entre essas diferentes concepções. Embora o modelo burocrático ainda exerça forte influência nas instituições de ensino, a perspectiva democrático-participativa tem se consolidado como uma alternativa orientada à ampliação da participação e à democratização dos processos decisórios.

Dessa forma, a gestão escolar configura-se como um espaço privilegiado para a análise das relações de poder que atravessam a instituição, evidenciando que os processos de organização e tomada de decisão não são neutros, mas socialmente

construídos. Essa compreensão torna-se especialmente relevante quando se considera que esses espaços também são atravessados por outras dimensões estruturantes da vida social, como as relações de gênero, que influenciam diretamente o acesso, a permanência e o reconhecimento dos sujeitos nos espaços de gestão.

2.4 Estrutura e Gestão do Instituto Federal Farroupilha

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFar) constitui uma das três instituições que integram a RFCPCT no Estado do Rio Grande do Sul (RS). Ele resultou da integração de instituições de ensino pré-existent: o Centro Federal de Educação Tecnológica de São Vicente do Sul e sua Unidade Descentralizada de Júlio de Castilhos; a Escola Agrotécnica Federal de Alegrete; e a Unidade Descentralizada de Ensino de Santo Augusto, anteriormente vinculada ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves.

Esse processo insere-se no movimento mais amplo de expansão e interiorização da educação profissional no Brasil, promovido a partir da criação dos Institutos Federais por meio da Lei nº 11.892/2008, marcado pela reorganização administrativa e pela ampliação da oferta de cursos em diferentes níveis e modalidades de ensino.

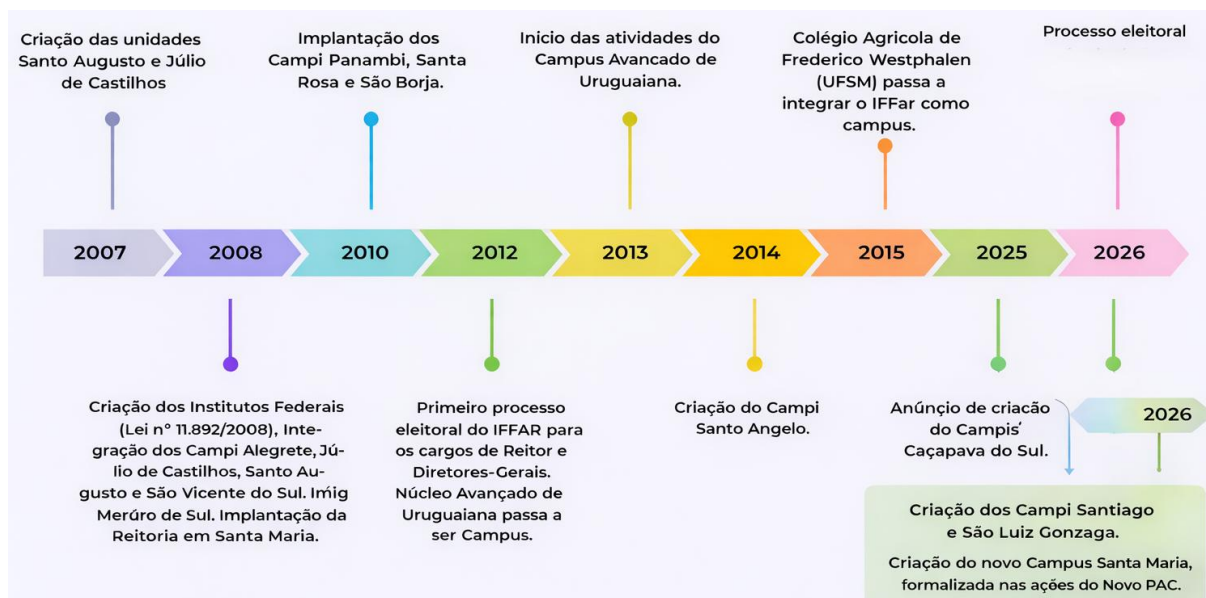
A Reitoria do IFFar está sediada no município de Santa Maria (RS), cuja localização geográfica, na região central do estado, favorece a coordenação das unidades multicampi e a articulação com os diferentes territórios de atuação institucional. Ao longo dos anos, novas unidades foram implantadas em municípios do interior do RS, ampliando a abrangência territorial da instituição e diversificando a oferta de cursos nas diversas modalidades e níveis de ensino.

O IFFar caracteriza-se como uma autarquia federal, o que lhe confere autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Trata-se de uma instituição pluricurricular e multicampi, que atua na oferta de educação básica, superior e profissional, sendo especializada na educação profissional e tecnológica (EPT). Equiparados às universidades, os Institutos Federais possuem autonomia universitária, além de atuarem como instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais.

Na sequência, a Figura 01 apresenta a linha do tempo do IFFar, evidenciando os principais marcos de sua trajetória institucional no período de 2007 a 2026, o que

permite situar historicamente os processos de expansão, consolidação administrativa e organização da gestão que fundamentam a análise desenvolvida neste estudo.

Figura 1 - Linha do tempo do Instituto Federal Farroupilha



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Desde sua criação, o IFFar estruturou-se sob os princípios da gestão democrática, em consonância com as diretrizes que orientam a RFEPECT e com os fundamentos estabelecidos na CF de 1988 e na Lei nº 9.394/1996.

Nesse contexto, os processos de escolha de Reitor(a) e de Diretores(as)-Gerais dos campi são realizados periodicamente, com a participação da comunidade acadêmica, composta por docentes, estudantes e servidores técnico-administrativos, assim assegurando a representatividade dos diferentes segmentos institucionais.

A estrutura administrativa dos Institutos Federais é composta por dois órgãos superiores: o Colégio de Dirigentes (CODIR), de caráter consultivo, e o Conselho Superior (CONSUP), de caráter consultivo e deliberativo, ambos presididos pelo Reitor. O CODIR é constituído pelo Reitor, Pró-Reitores e Diretores-Gerais dos campi, enquanto o CONSUP assegura representação paritária entre docentes, estudantes, técnico-administrativos, egressos, sociedade civil e Ministério da Educação, conforme previsto na Lei nº 11.892/2008.

Em 6 de janeiro de 2009, a Portaria MEC nº 04 estabeleceu a composição inicial dos sete campi integrantes do IFFar: Alegrete, Júlio de Castilhos, Panambi, Santa

Rosa, Santo Augusto, São Borja e São Vicente do Sul, além da Reitoria, definida como órgão de administração central responsável pela coordenação e supervisão das unidades.

Em 29 de janeiro de 2009, tomou posse como Reitor Pró-Tempore o professor Carlos Alberto Pinto da Rosa, nomeado pela Portaria MEC nº 48/2009, com mandato previsto até junho de 2012. A cerimônia foi conduzida pelo então Ministro da Educação, Fernando Haddad, em solenidade que marcou a posse dos trinta e oito (38) Reitores pró-tempore dos IFs criados pela Lei nº 11.892/2008. Constituiu-se, assim, a primeira gestão do IFFar, composta pelo Reitor Pró-Tempore e quatro Pró-Reitores responsáveis pelas áreas de Administração, Ensino, Extensão e Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação.

Ainda em 2009, foram designados os primeiros Diretores-Gerais dos campi em implantação, que, juntamente com os Pró-Reitores e dirigentes das unidades em funcionamento, passaram a compor o primeiro Colégio de Dirigentes (CODIR). Conforme o art. 10 da Lei nº 11.892/2008, a administração dos IFs é exercida por dois órgãos superiores: o CODIR, de caráter consultivo, e o Conselho Superior (CONSUP), de caráter consultivo e deliberativo, ambos presididos pelo Reitor do respectivo IF. O CODIR, além do Reitor, é composto pelos Pró-reitores e pelos Diretores-Gerais de cada um dos campi integrantes da instituição.

No âmbito da expansão da Rede Federal, os campi Panambi e Santa Rosa obtiveram autorização de funcionamento em janeiro de 2010, e, em setembro do mesmo ano, foi autorizada a implantação do Campus São Borja. Em 2011, no contexto da Fase III de expansão da Rede Federal, foram destinadas ao IFFar novas unidades nos municípios de Santo Ângelo e Jaguari, ampliando sua presença territorial no estado.

Diante das inúmeras demandas decorrentes do processo de institucionalização e expansão, o IFFar constituiu, com o apoio da assessoria da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), uma comissão composta por representantes dos quatro campi em funcionamento para elaborar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2009–2013.

Nesse período, foram instituídos o primeiro Conselho Superior do Instituto Federal Farroupilha (CONSUP) e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), foi aprovado o Estatuto do IFFar e foram regulamentados o CONSUP e o

CODIR. Adicionalmente, foram estruturadas as equipes das Pró-Reitorias, com servidores oriundos das unidades em funcionamento, os quais passaram a compor o quadro de servidores da Reitoria.

De acordo com o art. 10, §3º, da Lei nº 11.892/2008, o CONSUP, órgão consultivo e deliberativo, é composto por representantes dos docentes, estudantes, servidores técnico-administrativos, egressos, sociedade civil, Ministério da Educação e CODIR do IF, assegurando assim, a representação paritária entre os segmentos da comunidade acadêmica.

Em 2012, realizou-se o primeiro processo eleitoral do IFFar para os cargos de Reitor e Diretores-Gerais dos campi Alegrete e São Vicente do Sul, conforme a legislação vigente. O processo foi instaurado pela Resolução nº 01/2012 do CONSUP, em conformidade com a Lei nº 11.892/2008, o Estatuto do IFFar, o Decreto nº 6.986/2009 e a Portaria MEC nº 1.609/2011. Foram inscritos para o cargo de Reitor(a) os professores Adilson José Hansel, Bento Alvenir Dornelles de Lima e Carla Comerlato Jardim. A eleição ocorreu em 16 de maio de 2012, sendo eleita a professora Carla Comerlato Jardim.

Após a conclusão do processo eleitoral, a Comissão Eleitoral Central encaminhou o resultado ao CONSUP para homologação. Na 2ª Reunião Ordinária, realizada em 23 de maio de 2012, o primeiro ponto de pauta consistia na homologação do processo. Entretanto, houve manifestação contrária que foi acompanhada por outros conselheiros. Em razão do impasse, a reunião foi suspensa pelo Reitor.

Diante da situação, o Reitor Pró-Tempore, acompanhado da Procuradoria Jurídica, encaminhou o processo eleitoral para análise da SETEC/MEC. Em virtude dos acontecimentos, o Ministro interino nomeou, por meio da Portaria nº 733/2012, um servidor externo como Reitor Pró-Tempore.

Entre junho a outubro de 2012, esteve à frente da instituição, na condição de Reitor Pró-Tempore, o professor Jesué Graciliano da Silva, servidor do IF de Santa Catarina (IFSC), o qual deu continuidade aos atos de gestão e implementou ações estruturantes, como a criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, da Comissão de Ética do IFFar, da Ouvidoria.

Após o pleito e os desdobramentos institucionais que envolveram a homologação do resultado, a professora Carla Comerlato Jardim foi nomeada Reitora por Decreto Presidencial, tomando posse em novembro de 2012, tornando-se a

primeira Reitora eleita da instituição. Sua gestão (2012–2016) marcou a consolidação administrativa do Instituto, com a ampliação das unidades e o fortalecimento da estrutura organizacional. Ainda em 2012, foi iniciado o processo de transformação do Núcleo Avançado do Chapadão em Campus Jaguari do IFFar, concretizado por meio da Portaria nº 330, de 23 de abril de 2013.

Em 2013, ocorreu a implantação do Campus Santo Ângelo, cuja autorização de funcionamento foi oficializada pela Portaria nº 1.074, de 30 de dezembro de 2014. Nesse período foi elaborado o projeto de implantação do Campus Avançado Uruguaiana, vinculado ao Campus São Borja, ato oficializado pela portaria publicada no Diário Oficial da União em 30 de dezembro de 2014.

Ainda em 2013, realizaram-se eleições para Diretores-Gerais nas unidades que ainda não completaram cinco anos de funcionamento, viabilizando à comunidade acadêmica o exercício do direito de escolha de seus gestores. No mesmo ano, foi elaborado o primeiro Regimento Geral do IFFar, aprovado pela Resolução CONSUP nº 26/2013, documento que formalizou a estrutura administrativa institucional e as respectivas atribuições.

Em 2014, ocorreu a migração do Colégio Agrícola de Frederico Westphalen para o IFFar. Esse processo, iniciado internamente em 2011, foi concluído por meio da Portaria nº 1.075, de 30 de dezembro de 2014, publicada no Diário Oficial da União.

Em 2015, esse mesmo Conselho passou a contar com representação de todos os campi, sendo reorganizado com a atuação das Câmaras Especializadas de: Administração, Desenvolvimento Institucional e Normas (CADIN); de Ensino (CEE); e de Extensão, Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (CEEPPGI).

Em 2016, realizou-se novo processo eleitoral nessa instituição, abrangendo a escolha para o cargo de Reitor(a) e para os cargos de Diretores-Gerais dos campi Alegrete, Frederico Westphalen, Júlio de Castilhos, Panambi, Santa Rosa, Santo Augusto, São Borja e São Vicente do Sul. O processo foi conduzido em conformidade com a Resolução CONSUP nº 19/2016 e resultou na recondução da professora Carla Comerlato Jardim ao cargo de Reitora, para o mandato 2016–2020.

Em 2017, no contexto da expansão das ações de pós-graduação no IFFar, iniciou-se o curso de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), ofertado em rede nacional, com atividades realizadas no Campus Jaguari,

consolidando-se como a primeira oferta de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da instituição.

Nas eleições de 2020, em decorrência da pandemia causada pelo novo corona vírus (COVID-19), o processo eleitoral ocorreu integralmente de forma remota. A instituição adaptou-se às restrições sanitárias vigentes e realizou a escolha para os cargos de Reitor(a) e de Diretores-Gerais dos campi por meio de plataforma digital. A adoção do formato virtual com participação: 96,17% dos docentes, 94,41% dos técnico-administrativos e 40,12% dos estudantes participaram do pleito. A professora Nídia Heringer foi eleita Reitora dessa instituição para o mandato 2020–2024.

A expansão do IFFar manteve-se como diretriz institucional nos anos recentes. Em março de 2025, o Ministério da Educação (MEC) anunciou a implantação de um novo campus no município de Caçapava do Sul, ampliando a presença da instituição na região sul do estado. Já em 2026, por meio das Portarias nº 267 e 268 do MEC, foram autorizados novos campi no âmbito dos Institutos Federais em todo o país, incluindo duas novas unidades do IFFar: o campus Santiago, estruturado a partir de um Centro de Referência já em funcionamento, e o campus São Luiz Gonzaga, fortalecendo a atuação institucional na região das Missões.

Ainda em 2026, o Governo Federal incluiu a implantação de um novo campus em Santa Maria no conjunto de ações do Novo Programa de Aceleração do Crescimento (Novo PAC), formalizando a expansão da instituição no município sede da Reitoria, o que evidencia a continuidade da política de interiorização e fortalecimento da educação profissional e tecnológica.

A Figura 2 apresenta o mapa de abrangência das unidades do IFFar, evidenciando sua distribuição territorial no estado do Rio Grande do Sul, incluindo os campi em funcionamento e em implantação.

Figura 2 - Mapa de abrangência das unidades do IFFar



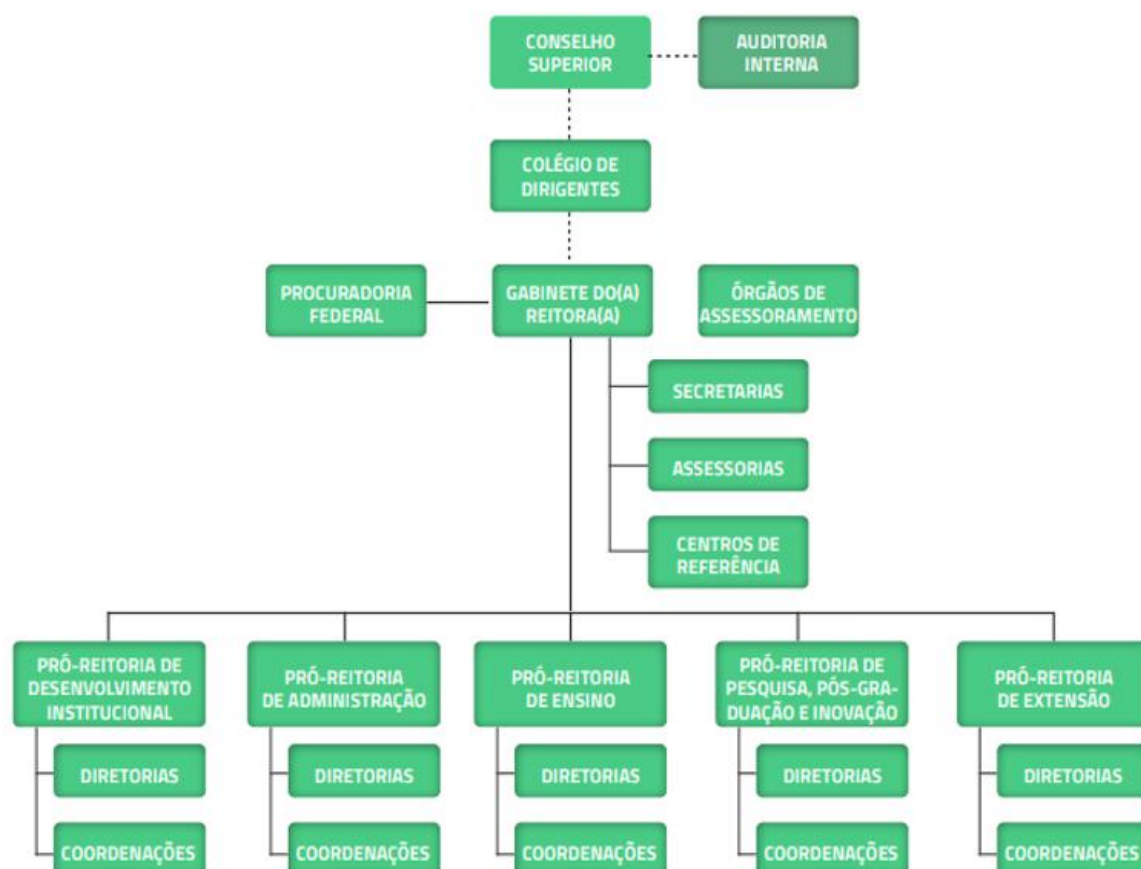
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Atualmente, o IFFar é constituído pela Reitoria, onze campi em funcionamento, além de quatro (4) unidades em implantação, Centros de Referência, polos de Educação a Distância e polos vinculados à Universidade Aberta do Brasil (UAB), configurando uma ampla rede de atuação educacional no estado.

Por sua vez, a estrutura organizacional da instituição encontra-se sistematizada no organograma institucional apresentado na Figura 3. Essa representação gráfica evidencia a configuração administrativa do IFFar e expressa a lógica de gestão multicampi estabelecida pela Lei nº 11.892/2008.

O organograma permite visualizar a disposição dos principais cargos de direção e das instâncias administrativas, bem como as relações de subordinação, coordenação e articulação entre os diferentes setores, contribuindo para a compreensão da organização hierárquica e funcional da instituição e dos fluxos de gestão que sustentam seu funcionamento administrativo e acadêmico.

Figura 3 - Organograma da Reitoria IFFar



Fonte: Relatório de Gestão do IFFar 2023.

A presença de cargos estratégicos como Reitor(a), Diretor(a) e Pró-Reitor(a), evidencia a complexidade que caracteriza a estrutura da alta gestão institucional, bem como a diversidade de responsabilidades administrativas, acadêmicas e políticas que permeiam a condução da instituição.

Nesse contexto, os processos eleitorais internos assumem papel central para a constituição das equipes gestoras, uma vez que possibilitam a participação dos diferentes segmentos da comunidade acadêmica, docentes, estudantes e servidores técnico-administrativos.

Após a apresentação da estrutura organizacional do IFFar, torna-se relevante destacar as diretrizes institucionais que orientam o planejamento e a atuação da instituição. As diretrizes institucionais constituem a base do planejamento estratégico e são expressas, principalmente, por meio da missão, da visão e dos valores institucionais.

Esses elementos orientadores definem os princípios que norteiam as ações administrativas, pedagógicas e acadêmicas da instituição, contribuindo para a consolidação de sua identidade institucional e para o alinhamento das políticas educacionais e de gestão. No IFFar, as diretrizes estão formalizadas no PDI 2019–2026.

Figura 4 - Identidade Organizacional do IFFar: Missão, Visão e Valores



Fonte: Elaborado pela autora (2025), adaptado do PDI 2019-2026.

A análise da estrutura organizacional, dos instrumentos de planejamento institucional e dos mecanismos de escolha de dirigentes da instituição revela-se fundamental para a compreensão das dinâmicas que orientam a gestão da instituição. A organização administrativa, os princípios que orientam o planejamento estratégico e os processos eleitorais internos constituem elementos centrais para a consolidação de uma gestão participativa e institucionalmente legitimada.

Nesse sentido, compreender o funcionamento desses dispositivos institucionais possibilita situar, de maneira mais ampla, as condições em que se configuram os espaços de liderança e tomada de decisão no âmbito do IFFar, bem como os desafios relacionados à promoção da equidade de gênero nesses espaços.

A partir dessa contextualização institucional, torna-se pertinente avançar para a discussão de referenciais teóricos que problematizam as relações de gênero, os movimentos feministas, as relações de poder e a inserção das mulheres no mundo do trabalho, dimensões analíticas essenciais para a compreensão da representatividade feminina nos cargos de gestão investigados neste estudo.

2.5 O Feminismo e as Relações de Poder

Os estudos feministas têm, historicamente, se debruçado sobre as relações de poder, inicialmente evidenciando formas de silenciamento, submissão e opressão vivenciadas pelas mulheres. Essa perspectiva foi fundamental para conferir visibilidade a sujeitos historicamente marginalizados.

De acordo com Saffioti (1976, p. 170), “o trabalho feminino pode ser visto como mecanismo de manutenção do *status* econômico do grupo familiar ou como mecanismo coadjutor no processo de ascensão social”.

Nessa direção, a autora aponta que a divisão social do trabalho se articula à construção das categorias de feminino e masculino, não mais ancoradas exclusivamente em aspectos biológicos, mas profundamente determinadas por relações sociais de poder.

Nasce, nessas circunstâncias, a divisão social do trabalho e junto nasce a definição de feminino/masculino, profundamente diáspora no sentido social, não mais orgânico, posto que não é mais uma questão de garantia de sobrevivência da espécie, mas é manifestação de controle e poder sobre as espécies humanas (Saffioti, 1976, p. 180).

Nas últimas décadas, os estudos de gênero têm ampliado o debate acerca das relações de poder, contribuindo significativamente em novos debates e, de um modo especial, trouxeram contribuições para as discussões sobre as relações de poder e domínio. O sentido de poder origina-se, assim, na medida que o patriarcado se instala como força hegemônica nas sociedades de classe. Se configura numa relação que ultrapassa o privado, estende-se ao público, que institui os direitos pátrios e sexuais dos homens sobre as mulheres.

Estabelece um “tipo hierárquico de relação que invade todos os espaços da sociedade, tem uma base material, corporifica-se e representa uma estrutura de poder baseada tanto na ideologia quanto na violência” (Saffioti, 2004, p. 58)

Conforme Foucault, o poder deveria ser concebido mais como “uma estratégia”; ele não seria, portanto, um privilégio que alguém possui (e transmite) ou do qual alguém se “apropria”. Mais preocupado com os efeitos do poder, o autor afirma que seria importante que se percebesse esses efeitos como estando vinculados “a

disposições, a manobras, a táticas, a técnicas, a funcionamentos" (Foucault, 1987, p. 29).

Inicialmente associada às distinções biológicas, a diferença entre os gêneros foi usada para justificar desigualdades em características, habilidades e papéis sociais atribuídos a mulheres e homens. O movimento feminista passou a se dedicar principalmente a questionar essa diferença e suas implicações.

Diante desse contexto, torna-se fundamental apresentar o feminismo como categoria analítica e movimento social central para a compreensão das desigualdades de gênero. Conforme aponta Silva (2020), o feminismo pode ser compreendido como um movimento social e político que busca a transformação das condições de vida das mulheres, pautando-se no princípio da igualdade de direitos entre homens e mulheres, sem desconsiderar suas diferenças.

Sua emergência histórica está associada aos movimentos sociais que se desenvolveram no contexto das revoluções liberais, inspiradas pelos ideais iluministas, como a Revolução Francesa e a Revolução Americana, momentos em que se intensificaram as reivindicações por direitos civis, políticos e sociais, ainda que inicialmente restritas aos homens.

Dessa forma, a equidade de gênero é uma pauta histórica dentre as reivindicações sociais e populares em todo o mundo. No século XVIII as mulheres se mobilizam por direitos civis, políticos e sociais, incluindo reivindicações como direito ao voto, ao divórcio, a educação, a igualdade salarial, condições adequadas de trabalho, direitos sexuais e reprodutivos e participação em espaços de poder.

No século XIX, surge o movimento sufragista, cuja principal reivindicação era a conquista de melhores condições de trabalho e o acesso a direitos democráticos. Esse movimento impulsionou novas lutas do feminismo, como a participação na Convenção dos Direitos da Mulher e, posteriormente, a conquista do direito ao voto. A Nova Zelândia foi pioneira nesse processo, garantindo o voto feminino em 1893, seguida por diversos países europeus em 1918. (Alves; Pitanguy, 2022).

A ativista feminista, escritora Maria Amélia Teles (2017) ressalta que as mulheres, inicialmente, não apareciam nos relatos dos livros, se omitia o desenvolvimento de sua condição na sociedade, o seu comportamento e o modo de pensar.

A história das mulheres contada por elas próprias, a partir dos seus olhares e passos, começa a partir das lutas e movimentos feministas. Segundo Teles (2017), as mulheres começaram a se reunir e reivindicar seus direitos e melhores condições de vida no trabalho.

Em seu significado mais amplo, o feminismo é um movimento político. Questiona as relações de poder, a opressão e a exploração de grupos de pessoas sobre outras. Contrapõe-se radicalmente ao poder patriarcal. Propõe uma transformação social, econômica, política e ideológica da sociedade (Teles, 2017, p. 18).

O movimento feminista aparece em cena a partir do reconhecimento, por parte das mulheres, de que a dominação masculina é o fator principal da opressão das mulheres e outras minorias. Segundo Hooks (2019), o movimento feminista surge para acabar com a opressão e exploração sexista, sendo o que há de mais forte na luta por justiça social.

Portanto, o movimento feminista desenvolveu-se em diferentes países ao longo da história, constituindo-se como uma importante expressão da luta das mulheres por emancipação, pela equidade de gênero e pelo reconhecimento de seus direitos na sociedade.

O termo “feminismo” passou a ser adotado nos Estados Unidos a partir de 1911. Em termos analíticos, o feminismo costuma ser compreendido por meio de “ondas” ou fases, organizadas conforme os contextos históricos e as principais reivindicações de cada período.

Nesse cenário, ondas do feminismo surgiram como referência a cada momento histórico que se sobressaiu na sociedade. Segundo Silva (2018), cada época lutou por demandas diferentes que buscam alcançar direitos das mulheres. Conforme a autora, pode-se afirmar que foram vivenciadas três ondas do feminismo.

Conforme Silva (2018), a primeira onda do feminismo ocorreu entre o final do século XIX e meados do século XX no Reino Unido e nos EUA. O momento foi caracterizado pela reivindicação de direitos civis básicos os quais os homens já tinham. Entre esses, o direito ao voto foi o que ganhou maior destaque e popularidade. O direito ao voto foi conquistado pelas mulheres no Reino Unido em 1918.

No Brasil, a primeira onda do feminismo também se manifestou mais publicamente por meio da luta pelo voto, direito conquistado em 1932, quando foi promulgado o Novo Código Eleitoral brasileiro.

A primeira onda do feminismo foi caracterizada, sobretudo, pelas reivindicações de mulheres brancas, que buscavam a igualdade jurídica em relação aos homens, o acesso à educação, entendida como um fator determinante para a superação de sua condição de subordinação, e relações mais igualitárias no casamento, uma vez que percebiam a instituição matrimonial como um espaço de desigualdade.

Paralelamente, em outro contexto social, as mulheres trabalhadoras protagonizaram lutas por melhores condições e por igualdade de direitos no ambiente fabril, evidenciando demandas específicas relacionadas às condições de trabalho e à exploração laboral.

O movimento feminismo inicial, tanto na Europa, nos Estados Unidos como no Brasil, perdeu força no fim da década de 1930, com o início da 2ª Guerra Mundial (1939 – 1945). Inicia o fim da primeira onda e só aparecerá novamente, com importância, na década de 1960.

Na segunda onda do feminismo, na maioria dos países, as mulheres já tinham conquistado formalmente a igualdade de direitos no plano jurídico, essa equiparação restringia-se, em grande medida, à esfera legal.

Na prática social, persistiram desigualdades significativas, o que levou, durante esse período, à busca por compreender as razões pelas quais as mulheres continuavam sendo percebidas e tratadas como inferiores.

De acordo com Louro (1997), a segunda onda foi marcada por questionamentos mais amplos, voltados aos âmbitos social e político. Nesse contexto, diferentes grupos sociais passaram a expressar críticas às estruturas estabelecidas, como destaca a autora:

Intelectuais, estudantes, negros[as], mulheres, jovens, enfim, diferentes grupos que, de muitos modos, expressam sua inconformidade e desencanto em relação aos tradicionais arranjos sociais e políticos, às grandes teorias universais, ao vazio formalismo acadêmico, à discriminação, à segregação e ao silenciamento (Louro, 1997, p. 15).

Simone de Beauvoir (1967) publicou um livro chamado “O segundo sexo”, sendo fundamental para a 2ª onda. Neste livro, Beauvoir se consagrou com uma frase que se tornou uma máxima do feminismo:

Ninguém nasce mulher: torna-se mulher. Nenhum destino biológico, psíquico, econômico define a forma que a fêmea humana assume no seio da sociedade; é o conjunto da civilização que elabora esse produto intermediário

entre o macho e o castrado que qualificam de feminino. Somente a mediação de outrem pode constituir um indivíduo como um outro (Beauvoir, 1967, p. 9).

A escritora, filósofa, feminista e teórica social francesa trouxe grande contribuição à teoria feminista. Beauvoir provocou importantes reflexões sobre o conceito de patriarcado e sobre o papel das mulheres na sociedade. Suas contribuições foram fundamentais para o pensamento feminista ao questionar, entre outros aspectos, por que o mundo historicamente tem sido interpretado a partir de uma perspectiva predominantemente masculina.

Conforme Beauvoir (2009), os homens e as mulheres não têm partilhado relações de poder iguais na sociedade porque elas têm sido escravas, ou quando menos vassalas, dos homens, justificando-se isso por meio da diferenciação biológica.

A mulher também se encontra em uma posição de prejuízo nos âmbitos político e laboral. Uma vez que seus direitos só são “abstratamente reconhecidos”, ela não está em igualdade de condições e o seu poder é limitado a não possuir salários justos, ter menores possibilidades de sucesso e ocupar lugares menos importantes do que os dos homens. (Beauvoir, 2009, p.24).

Embora o conceito de poder como dominação exclua as mulheres como possíveis agentes de violência e opressão, na teoria feminista desenvolvida entre as décadas de 1970 e 1990, esse foi um dos conceitos mais debatidos e defendidos. Partia-se da premissa de que, em uma sociedade patriarcal, ser "masculino" significa ser livre, enquanto ser "feminino" implica ser submisso.

Foi na década de 1970 que o conceito de gênero emergiu, inicialmente entre feministas anglo-saxãs, passando a ocupar um lugar central nos debates feministas e sendo progressivamente incorporado por diferentes vertentes do movimento.

Conforme argumenta Scott (1995), o termo foi primeiramente utilizado por feministas norte-americanas com o intuito de enfatizar o caráter essencialmente social das distinções fundamentadas no sexo.

Nessa perspectiva, a incorporação do conceito de gênero está associada a uma mudança nos paradigmas do movimento feminista, implicando a redefinição e ampliação de noções tradicionalmente estabelecidas. A partir dessa nova maneira de incluir na história as experiências das mulheres, “dependia da medida na qual o gênero podia ser desenvolvido como uma categoria de análise.” (Scott, 1995, p. 2).

Diferentemente do que ocorria na Europa e nos Estados Unidos, onde determinados acontecimentos favoreceram a emergência de movimentos libertários e identitários, impulsionando o fortalecimento do feminismo, no Brasil o contexto era marcado pela repressão decorrente do regime ditatorial.

Nesse cenário, a segunda onda do feminismo brasileiro teve início durante a ditadura militar, articulando-se a movimentos sociais que se posicionavam em defesa da redemocratização do país e em oposição às práticas autoritárias, especialmente ao longo da década de 1980.

A terceira onda do feminismo iniciou na década de 1980 para 90, e foi marcada por mudanças políticas e consequentemente comportamentais. As mulheres passaram a não aceitar mais o papel de mulher universal e indiscriminado, resumido, essencialmente ao sexo. Com a revolução na tecnologia da informação e da comunicação e com o surgimento da internet, o movimento passou a buscar o reconhecimento das diversas identidades femininas.

A terceira onda teve um momento de intensa reflexão, bem como pelo fortalecimento das teorias feministas que buscam compreender a pluralidade e a diversidade das mulheres, pautada nas questões de identidade, gênero e orientação sexual. Nesse contexto, o feminismo foi influenciado por escritoras como Judith Butler e Bell Hooks.

No Brasil, a terceira onda do feminismo teve início por volta da década de 1990, em um contexto posterior à promulgação da CF de 1988. Embora o texto constitucional estabeleça, em seu artigo 5º, inciso I, que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, essa garantia formal não se traduz plenamente na realidade social, que ainda se mostra marcada por desigualdades e exclusões.

Por fim, a literatura contemporânea tem apontado a emergência de uma possível quarta onda do feminismo, ainda que sua delimitação não seja consensual entre pesquisadores. De modo geral, essa fase é situada a partir da década de 2010 e caracteriza-se pela incorporação intensiva das tecnologias digitais como instrumentos de mobilização, denúncia e articulação política.

Nesse contexto, o ativismo feminista passa a se expressar de forma ampliada nas redes sociais, potencializando a visibilidade de pautas relacionadas à violência de gênero, ao assédio e às desigualdades estruturais. A chamada quarta onda também se distingue por uma dimensão afetiva e imediata das mobilizações, viabilizada pelos

ambientes digitais, que permitem a rápida circulação de narrativas e experiências individuais, transformando-as em pautas coletivas.

Desse modo, a história do feminismo, no Brasil e no mundo, é marcada pela atuação de várias mulheres que dedicaram suas trajetórias à luta pela igualdade de gênero, desempenhando papel fundamental na conquista e ampliação dos direitos femininos.

Esse movimento possibilitou que muitas mulheres conquistassem visibilidade e participação ativa na sociedade, mesmo em um contexto historicamente estruturado por relações patriarcais e profundas desigualdades.

Nesse sentido, torna-se necessário avançar na análise de um elemento central para a compreensão dessas relações de poder: o conceito de gênero. Assim, a discussão a seguir abordará o gênero como uma categoria de análise crítica das relações sociais de poder.

2.6 O Gênero

O conceito de gênero, neste estudo, é mobilizado como uma categoria analítica central para a compreensão crítica das relações sociais. A partir dessa perspectiva, o gênero constitui uma lente interpretativa que permite examinar como se estruturam e se reproduzem as desigualdades de poder, de representação e de reconhecimento, especialmente no que se refere à ocupação de cargos de gestão por mulheres.

Historicamente, as sociedades foram marcadas por relações assimétricas de poder, nas quais determinados grupos ocuparam posições de dominação, enquanto outros foram sistematicamente subordinados. No que concerne às relações entre homens e mulheres, observa-se a consolidação de uma supremacia masculina ao longo da história, sustentada por construções sociais, culturais e institucionais.

Nesse sentido, para uma compreensão mais aprofundada das relações de poder entre homens e mulheres, torna-se fundamental explorar o conceito de gênero e suas múltiplas dimensões.

O conceito de gênero é um termo carregado de historicidade e que marca profundamente o movimento feminista, o qual está diretamente relacionado aos processos de subjetivação dos sujeitos e aos seus papéis socialmente construídos.

Uma das contribuições mais relevantes para o conceito do termo gênero é apresentada pela historiadora norte-americana Joan Wallach Scott. Em seu texto *Gender: A Useful Category of Historical Analysis*, Scott (1986) analisa o surgimento e a difusão do conceito no interior do pensamento feminista, especialmente no contexto norte-americano, destacando-o como uma alternativa crítica ao determinismo biológico implícito nas noções de “sexo” e “diferença sexual”.

Para a autora, o uso do conceito de gênero permitiu deslocar o foco da explicação das desigualdades entre homens e mulheres do plano estritamente biológico para o âmbito das construções sociais, culturais e históricas.

A autora enfatiza que as distinções de gênero não apenas organizam as relações sociais, mas também operam como mecanismos fundamentais de produção, manutenção e legitimação de hierarquias e desigualdades.

Outra autora importante na problematização do conceito de gênero é a também norte-americana Judith Butler. Segundo a autora a “distinção entre sexo e gênero” atende à tese de que, por mais que o sexo pareça intratável em termos biológicos, o gênero é culturalmente construído: conseqüentemente, não é o resultado causal do sexo nem tampouco tão aparentemente fixo quanto o sexo (Butler, 2015).

O conceito de gênero, longe de se referir apenas às diferenças biológicas entre homens e mulheres, é uma construção social, histórica e cultural que estabelece papéis, comportamentos e expectativas distintas a partir do sexo atribuído ao nascimento.

A articulação entre as perspectivas de pesquisadores como Scott, Butler, Bourdieu e Hooks permite uma análise que considera as estruturas simbólicas, institucionais e culturais que limitam o acesso e o exercício pleno da liderança feminina. Assim, o gênero será analisado como uma dimensão relacional, dinâmica e interseccional, que estrutura desigualdades e, ao mesmo tempo, pode ser tensionada por práticas institucionais de resistência e transformação.

A preocupação teórica do uso do termo gênero está ausente nas principais teorias sociais formuladas entre os séculos XVII e início do século XX. Algumas das teorias da época formaram a partir de analogias entre a oposição do masculino e do feminino, outras até abordavam “questões femininas”, mas o uso e a caracterização de gênero como relações sociais e sexuais estavam ausentes (Scott, 1989).

Scott retrata gênero enquanto uma categoria de análise histórica, que permite não só entender a opressão das mulheres, mas também perceber como a história contribui para a dominação dos homens sobre elas. Conforme a autora, para ser uma categoria de análise eficaz, o conceito de gênero deveria dar conta de incluir as experiências das mulheres em seus estudos.

A autora comenta acerca das abordagens utilizadas pelas historiadoras feministas e destaca que gênero começou a ser utilizado como sinônimo de mulheres, ou seja, o termo mulheres foi substituído por gênero. No entanto, Scott (1995, p. 75) diz que “gênero tem uma conotação mais objetiva e neutra do que mulheres”. O gênero já havia sido utilizado na oposição entre masculino e feminino, mas Scott diz que apenas no século XX passou a ser utilizado como categoria de análise, ou seja, como uma forma de se expressar sistemas de relações sociais.

Para Scott (1995) o surgimento da teoria de gênero e a emergência do discurso da ideologia de gênero nas últimas décadas tem relação entre o movimento feminista dos anos 1960, nos Estados Unidos, e o surgimento dos “*Women studies*” nas universidades, influenciados pela emergência de uma “história das mulheres”.

A “história das mulheres” surgiu antes da teorização da categoria de gênero, foi um movimento político de denúncia dos silenciamentos e apagamentos das mulheres nas narrativas sobre o passado.

A reação da maioria dos/as historiadores/as não feministas foi o reconhecimento da história das mulheres e, em seguida, seu confinamento ou relegação a um domínio separado (“as mulheres tiveram uma história separada da dos homens, em consequência deixemos as feministas fazer a história das mulheres que não nos diz respeito”; ou “a história das mulheres diz respeito ao sexo e à família e deve ser feita separadamente da história política e econômica”). (Scott, 1995, p. 74).

A partir da década de 1970, feministas passaram a questionar os limites de se explicar as diferenças entre homens e mulheres apenas com base em critérios biológicos. Esse movimento intelectual buscava evidenciar que as desigualdades de gênero não eram naturais, mas historicamente construídas.

Nesse contexto, surge o conceito de gênero como uma categoria analítica capaz de desestabilizar a associação automática entre sexo e destino social. Sendo assim, Scott (1995) afirma que o termo gênero torna-se uma forma de indicar construções culturais a criação, inteiramente social de ideias sobre os papéis adequados aos homens e às mulheres:

O termo "gênero" torna-se, antes, uma maneira de indicar construções culturais a criação inteiramente social de ideias sobre papéis adequados aos homens e às mulheres. Trata-se de uma forma de se referir às origens exclusivamente sociais das identidades subjetivas de homens e de mulheres. "Gênero" é, segundo essa definição, uma categoria social imposta sobre um corpo sexuado. (Scott, 1995, p. 4)

Conforme definição de Scott o gênero se constrói a partir das relações sociais, opondo-se ao determinismo biológico. Desta forma, existem percepções de gênero que percebem as diferenças como construção social e não simplesmente como distinções biológicas entre homens e mulheres. A definição de gênero para Scott (1989) é feita em duas partes:

(1) o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e; (2) o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder. As mudanças na organização das relações sociais correspondem sempre a mudanças nas representações do poder, mas a mudança não é unidirecional. (Scott, 1989, p. 86).

Entende-se que os estudos de gênero abrangem um amplo campo de investigação, voltado não apenas à análise das diferenças comportamentais entre homens e mulheres em contextos socioculturais específicos, mas também à crítica das estruturas hierárquicas por meio das quais o poder se organiza na sociedade.

Nesse sentido, Scott (1989) destaca que o gênero deve ser compreendido não como uma categoria neutra ou descritiva, mas como uma ferramenta analítica para revelar como o poder é construído e mantido.

A autora comenta sobre a segunda definição, onde afirma que "o gênero é um campo primário no interior do qual, ou por meio do qual, o poder é articulado" (Scott, 1989, p. 88), evidenciando que as relações de gênero são fundamentais para o entendimento das dinâmicas de dominação presentes nas instituições sociais, políticas e educacionais.

Dessa forma, a construção das identidades de gênero não está desvinculada das estruturas de poder que organizam a vida social. Ao contrário, gênero e poder são dimensões profundamente entrelaçadas. Scott (1989) analisa como o gênero opera como uma categoria central na legitimação das estruturas políticas e sociais, destacando que:

O gênero é uma das referências recorrentes pelas quais o poder político tem sido concebido, legitimado e criticado, ele não apenas faz referência ao

significado da oposição do homem/mulher; como também o estabelece. Para proteger o poder político, a referência deve parecer certa e fixa, fora de toda construção humana, parte da ordem natural ou divina. (Scott, 1989, p. 92).

Complementa que gênero é utilizado para caracterizar as relações sociais entre os sexos, mas descarta as justificativas biológicas que vão ser utilizadas para caracterizar algumas formas de subordinação.

Nessa perspectiva, o “gênero” é fundamental para entender as relações de poder, pois é por meio das construções de gênero que o poder é articulado e distribuído na sociedade, não apenas definindo os papéis e comportamentos, mas também determina como o poder é acessado e exercido por diferentes grupos (Scott, 1995). Além disso, é importante mencionar que a distribuição de poder é intrinsecamente desigual, no que diz respeito ao acesso aos recursos materiais e simbólicos.

Saffioti (2004) ressalta que nos últimos milênios da história, as mulheres estiveram hierarquicamente inferiores aos homens. “Tratar esta realidade exclusivamente em termos de gênero distrai a atenção do poder do patriarca, em especial como homem/marido, ‘neutralizando’ a exploração-dominação masculina” (Saffioti, 2004, p. 136).

Para Saffioti (2004, p. 136), o gênero está longe de ser um conceito neutro. Pelo contrário, ele “carrega uma dose apreciável de ideologia”: justamente a ideologia patriarcal, que cobre uma estrutura de poder desigual entre mulher e homens.

Bourdieu (2002) afirma que a hegemonia masculina se baseia na premissa de que o masculino é tomado como referência para todas as coisas na sociedade e que a força da sua ordem se evidencia no fato de que ela dispensa justificção, visto que a visão androcêntrica impõe-se e dispensa a necessidade de se enunciar em discursos que visem legitimá-la.

As mulheres “de verdade” devem comportar-se de maneira mais contida, ter uma tonalidade mais branda; espera-se que sejam sorridentes, atenciosas, delicadas, submissas, “recatadas e do lar”, como se a feminilidade se medisse pela capacidade de se fazerem pequenas (Bourdieu, 2012).

Para o autor, a diferença biológica entre os sexos, isto é, entre os corpos masculino e feminino, pode ser vista como justificativa natural da diferença socialmente construída entre os gêneros e, principalmente, da divisão sexual do trabalho.

Partindo desse princípio de naturalização, fica quase impossível criticar e argumentar as dimensões políticas e culturais tanto da sexualidade quanto das relações de poder e submissão existentes entre os gêneros, conforme a historiadora e professora Guacira Lopes Louro (2018).

Percebe-se que as características femininas são dispostas, em geral, no diminutivo, enquanto as masculinas apresentam-se no aumentativo o que chamamos de vocação de meninas e de meninos é essencialmente social, visto que tem por efeito produzir encontros harmoniosos entre as disposições e posições.

Essas características são sempre definidas em uma cultura, portanto são compostas e definidas por relações sociais, elas são moldadas pelas redes de poder de uma sociedade. (Louro, 2018, p. 12).

Ao discutir o conceito de gênero, Louro (1997) percorre aspectos históricos do movimento feminista, destacando suas diferentes "ondas". A chamada "primeira onda" foi marcada pela mobilização das mulheres contra a discriminação de gênero, especialmente na luta pelo direito ao voto, protagonizada pelas sufragistas. Já na "segunda onda", o conceito de gênero passa a ser incorporado ao discurso feminista com maior densidade teórica.

Nesse período, o debate se amplia para além das reivindicações sociais e políticas, incluindo reflexões sobre as construções simbólicas e culturais em torno das identidades de gênero. Com isso, consolida-se a compreensão de que as diferenças entre o masculino e o feminino não decorrem de características biológicas, mas de construções sociais atribuídas aos sexos.

Dessa forma, Louro (2014) referencia a segunda onda do feminismo (final da década de 1960) como o período em que os debates problematizam esse conceito, essencial para as discussões da época, que se ocupariam em compreender e mudar a situação de segregação social e política a que as mulheres foram historicamente submetidas, sua consequente invisibilidade e os impedimentos e dificuldades em serem reconhecidas como sujeitos na ciência, nas artes, nas letras, entre outras áreas.

Nesse contexto, vemos a emergência do conceito de gênero, colocando em xeque o determinismo biológico, o qual justificava as desigualdades sociais entre homens e mulheres. A ideia de que gênero é diferente de sexo centra-se em como as diferenças físicas entre os sexos são lidas nas práticas sociais, onde se constroem e

se reproduzem as desigualdades, que têm raízes nos arranjos sociais, na história, nas condições de acesso aos recursos da sociedade e nas formas de representação de homens e mulheres (Louro, 2008; 2014).

Louro (1995, p. 103) aprofunda o conceito de gênero afirmando que essa construção de ser homem e ser mulher não se dá em um processo constante e pré-determinado desde o nascimento, pois “gênero é mais do que uma identidade aprendida, é uma categoria imersa nas instituições sociais”.

Assim, a autora traz diferentes explicações encontradas na história, que justificam as desigualdades nas relações entre mulheres e homens. Avaliando os discursos, podemos perceber relações entre as transformações sociais, políticas e econômicas e a forma como se focaliza a sexualidade e o corpo nos mais variados momentos históricos.

De acordo com Louro (2014), além de gênero, uma pessoa pode viver, simultaneamente, várias formas de subordinação/opressão, porém, seria simplista somá-las, visto que elas se combinam de formas especiais e particulares:

Podemos afirmar, então, que não há pretensão de negar que o gênero se constitui com ou sobre corpos sexuados, ou seja, não é negada a biologia, mas enfatiza a construção social e histórica produzida sobre as características biológicas. (Louro, 2014, p. 26).

O gênero é aprendido em nossa sociedade a partir de inúmeras práticas sociais conforme Louro (2018). Não se dá no momento do nascimento, sua construção ocorre ao longo de toda vida.

A autora ainda nos lembra que determinar posições de sujeitos envolve referir-se a seus corpos, uma vez que, ao longo do tempo, pessoas têm sido classificadas, indiciadas, ordenadas, definidas e hierarquizadas pela aparência de seus corpos: as características físicas das pessoas se tornam, então, marcas de gênero, raça, etnia e até mesmo de classe e nacionalidade.

Definir alguém como homem ou mulher, como sujeito de gênero e de sexualidade significa, pois necessariamente, nomeá-lo segundo marcas distintivas de uma cultura, com todas as consequências que esse gesto acarreta: a atribuição de direitos ou deveres, privilégios ou desvantagens. Nomeados e classificados no interior de uma cultura, os corpos se fazem históricos e situados (Louro, 2018, p. 82).

Aprofundando as discussões em torno do conceito de gênero, a filósofa Judith Butler (2003), no livro “Problemas de gênero: Feminismo e subversão da identidade”, apesar de não negar que existem diferenças biológicas entre os sexos masculino e feminino, aponta que existem paradigmas científicos dissonantes sobre essas diferenças e que alguns corpos não se encaixam facilmente na binaridade masculino versus feminino.

Para Butler (2003), as noções de feminino e masculino não são fixas ou universais, mas sim construções culturais que variam conforme o contexto social e histórico em que estão inseridas. Assim, os significados atribuídos a esses termos não são estanques, mas fluídos e atravessados por diferentes interpretações e expectativas sociais. O que se entende por ser “homem” ou “mulher” depende das normas e discursos predominantes em cada sociedade.

Conforme Butler (2015), pertencer a um determinado gênero não esgota a complexidade do sujeito. Ser mulher, por exemplo, não define por completo quem é essa pessoa. Isso ocorre porque o gênero não é uma essência imutável, mas uma construção performativa, isto é, um conjunto de práticas, discursos e repetições sociais que moldam o modo como o sujeito é reconhecido.

Para Butler (2015), o gênero não antecede o sujeito, mas se constitui a partir de sua inserção nas normas e relações sociais.

O gênero nem sempre se constitui de maneira coerente ou consistente nos diferentes contextos históricos, e porque o gênero estabelece interseções com modalidades raciais, classistas, étnicas, sexuais e regionais de identidades discursivamente constituídas. Resulta que se tornou impossível separar a noção de “gênero” das interseções políticas e culturais em que invariavelmente ela é produzida e mantida. (Butler, 2015, p.20).

De acordo com Butler (2015), o gênero não é um substantivo, mas tampouco é um conjunto de atributos flutuantes, pois vimos que seu efeito é performativamente produzido e imposto pelas práticas reguladoras da coerência de gênero. Para a autora, o gênero não é algo que está acabado, estando constantemente em construção através do tempo, sendo assim um fenômeno inconstante e contextual.

“O gênero não deve ser constituído como uma identidade estável ou um locus de ação do qual decorrem vários atos; em vez disso, o gênero é uma identidade tenuamente constituída no tempo, instituído num espaço externo por meio de uma repetição estilizada de atos.” (Butler, 2015, p.242).

Para a autora, gênero não é um conceito estático e estável. Nem sempre este se constitui de maneira coerente ou consistente dentro de diferentes contextos históricos, sendo constituído ao longo do tempo. Isto se dá justamente porque o gênero depende de suas bases relacionais com outras categorias que também fazem parte de nossa constituição como sujeitos.

Para Bell Hooks (2018), existe também uma relação direta entre a mobilização feminista das décadas de 1960 e 1970, e a institucionalização de grupos de estudos e de pesquisas sobre as questões que atravessam a vida das mulheres, num processo de academicização desses debates e certo afastamento das ruas.

O conceito de gênero nos permite analisar as diversas desigualdades sociais, políticas e econômicas existentes nas relações entre os gêneros nas sociedades. Através dele, podemos entender que muitas dessas desigualdades não são criadas por diferenças físicas nem psicológicas, mas, sim, a partir das relações sociais.

As concepções de gênero produzidas e adotadas pelos sujeitos se apresentam de modos diferentes entre as sociedades, os momentos históricos, e no interior de uma mesma sociedade, ao se considerar os diferentes grupos que a constituem. Diante dessa realidade, a relevância do estudo de gênero na sociedade, no Brasil em especial, realiza-se como uma questão de interesse crescente no espaço acadêmico.

Dessa forma, parte-se da compreensão de que gênero não é uma condição determinada pelo sexo biológico, mas uma construção histórica, social e cultural, moldada por relações de poder que atravessam a sociedade e suas instituições. Com esse referencial, buscamos analisar como as questões relacionadas à equidade de gênero e ao empoderamento feminino se manifestam no contexto da gestão do IFFar, instituição que constitui o campo empírico deste estudo.

2.7 Mulheres no Mundo do Trabalho

A inserção das mulheres no mundo do trabalho constitui um processo histórico de longa duração, caracterizado por resistências, desafios profissionais e conquistas sociais. Desde a Revolução Industrial, período em que as mulheres passaram a integrar de forma mais ampla a força laboral, até a atualidade, em que assumem posições de destaque em diferentes setores, essa trajetória tem se configurado por

avanços significativos e pela perpetuação de desigualdades estruturais no acesso a oportunidades, condições de trabalho e reconhecimento profissional.

O estudo parte de autores que pesquisaram a inserção da mulher no mundo do trabalho, tendo a Revolução Industrial no século XIX como ponto de partida, mas não como objeto de estudo propriamente dito. A fim de melhor compreendermos o cenário vigente, precisamos olhar para as adversidades e lutas historicamente enfrentadas pelas mulheres.

Com o passar dos anos, as necessidades econômicas e sociais fizeram com que as mulheres aos poucos se inserissem na pesquisa e no mundo do trabalho. Com o capitalismo e a busca crescente de lucros as relações sociais e familiares mudaram. A família não produzia o suficiente para seu consumo. As fábricas começam a produzir e a necessitar de mão de obra.

Quando os homens, como chefes de família, deixaram de ser suficientes para atender à demanda de mão de obra nas fábricas, as mulheres passaram a ser requisitadas na produção fabril. Dessa forma, a Revolução Industrial resultou em um aumento significativo da participação feminina na força de trabalho. Entre as décadas de 1950 e 1960, o processo de modernização da agricultura impulsionou a urbanização. Nas cidades, as famílias enfrentavam maiores despesas e já não cultivavam para a subsistência.

Neste período, conforme Silva (2018), os homens deixaram de ter o papel de pai-marido-patrão e não conseguiram mais sustentar a sua família. As mulheres e os filhos foram obrigados a trabalhar para ajudar no sustento de todos, nesse momento, as mulheres passam por um intenso processo de exploração e dominação passando pela discriminação no salário e assédio sexual. Portanto, a independência financeira das mulheres não diminuiu a desigualdade entre elas e os homens.

Diante desse contexto histórico marcado pela intensificação da participação feminina no trabalho e, simultaneamente, pela persistência de relações desiguais, torna-se fundamental compreender que essas assimetrias não se restringiram apenas ao campo econômico, mas estão profundamente enraizadas em estruturas sociais mais amplas.

Nessa perspectiva, a discussão sobre a inserção das mulheres no mundo do trabalho também dialoga com os fundamentos da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), especialmente com os princípios do trabalho como princípio

educativo, da formação humana integral e da politecnia. Conforme Ramos (2010), o trabalho deve ser compreendido para além de sua dimensão produtiva, constituindo-se como elemento formativo e histórico da existência humana. Entretanto, as relações de trabalho na sociedade capitalista permanecem atravessadas por desigualdades estruturais, dentre elas as relações de gênero, que produzem formas diferenciadas de inserção, valorização e reconhecimento entre homens e mulheres.

Frigotto (2009) ressalta que o trabalho, sob a lógica do capital, assume formas marcadas pela exploração e pela desigualdade social, realidade que incide de maneira ainda mais intensa sobre o trabalho feminino. Assim, compreender a participação das mulheres no mundo do trabalho implica também analisar como as estruturas sociais e produtivas reproduzem divisões sexuais do trabalho que limitam o acesso das mulheres aos espaços de poder, decisão e reconhecimento profissional.

Nesse sentido, Saffioti (2015) contribui ao evidenciar que as desigualdades de gênero no mundo do trabalho estão articuladas a um sistema de dominação que combina exploração econômica e controle social sobre as mulheres:

A dominação-exploração constitui um único fenômeno, apresentando duas faces. Desta sorte, a base econômica do patriarcado não consiste apenas na intensa discriminação salarial das trabalhadoras, em sua segregação ocupacional e em sua marginalização de importantes papéis econômicos e político-deliberativos, mas também no controle de sua sexualidade e, por conseguinte, de sua capacidade reprodutiva (...) o controle está sempre em mãos masculinas" (Saffioti, 2015, p. 113).

Dessa forma, o interesse em empregar mulheres como mão de obra também se devia ao fato de elas desempenharem um papel social considerado passivo e submisso, o que facilitava mantê-las com salários inferiores aos dos homens. Além disso, as mulheres enfrentavam jornadas de trabalho excessivas e condições insalubres.

Conforme Antunes (1999), no ambiente fabril, é comum mulheres (assim como imigrantes e pessoas negras) serem destinadas a postos que necessitem menos qualificação, com funções mais elementares e carga intensiva de trabalho, enquanto que os homens estão presentes nos ambientes com capital intensivo (máquinas e investimentos em tecnologia) e, diferentemente das mulheres, participam dos processos de tomadas de decisões.

Do mesmo modo que o mercado de trabalho se abriu para a força feminina, ele a precarizou ainda mais, quando comparado ao trabalho masculino. Nas áreas dotadas de capital intensivo, com maquinário avançado, os homens

predominam. E quem predomina nas áreas de trabalho intensivo, com menos capital intensivo? Claro, na divisão social e sexual do trabalho, o capital reserva este espaço mais precarizado para o trabalho feminino. E quando não são as mulheres, são os imigrantes, são os negros etc., aumentando ainda mais as formas diferenciadas de exploração do trabalho (Antunes, 1999, p. 55).

Para Antunes (2012), a divisão sexual do trabalho na esfera da tecnicidade, na qual o trabalho manual é absorvido pelas mulheres e, na qual os homens exercem atividades mais técnicas e que produzem capital com maior intensidade.

Nas últimas décadas o trabalho feminino tem aumentado no espaço fabril. Essa incorporação tem desenhado uma nova divisão sexual do trabalho em que, salvo raras exceções, ao trabalho feminino têm sido reservadas as áreas de trabalho intensivo, com níveis ainda mais intensificados de exploração do trabalho, enquanto aquelas áreas caracterizadas como de capital intensivo, dotadas de maior desenvolvimento tecnológico, permanecem reservadas ao trabalho masculino. (Antunes, 2002, pág. 106).

Para o autor, nas últimas décadas o trabalho feminino vem crescendo, sendo que, atualmente, as mulheres correspondem a cerca de 40% a 50% da força de trabalho no espaço fabril dos países avançados.

No entanto, apesar da crescente participação das mulheres no mundo de trabalho, existe uma distinção entre trabalho masculino e feminino, sendo as mulheres que ocupam postos de trabalhos de forma precarizada e/ou desregulamentada.

Apesar do aumento significativo de mulheres que se apropriaram do papel de provedora e do grande número feminino na educação formal nas últimas décadas, a divisão do trabalho continua com desigualdades gritantes, pagando menos e valorizando menos as mulheres que atuam no mundo do trabalho.

As mulheres, além de ocuparem postos de trabalho em condições de precarização de direitos e com piores condições de trabalho, também recebem piores salários, em comparação aos homens, terreno em que a desigualdade salarial contradiz a sua crescente participação no mercado de trabalho. Seu percentual de remuneração é bem menor do que aquele auferido pelo trabalho masculino” (Antunes, 2002, p. 105).

Antunes (2002) analisa a importância do trabalho feminino para o capital, ainda que de forma totalmente exploratória. As mulheres, além de exercerem atividades mais precarizadas, muitas vezes, possuem jornadas mais prolongadas em comparação aos homens, uma vez que exercem, além do trabalho nas fábricas, o trabalho doméstico.

A mulher exerce, em geral, a jornada duplamente, dentro e fora de casa, ou, dentro e fora da fábrica. E, ao fazê-lo, além da duplicidade do ato do trabalho, ela é duplamente explorada pelo capital: desde logo por exercer, no espaço público, seu trabalho produtivo no âmbito fabril. Mas, no universo da vida privada, ela consome horas decisivas no trabalho doméstico, com o que possibilita (ao mesmo capital) a sua reprodução, nessa esfera do trabalho não diretamente mercantil, em que se criam condições indispensáveis para a reprodução da força de trabalho de seus maridos, filhos e de si própria. (Antunes, 2002, p. 108).

A desigualdade de gênero no mundo do trabalho decorreu ao longo dos anos, dentre outros fatores, da desigualdade de acesso à educação formal, que por muito tempo foi precária e até negada às mulheres.

No contexto brasileiro, a ampliação da participação feminina no mundo do trabalho e na educação intensificou-se entre o final do século XVIII e o início do século XIX, período em que as mulheres passaram a reivindicar maior inserção social e profissional.

Ao longo do século XIX, esses movimentos ganharam contornos mais organizados, destacando-se mobilizações coletivas que expressavam a insatisfação com as condições de trabalho, como a greve das costureiras em São Paulo, na qual se reivindicava, entre outros direitos, a jornada de trabalho de oito horas diárias. Esse episódio pode ser compreendido como um marco precursor das lutas por melhores condições de trabalho para as mulheres no país.

No início do século XX, observam-se avanços institucionais importantes, como a admissão formal de mulheres em determinados quadros funcionais, a partir de 1917. Dois anos mais tarde, registra-se outra conquista significativa com a aprovação de diretrizes que previam a igualdade salarial entre homens e mulheres que desempenhassem a mesma função, no âmbito das discussões promovidas pelo Conselho Feminino vinculado à Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Contudo, os avanços não ocorreram de forma linear, sendo impactados por conjunturas políticas adversas. Com a instauração do Estado Novo, em 1937, houve um enfraquecimento dos movimentos feministas e das pautas reivindicatórias.

Na década de 1940, a criação da Federação de Mulheres do Brasil representou um esforço de reorganização e fortalecimento dessas lutas, ainda que, posteriormente, tais iniciativas tenham sido novamente interrompidas com o advento do regime ditatorial instaurado em 1964.

Dados recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) evidenciam a permanência de desigualdades estruturais no mercado de trabalho brasileiro. As mulheres ocupam cerca de 39% dos cargos gerenciais, o que demonstra avanços em termos de inserção em posições de liderança, ainda que aquém da paridade em relação aos homens.

Paralelamente, observa-se que a população feminina apresenta, em média, níveis de escolarização superiores aos masculinos, o que torna ainda mais evidente a persistência de disparidades relacionadas à remuneração e às oportunidades profissionais.

Além disso, a divisão sexual do trabalho permanece como um dos principais entraves à equidade de gênero. As mulheres dedicam, em média, o dobro do tempo às atividades domésticas e de cuidado quando comparadas aos homens, configurando a chamada dupla jornada.

Esse cenário impacta diretamente suas trajetórias profissionais, dificultando tanto o acesso quanto a permanência e progressão no mercado de trabalho. Assim, a sobrecarga decorrente da conciliação entre trabalho produtivo e reprodutivo mantém-se como um dos obstáculos mais significativos à efetiva igualdade de condições no mundo do trabalho.

Nessa perspectiva, a presente pesquisa tem como objetivo central analisar a representatividade feminina na gestão do IFFar, buscando compreender como as desigualdades de gênero, historicamente construídas no mundo do trabalho, incidem sobre o acesso, a permanência e a ascensão das mulheres aos espaços de poder institucional. Ao articular o referencial teórico apresentado, especialmente as contribuições de Saffioti (2015) acerca da imbricação entre dominação e exploração, bem como as análises de Antunes (1999; 2002; 2012) sobre a divisão sexual do trabalho e a precarização das atividades femininas, o estudo pretende evidenciar como essas estruturas se reproduzem no contexto institucional contemporâneo.

Desse modo, a pesquisa pretende não apenas identificar os desafios enfrentados pelas mulheres na gestão, mas também problematizar as condições organizacionais e culturais que sustentam essas assimetrias, contribuindo para o debate sobre equidade de gênero e para a proposição de estratégias que promovam uma participação mais justa e efetiva das mulheres nos espaços de poder.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O percurso metodológico adotado nesta pesquisa foi construído de modo a viabilizar o alcance dos objetivos propostos, buscando a compreensão das relações de gênero em um ambiente educacional, no que tange a organização da representatividade feminina na gestão do Instituto Federal Farroupilha, identificando desafios e oportunidades enfrentados pelas mulheres servidoras em posições de liderança.

Nesta seção estão descritos de forma detalhada os procedimentos metodológicos que foram adotados no trabalho de pesquisa, as etapas, os critérios e princípios escolhidos para guiar o estudo, os instrumentos e métodos de coleta de dados, os sujeitos envolvidos e os procedimentos de análise e sistematização dos resultados.

3.1 Abordagem Metodológica da Pesquisa

No presente estudo, adotou-se uma abordagem de análise quali-quantitativa, por se compreender que essa perspectiva se mostrou mais adequada à complexidade do problema investigado.

Os dados quantitativos foram coletados, organizados e sistematizados, com ênfase na identificação da participação das mulheres nos cargos de gestão da instituição, bem como na comparação com a presença masculina nos mesmos espaços e níveis organizacionais.

Segundo Gatti (2004, p. 68), a pesquisa quantitativa pressupõe um conhecimento amplo e aprofundado da área em que os problemas estudados se situam. Pressupõe o domínio de teorizações e o conhecimento de seus contornos epistêmicos.

Para Minayo (2009), a abordagem quantitativa trabalha com estatística de modo a criar modelos abstratos ou descrever fenômenos que são regulares, recorrentes e externos ao sujeito. A abordagem qualitativa, por sua vez, dedica-se aos significados, aspirações, crenças, valores e atitudes.

Paralelamente, assumiu-se uma abordagem qualitativa, orientada pela necessidade de compreender, de forma mais aprofundada, os significados,

percepções e experiências das gestoras no contexto institucional. Para tanto, recorreu-se à análise documental de normativas e registros institucionais do IFFar, bem como às narrativas produzidas pelas participantes da pesquisa, obtidas por meio de questionários com questões abertas.

De acordo com Minayo (2009), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, valores, crenças e relações humanas, permitindo compreender dimensões da realidade social que não podem ser reduzidas a variáveis quantitativas. Nesse sentido, essa abordagem se mostra adequada para investigar questões relacionadas às trajetórias profissionais, às relações de gênero e às experiências vivenciadas por mulheres em contextos institucionais.

Conforme Triviños (1987), a abordagem qualitativa trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências. Para o autor, é desejável que a pesquisa qualitativa tenha como característica a busca por:

Uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo do indivíduo para as entrevistas, etc. (Triviños, 1987, p.132).

Nesse sentido, Gil (2008) enfatiza a importância de compreender o fenômeno social em seu contexto e valoriza a coleta de dados profundos e detalhados para uma análise crítica e interpretativa. Através da abordagem qualitativa foi possível explorar aspectos subjetivos e contextuais da representatividade feminina. Importa salientar que as abordagens qualitativas não descartam a utilização de dados quantitativos, uma vez que não se esgotam neles.

Conforme Triviños (1987), os dados de natureza quantitativa e qualitativa não se opõem no desenvolvimento de uma investigação científica, ao contrário, podem complementar-se no processo de compreensão da realidade investigada.

Corroborando essa perspectiva, Minayo (2009) assegura que há uma relação fértil e frutuosa entre abordagens quantitativas e qualitativas e que devem ser vistas em oposição complementar. Em educação especificamente, a pesquisa quali-

quantitativa possibilita descrever os fenômenos observados pelo pesquisador assim como fundamentar essas visões por meio de evidências empíricas.

Dessa forma, a abordagem qualitativa permitiu uma melhor compreensão das experiências e percepções das mulheres na gestão do IFFar, enquanto os dados quantitativos contribuíram para a identificação de tendências e padrões, elementos importantes sobre a representatividade feminina.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva. Considerou-se exploratória por permitir maior aproximação com o fenômeno investigado, e descritiva na medida em que buscou-se identificar e analisar como a representatividade feminina se configura nos cargos de gestão do IFFar, a partir das narrativas das próprias gestoras.

Segundo Gil (2017), considera-se documental a pesquisa que utiliza materiais internos às organizações. Nesse sentido, os documentos institucionais forneceram informações relevantes para a análise do objeto investigado.

Para ampliar a compreensão do fenômeno, os procedimentos metodológicos incluíram revisão de literatura, pesquisa documental e pesquisa de campo. Assim, realizou-se a análise da composição da gestão do IFFar, considerando a trajetória de reitores e pró-reitores no período de 2012 a 2025.

Embora se trate de um estudo situado em um contexto institucional específico, a pesquisa apresenta aproximações com a abordagem narrativa, ao considerar as experiências e relatos das participantes como elementos centrais na construção e interpretação dos dados.

A pesquisa narrativa tem se afirmado como uma abordagem central nas ciências humanas, especialmente no campo da educação. Sua relevância está na capacidade de capturar a riqueza e a complexidade das experiências humanas.

Segundo Cunha (1997), a pesquisa qualitativa no Brasil, tem se desenvolvido com base na metodologia narrativa, sendo fundamental para a construção do referencial teórico presente em muitas dissertações, teses e pesquisas sobre educação. A autora observa que, ao longo de seu trabalho, “o uso de narrativas se tornou essencial tanto nas situações de ensino quanto nas pesquisas, ao permitir uma observação profunda dos processos vividos pelos sujeitos envolvidos” (Cunha, 1997, p. 186).

De acordo com Clandinin e Connelly (2011, p. 18) a pesquisa narrativa no campo educacional, consiste no estudo de histórias vividas e contadas, pois “uma verdadeira pesquisa narrativa é um processo dinâmico de viver e contar histórias, e reviver e recontar histórias”. Dessa forma, a metodologia narrativa reconhece que o pesquisador não é um observador distante, mas um participante ativo no processo de investigação.

A temporalidade na pesquisa narrativa considera que cada indivíduo tem um passado, um presente e um futuro. Ações do passado podem reverberar em atitudes presentes e estas podem prospectar atos futuros, ou seja, “uma pessoa tem uma certa história associada a um comportamento ou ações específicas vividas no tempo presente que podem estar projetando uma possibilidade no futuro”, (Connelly; Clandinin, 2004, p. 10).

Os principais elementos dessa abordagem incluem o conceito de experiência, entendida como histórias vividas e narradas, e o espaço tridimensional, sendo a tridimensionalidade vista como fundamental para se compreender as narrativas, que são dimensões temporais, espaciais e sociais. Dessa forma, Clandinin e Connelly (2011, p. 48) destacam a importância de considerar a dimensão pessoal e as experiências dos participantes, a tridimensionalidade das experiências e o entrelaçamento das narrativas com o aporte teórico.

Nesse contexto, a narrativa distingue-se de outras metodologias por enfatizar a experiência dos participantes como elemento central, consolidando-se em uma trama que entrelaça o vivido com o referencial teórico adotado na pesquisa.

Esse processo possibilita atribuir novos significados às experiências vividas, projetando de maneira mais reflexiva, assim, a pesquisa narrativa compreende a investigação das histórias vividas e narradas, sendo um processo dinâmico de viver, contar, reviver e recontar experiências.

Ao analisar as experiências de mulheres que ocupam cargos de gestão no IFFar, buscou-se compreender como essas trajetórias profissionais são narradas e significadas pelas próprias participantes, evidenciando desafios, possibilidades e processos institucionais relacionados à presença feminina na gestão educacional.

Assim, a abordagem adotada permitiu analisar um fenômeno social específico, relacionado às dinâmicas de participação feminina em espaços de decisão, bem como

aos desafios estruturais, culturais e institucionais que permeiam suas trajetórias profissionais.

3.2 Universo e Amostra

A presente pesquisa foi desenvolvida no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFar), tomando como universo investigativo as mulheres servidoras da instituição que, ao longo de suas trajetórias profissionais, ocuparam cargos de gestão. Especificamente, foram consideradas aquelas que exerceram as funções de Reitora, Pró-Reitora e Diretora-Geral de campus, no período compreendido entre 2012 e 2025, recorte temporal que abrange diferentes ciclos de gestão institucional.

A delimitação do universo exclusivamente feminino fundamenta-se no objetivo central da pesquisa, que consiste em analisar a representatividade das mulheres nos espaços de poder e decisão. A escolha metodológica encontra nos estudos Scott (1995), ao compreender o gênero como uma categoria analítica fundamental para a interpretação das relações de poder.

O universo da pesquisa foi composto por quinze (15) servidoras do IFFar, incluindo tanto docentes quanto técnico-administrativas em educação (TAEs), todas com experiência em cargos de direção classificados nos níveis CD-01 e CD-02. Considerando a natureza qualitativa do estudo, optou-se por trabalhar com a totalidade do universo identificado, caracterizando-se, portanto, como uma amostra intencional e não probabilística, estratégia amplamente utilizada em pesquisas sociais que buscam aprofundar a compreensão de fenômenos específicos (Gil, 2002).

No processo de coleta de dados, foram encaminhados questionários às quinze participantes, obtendo-se o retorno de onze (11) respondentes, o que corresponde a uma taxa de resposta de 73,3%. Para fins de apresentação do quantitativo de sujeitos da pesquisa, e preservar a identidade das participantes da pesquisa, organizou-se um quadro para se referir a cada um dos sujeitos da pesquisa, conforme o Quadro 02:

Quadro 1 - Codificação das participantes da pesquisa

Descrição	Código
Gestora participante 1	G1
Gestora participante 2	G2
Gestora participante 3	G3
Gestora participante 4	G4
Gestora participante 5	G5
Gestora participante 6	G6
Gestora participante 7	G7
Gestora participante 8	G8
Gestora participante 9	G9
Gestora participante 10	G10
Gestora participante 11	G11

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Observa-se que o quantitativo dos dados representa um conjunto qualitativo significativo para a análise proposta. Conforme Gil (2002), em uma pesquisa qualitativa, não há a necessidade de utilização do processo de amostragem probabilística, nem mesmo um grande número de entrevistados.

De modo geral, o critério de representatividade dos grupos investigados na pesquisa-ação é mais qualitativo que quantitativo. Daí porque o mais recomendável nas pesquisas desse tipo é a utilização de amostras não probabilísticas, selecionadas pelo critério de intencionalidade. Uma amostra intencional, em que os indivíduos são selecionados com base em certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores e participantes, mostra-se mais adequada para a obtenção de dados de natureza qualitativa; o que é o caso da pesquisa-ação. (Gil, 2002, pág. 145).

Dessa forma, a amostra foi definida de forma intencional, com base no critério específico das participantes terem exercido funções de alta gestão na instituição. Essa escolha considerou a relevância de suas trajetórias profissionais para a compreensão dos processos que constituem a gestão institucional, permitindo acessar experiências diretamente relacionadas aos desafios e às dinâmicas da liderança feminina no IFFar.

Ressalta-se que as participantes não tiveram nenhum custo ou remuneração. No que se refere aos eventuais riscos aos quais elas poderiam estar expostas, cabe destacar que o risco oferecido por esta pesquisa foi mínimo.

3.3 Procedimentos para Produção e Coleta de Dados

Os dados empíricos desta pesquisa foram produzidos por meio da aplicação de um questionário semiestruturado, constituído por questões abertas, de caráter dissertativo, e por questões fechadas destinadas à caracterização do perfil das gestoras participantes. O instrumento foi direcionado às mulheres servidoras do IFFar que exercem ou exerceram funções de gestão institucional, tais como Reitora, Pró-Reitora ou Diretora-Geral de campus.

A opção pelo questionário semiestruturado justificou-se pela possibilidade de articular orientações temáticas previamente definidas com a necessária abertura discursiva, permitindo que as participantes expressassem, com maior profundidade e autonomia, suas percepções, experiências e sentidos atribuídos ao exercício da gestão.

A elaboração do instrumento pautou-se nos objetivos geral e específicos do estudo, buscando assegurar a produção de dados pertinentes e suficientes para responder ao problema de pesquisa e possibilitar análises consistentes.

De acordo com Gil (2008), o questionário é um instrumento de investigação composto por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, comportamento presente ou passado.

Nessa perspectiva, Triviños (1987, p. 138) afirma que a entrevista semiestruturada, a entrevista aberta ou livre, o questionário aberto, a observação livre, o método clínico e a análise de conteúdo constituem instrumentos decisivos para o estudo dos processos e produtos de interesse do pesquisador qualitativo.

O autor também ressalta a relevância de outros meios, como autobiografias, diários, cartas e relatos pessoais, os quais podem se configurar como importantes fontes para a compreensão aprofundada dos fenômenos investigados.

Essa técnica de investigação apresenta vantagens como: possibilita atingir um grande número de pessoas, garante o anonimato das respostas, menos gastos, permite a possibilidade de as pessoas responderem no momento que julgarem mais apropriado, não expõe os pesquisados à influência de opiniões (Gil, 2008, p.122).

O questionário foi elaborado e disponibilizado na plataforma Google Forms, considerada adequada em termos de acessibilidade, praticidade e segurança para a

coleta de dados. Os convites foram encaminhados via e-mail às gestoras que compõem o universo desta pesquisa no mês de setembro de 2025, permanecendo o formulário disponível para respostas até novembro de 2025.

Destaca-se que o questionário foi encaminhado juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando que as participantes tivessem acesso prévio às informações sobre os objetivos, procedimentos e aspectos éticos da investigação, conforme preconizam as diretrizes éticas em pesquisa.

No Quadro 03, apresenta-se o convite encaminhado às participantes. O formulário foi encaminhado no mês de setembro, ficando disponível para responder até o final do mês de outubro.

Quadro 2 - Convite para participação na pesquisa

Prezada Servidora Gestora,

É com satisfação que a convidamos a participar da pesquisa intitulada “Representatividade feminina na gestão do Instituto Federal Farroupilha”, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT/IFFar). Você foi selecionada para participar deste estudo por ocupar ou já ter ocupado cargo de gestão (CD) na instituição, o que torna sua experiência especialmente relevante para a investigação.

O estudo tem como objetivo compreender os desafios, percepções e experiências de mulheres em cargos de gestão, de modo a contribuir para o fortalecimento da equidade de gênero e para a valorização da presença feminina nos espaços institucionais de decisão. Sua participação é voluntária e de grande relevância científica e social, visto que permitirá enriquecer as análises e ampliar o debate sobre a gestão educacional no IFFar.

Ressaltamos que a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa e que todas as informações serão tratadas com rigor ético, garantindo sigilo e confidencialidade.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfHAd5iud6reAyrEv_9FaOZKzoYR6DuLjUPV7gFRon0gBkuVA/viewform?usp=header

Antecipadamente, agradecemos sua colaboração e destacamos a importância da sua contribuição para o desenvolvimento desta investigação acadêmica.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O questionário foi estruturado em duas seções complementares. A primeira destinou-se à caracterização do perfil das participantes da pesquisa, enquanto a

segunda concentrou-se na apreensão das percepções das gestoras acerca da representatividade feminina no âmbito do IFFar.

A aplicação do instrumento ocorreu mediante a concordância das participantes e o aceite do TCLE, disponibilizado em formato eletrônico na própria plataforma de coleta de dados, assegurando o cumprimento dos princípios éticos da pesquisa.

Com o objetivo de caracterizar o grupo investigado e contextualizar suas trajetórias institucionais, a primeira seção contemplou um conjunto de questões voltadas à identificação de aspectos gerais do perfil das gestoras. A sistematização dessas informações contribui para a compreensão inicial das participantes e fundamenta a análise dos dados subsequentes. Nesse sentido, conforme destaca Gil (2008), a caracterização dos sujeitos da pesquisa é etapa essencial para a adequada interpretação dos resultados, especialmente em estudos de natureza social.

O Quadro 04 apresenta as questões fechadas que compõem a seção do instrumento de coleta de dados.

Quadro 3 - Questões sobre o perfil das participantes da pesquisa

Questões	Natureza
Nome (não obrigatório)	
Informe sua idade	Fechada
Vínculo Institucional	Fechada
Gênero	Fechada
Formação	Fechada
Há quanto tempo você é servidora efetiva no Instituto Federal Farroupilha?	Fechada
Exercício de cargo de gestão (CD):	Fechada

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No que se refere às percepções sobre a representatividade feminina na gestão do IFFar, o instrumento de coleta de dados foi composto por duas questões fechadas e dez questões abertas.

A combinação entre perguntas objetivas e discursivas teve como propósito captar tanto avaliações diretas das participantes quanto narrativas mais amplas sobre suas experiências, percepções e práticas relacionadas ao exercício da gestão.

Quadro 4 - Percepções sobre representatividade feminina na instituição

Perguntas	Natureza
Na sua avaliação, em que medida a representatividade feminina está efetivamente assegurada nos cargos de gestão do IFFar?	Fechada
Como você avalia o impacto das responsabilidades familiares e/ou da dupla jornada de trabalho em sua trajetória profissional no IFFar?	Fechada
Como você percebe a sua trajetória profissional dentro do IFFar em relação à dos seus colegas do sexo masculino?	Aberta
Quais você considera os principais desafios ou obstáculos que você enfrentou (ou enfrenta) para assumir ou permanecer em um cargo de gestão?	Aberta
Considerando a sua experiência, a questão da "dupla jornada de trabalho" ou as responsabilidades familiares representaram um desafio para o exercício da sua função de gestora?	Aberta
A sua presença em um cargo de gestão teve algum impacto na cultura institucional ou nas práticas administrativas da sua unidade? Se sim, de que forma?	Aberta
De que forma as questões de gênero influenciam as oportunidades de crescimento profissional e as tomadas de decisões no IFFar?	Aberta
Você já vivenciou situações de preconceito, assédio, cobrança excessiva ou discriminação de gênero no exercício da gestão? Como lidou com elas?	Aberta
Como você avalia a representatividade feminina nos espaços de gestão do IFFar?	Aberta
Na sua percepção, quais as políticas ou ações afirmativas que a instituição promove para incentivar a equidade de gênero e a participação feminina na gestão?	Aberta
Que mudanças ou iniciativas poderiam ampliar a participação e permanência de mulheres em cargos de gestão na instituição?	Aberta
Com base em sua experiência e visão, que estratégias ou ações você sugeriria para fortalecer a representatividade feminina na gestão do IFFar?	Aberta

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As questões fechadas buscaram mensurar a percepção das gestoras quanto ao grau de representatividade feminina assegurado nos espaços de decisão e aos impactos das responsabilidades familiares ou da dupla jornada de trabalho em suas trajetórias profissionais.

As questões abertas tiveram por objetivo explorar, em maior profundidade, aspectos relacionados à comparação entre trajetórias femininas e masculinas na instituição, aos desafios enfrentados para assumir e permanecer em cargos de gestão, às influências de gênero nas oportunidades e processos decisórios, bem como às vivências de discriminação, preconceito ou assédio.

3.4 Procedimentos para Análise de Dados

A análise dos dados produzidos pelas gestoras do IFFar exigiu a adoção de um referencial teórico-metodológico que permitisse compreender a linguagem para além de sua materialidade textual. Dessa forma, para os procedimentos de análise, compreensão e interpretação dos dados coletados sobre a constituição da gestão do IFFar em relação ao gênero e a representatividade feminina em cargos de gestão, adotou-se a Análise de Conteúdo, conforme sistematizada por Laurence Bardin.

A Análise de Conteúdo é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa como na investigação qualitativa, mas com aplicação diferente, afirma Triviños (1987), podendo ainda ser aplicada na versão quali-quantitativa de pesquisa, usando a abordagem qualitativa, mas com o emprego de dados estatísticos.

A Análise de Conteúdo, conforme delineada por Bardin, é uma metodologia amplamente reconhecida e empregada na análise de dados qualitativos em diversos campos de pesquisa, como ciências sociais, psicologia, educação e comunicação. Criada por Laurence Bardin, essa abordagem sistemática e rigorosa tem como objetivo investigar o conteúdo intrínseco das informações coletadas, visando discernir padrões, temas e significados subjacentes (Bardin, 2016).

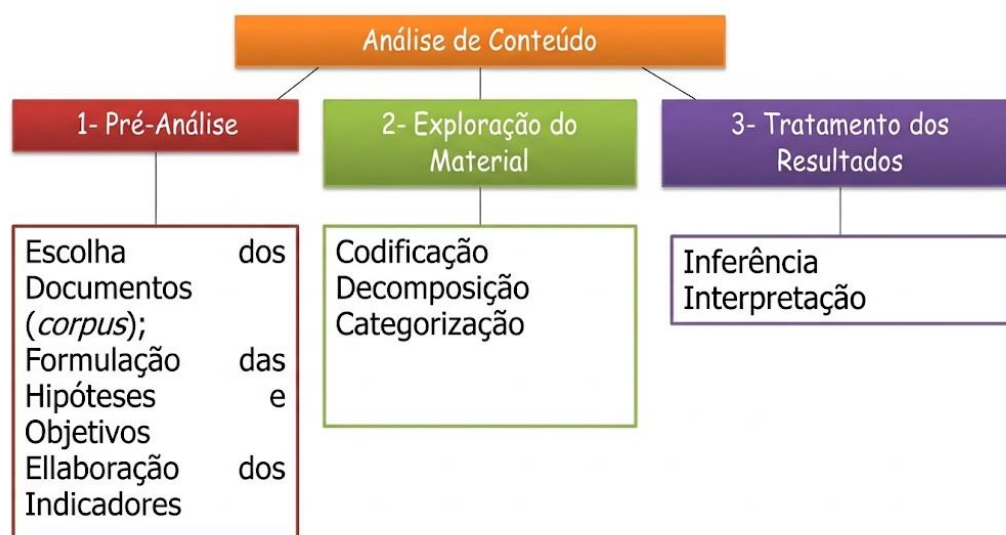
Em edição mais recente, a autora reforça que não se trata de um instrumento único e estanque, mas de um conjunto articulado de procedimentos passíveis de adaptação a distintos contextos investigativos (Bardin, 2020).

A sistematização das etapas inerentes à referida técnica configura-se como instrumento metodológico fundamental ao pesquisador, na medida em que subsidia o processo de organização, categorização e tratamento analítico das informações extraídas de entrevistas, questionários, documentos e demais fontes empíricas, conforme explica Bardin (2020, p. 33):

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análises das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas adaptável a um campo de aplicação muito vasto.

Conforme delineado por Bardin (2016), a técnica de Análise de Conteúdo organiza-se em três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Abaixo, temos uma representação gráfica das três etapas:

Figura 5 - Etapas da Análise de Conteúdo



Fonte: Elaborado pela autora (2026), adaptado de Bardin (2016).

Na maioria das vezes, a primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração dos indicadores que fundamentam a interpretação final.

Por isso, a pré-análise foi desenvolvida como etapa de organização e sistematização inicial do material empírico. Nesse momento, procedeu-se à constituição e delimitação do *corpus*, em consonância com os objetivos do estudo e com o problema de pesquisa. Realizou-se a leitura flutuante das respostas aos questionários, entendida como movimento inicial de aproximação com o material, visando à compreensão dos conteúdos e à identificação preliminar de temas recorrentes e núcleos de sentido.

Para Bardin (2020, p. 121), essa etapa corresponde a um período de intuições, mas tem como objetivo tornar operacionais e sistematizar ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise. A definição do *corpus* observou os critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência, conforme proposto por Bardin (2020), assegurando coerência entre o material analisado e o recorte investigativo estabelecido.

Na fase de exploração do material, desenvolve-se os procedimentos de codificação e categorização. Nesta etapa, ocorreram as operações de recorte do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de algumas das modalidades de codificação para o registro dos dados (Bardin, 2020).

A codificação é realizada por meio da definição de unidades de registro e de contexto, orientando os recortes analíticos necessários à organização sistemática das informações. Esse processo implica a decomposição do material em elementos significativos, possibilitando a identificação de regularidades, convergências e tensões presentes nos discursos das gestoras participantes.

Paralelamente, a categorização ocorre o agrupamento dos elementos por diferenciação e analogia, com base em critérios previamente definidos e fundamentados no referencial teórico adotado, permitindo a estruturação progressiva de categorias analíticas relacionadas às dimensões institucionais, estruturais e simbólicas que atravessam a experiência das mulheres em cargos de gestão.

Por fim, a etapa de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, está conduzida de forma articulada ao referencial teórico e aos objetivos da pesquisa, buscando ultrapassar a dimensão descritiva e alcançar níveis interpretativos mais aprofundados.

Nesse movimento analítico buscou-se evidenciar padrões, recorrências e especificidades concernentes às trajetórias, aos desafios e às estratégias mobilizadas pelas gestoras, contribuindo para a problematização das relações de gênero que incidem sobre os espaços de liderança no contexto institucional investigado.

Como síntese, a adoção da Análise de Conteúdo fundamentou-se na necessidade de conferir rigor, sistematicidade e consistência interpretativa ao tratamento do *corpus* empírico, assegurando que as inferências produzidas estejam ancoradas em procedimentos metodológicos explicitados e reconhecidos na literatura.

Essa escolha metodológica alinha-se à natureza qualitativa da investigação e com o propósito de compreender, de modo crítico e contextualizado, a representatividade feminina na gestão do IFFar, em consonância com os pressupostos teóricos que orientam o estudo.

3.5 Análise Documental

Bardin (2020) descreve a análise documental como um processo ou conjunto de procedimentos que busca traduzir o conteúdo de um documento para uma forma distinta do original, com intuito de facilitar, em momentos futuros, tanto sua consulta quanto sua referenciabilidade. Assim, a autora define:

[...] uma operação ou conjunto de operações visando representar o conteúdo do documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência [...] (Bardin, p. 47, 2020).

A análise documental para Lück e André (1986, p. 38), pode se “constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema”.

No âmbito desta pesquisa, a análise documental constituiu etapa fundamental, permitindo compreender como a representatividade feminina se configura na estrutura formal de gestão do IFFar ao longo do período investigado (2012–2025). Para tanto, procedeu-se, inicialmente, à consulta ao sítio eletrônico oficial da instituição, no qual se encontram disponibilizados Relatórios de Gestão, planos institucionais, portarias e demais documentos normativos e administrativos, incluindo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI.).

A sistematização dessas fontes possibilitou identificar a configuração formal da gestão ao longo dos anos, mapear alterações ocorridas nos diferentes quadriênios e contextualizar a participação feminina nos espaços de direção.

De forma complementar, realizou-se consulta ao Diário Oficial da União (DOU), com o objetivo de localizar portarias e atos normativos publicados no período delimitado, especialmente aqueles relacionados à nomeação e exoneração de cargos

de gestão, assegurando a fidedignidade das informações referentes à ocupação formal dos cargos e à temporalidade dos mandatos.

No que se refere ao tratamento dos dados, a análise documental também subsidiou a construção de uma base quantitativa. As informações coletadas foram organizadas, categorizadas e sistematizadas com o auxílio do programa Microsoft Excel, possibilitando a identificação e quantificação dos cargos de gestão ocupados por mulheres e homens ao longo do período analisado. Esse procedimento permitiu a elaboração de tabelas, gráficos e indicadores percentuais, contribuindo para uma análise descritiva e para a visualização das dinâmicas de participação feminina na gestão institucional.

Além disso, os dados documentais foram submetidos a um processo de tratamento analítico inspirado nos pressupostos da análise de conteúdo, conforme proposta Bardin. Nesse sentido, procedeu-se à organização do material em categorias analíticas, definidas a partir dos objetivos da pesquisa e do referencial teórico adotado, especialmente no que se refere às dimensões de acesso, permanência e distribuição de mulheres nos cargos de gestão.

Assim, a análise documental não se restringiu à descrição dos dados, mas constituiu-se como etapa interpretativa, permitindo articular evidências quantitativas e qualitativas. Essa integração possibilitou identificar padrões, tendências e assimetrias na ocupação dos espaços de poder institucional, contribuindo para uma compreensão mais ampla e crítica da representatividade feminina na gestão do IFFar.

3.6 Procedimentos Éticos

A presente pesquisa foi submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do IFFar, por meio da Plataforma Brasil, tendo obtido parecer favorável sob o CAAE nº 7.578.818, em 19 de maio de 2025, o que assegura o respaldo legal e ético necessário para sua realização em todas as etapas do processo investigativo.

O estudo foi conduzido em conformidade com os princípios éticos e as bases legais estabelecidas pela Resolução nº 466/2012 e pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que regulamentam as normas e diretrizes

aplicáveis às pesquisas envolvendo seres humanos, especialmente aquelas realizadas nas áreas das Ciências Humanas e Sociais.

No que se refere à proteção das participantes, o anonimato foi assegurado em todas as circunstâncias relativas às atividades e aos materiais produzidos no âmbito desta investigação. Considerando-se tratar de uma população institucionalmente restrita, reconhece-se que não é possível garantir o anonimato absoluto das gestoras; desse modo, a participação no estudo ocorreu de forma voluntária, cabendo exclusivamente às participantes a decisão de integrar ou não a pesquisa.

3.6.1 Critérios de Inclusão

No que se refere aos critérios de inclusão, participaram da pesquisa servidoras do IFFar que exerceram funções de gestão nos cargos de reitora ou pró-reitora no período compreendido entre 2012 e 2025. Consideraram-se, ainda, apenas aquelas que desempenharam funções em caráter oficialmente nomeado, mediante atos administrativos publicados em canais institucionais, assegurando, assim, a legitimidade formal do exercício do cargo e a confiabilidade das informações relativas ao recorte temporal definido.

Também integraram o estudo as gestoras que, além de atenderem aos critérios anteriores, manifestaram disponibilidade para participar da pesquisa, concordando com os procedimentos éticos estabelecidos, especialmente no que se refere ao TCLE, à confidencialidade e ao uso acadêmico das informações.

3.6.2 Critérios de Exclusão

No que concerne aos critérios de exclusão, foram consideradas as situações que, ainda que em determinados casos atendessem parcialmente aos critérios de inclusão, inviabilizavam a participação no estudo por razões metodológicas, éticas ou relacionadas ao recorte analítico estabelecido. Dessa forma, foram excluídas da pesquisa:

- Servidoras que figuraram como coautoras do projeto de pesquisa, orientadoras ou que mantinham vínculo direto com a pesquisadora, circunstância que poderia comprometer a imparcialidade analítica e a necessário distanciamento crítico na produção e interpretação dos dados;

- Servidoras que, por quaisquer motivos, não apresentaram disponibilidade para participar das etapas metodológicas essenciais, especialmente no que se refere ao preenchimento do questionário;
- Servidoras que não se enquadraram no recorte temporal delimitado para a investigação (2012–2025), considerando que tal delimitação constitui elemento estruturante da análise proposta;
- Servidoras que, no período de realização da pesquisa, encontravam-se afastadas de suas funções institucionais, situação que poderia dificultar a participação efetiva nas etapas do estudo;
- Servidoras com menos de cinco anos de atuação na instituição, critério adotado com vistas a assegurar que as participantes possuíam trajetória institucional suficiente para contribuir de forma consistente com as reflexões sobre a representatividade feminina na gestão.

A adoção desses critérios visou preservar a coerência interna do estudo, a consistência do corpus empírico e o rigor ético-metodológico da investigação.

3.7 Produto Educacional

No âmbito do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), temos como pré-requisito a elaboração de um produto educacional (PE), conforme diretrizes estabelecidas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Esse produto é fundamentado nos pressupostos da pesquisa aplicada e orientado à intervenção no contexto investigado nesta pesquisa.

Nesse contexto, e a partir dos resultados obtidos na pesquisa, foi desenvolvida uma cartilha digital voltada à sensibilização e à formação institucional acerca da representatividade feminina na gestão do Instituto Federal Farroupilha. O material foi concebido com o intuito de sistematizar e socializar os principais achados do estudo, traduzindo-os em uma linguagem acessível, articulada a elementos reflexivos que estimulem o debate e a construção coletiva de práticas mais equitativas no ambiente institucional

A elaboração da cartilha fundamentou-se nos dados empíricos obtidos ao longo da pesquisa, especialmente nas análises documentais e nas narrativas das gestoras,

buscando traduzir os principais achados em uma linguagem acessível, didática e visualmente atrativa.

A cartilha elaborada constitui-se como um recurso de consulta de significativa relevância, na medida em que se apresenta como um instrumento que sistematiza e socializa conteúdos relacionados à representatividade feminina na gestão do IFFar. Seu propósito é contribuir para a sensibilização e formação dos sujeitos que compõem a instituição, fomentando reflexões críticas acerca das relações de gênero nos espaços de liderança.

Como etapa complementar, o PE foi submetido a um processo de testagem, por meio da avaliação de servidores com conhecimento e/ou atuação relacionada à temática, possibilitando a coleta de contribuições para o seu aprimoramento. Esse procedimento permitiu avaliar aspectos como clareza, relevância e aplicabilidade do material, contribuindo para o refinamento do produto final e assegurando sua adequação ao contexto institucional ao qual se destina.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos a partir dos dados produzidos no desenvolvimento da pesquisa. A análise foi construída a partir de duas fontes principais de evidências empíricas: a análise documental de normativas e registros institucionais do Instituto Federal Farroupilha (IFFar) e as narrativas produzidas pelas gestoras participantes da investigação, obtidas por meio dos instrumentos de coleta de dados definidos no percurso metodológico.

Trata-se de uma etapa da dissertação em que os dados produzidos ao longo da investigação, de natureza qualitativa e quantitativa, são sistematizados e analisados com o propósito de contribuir para a elucidação do problema de pesquisa delimitado no estudo.

Neste momento, procede-se à organização, ao tratamento e à interpretação das informações coletadas, de modo a evidenciar os resultados obtidos e suas relações com o referencial teórico adotado. Assim, esta fase corresponde ao processo em que os dados empíricos são apresentados e discutidos conforme os objetivos estabelecidos para a pesquisa.

Dessa forma, a análise dos dados foram orientados pelos objetivos específicos da pesquisa, que incluem: mapeamento da composição de gênero dos cargos de gestão no IFFar entre 2012 e 2025, identificando a distribuição entre homens e mulheres; exame de políticas institucionais e ações afirmativas relacionadas à igualdade de gênero; identificação dos principais desafios enfrentados por servidoras gestoras, considerando aspectos estruturais, culturais e institucionais, e; identificação de estratégias e ações, fundamentadas na análise dos dados coletados, visando fortalecer a representatividade feminina na gestão.

Para as questões abertas do questionário, os dados foram analisados e organizados em categorias temáticas, com base na Análise de Conteúdo proposta por Laurence Bardin. De acordo com Bardin (2016), a Análise de Conteúdo constitui um importante procedimento metodológico no campo das pesquisas sociais, pois possibilita examinar de forma sistemática e aprofundada os significados presentes nos discursos e nas comunicações.

Essa abordagem permite compreender dimensões subjetivas presentes nos dados analisados, reconhecendo que não há neutralidade absoluta na relação entre

pesquisador, objeto de estudo e contexto social. Contudo, tal característica não compromete a validade e o rigor científico do método, uma vez que a Análise de Conteúdo possui princípios, etapas e regras metodológicas bem definidas, que orientam a interpretação dos dados de maneira sistemática e consistente.

Após a etapa de pré-análise e leitura flutuante das fontes documentais e das narrativas das gestoras participantes, procedeu-se à codificação dos dados de forma a alinhar as percepções das gestoras aos objetivos específicos da pesquisa. A partir desse processo analítico, foram identificados quatro (04) eixos temáticos.

Assim, para fins de sistematização, o capítulo foi estruturado em quatro (04) partes, correspondentes aos eixos temáticos que orientam a interpretação dos dados, conforme apresentado no Quadro 06. A partir desses eixos temáticos e de suas respectivas categorias analíticas, buscou-se compreender os elementos que permeiam a representatividade feminina nos espaços de gestão do IFFar, bem como responder aos objetivos delineados neste estudo.

Quadro 5 - Eixos Temáticos e Categorias de Análise

Eixos Temáticos		Categorias Analíticas
1º	Composição de gênero na estrutura institucional	Evolução do quadro de servidores por gênero
		Participação feminina na gestão
		Distribuição por nível hierárquico de poder
2º	Desafios estruturais e culturais na trajetória das gestoras	Perfil dos sujeitos da pesquisa
		Dupla jornada e conciliação trabalho-família
		Machismo estrutural e barreiras simbólicas
3º	Políticas institucionais e promoção da equidade de gênero	Políticas institucionais de equidade
		Ações afirmativas e institucionalização da equidade
		Cultura institucional e práticas organizacionais
4º	Fortalecimento da Cultura de Liderança Feminina	Estratégias institucionais de promoção da equidade
		Redes de apoio e empoderamento feminino
		Transformações na cultura organizacional

Fonte: Elaborada pela autora, a partir Bardin (2016).

No primeiro eixo temático, intitulado *Composição de gênero na estrutura institucional*, desenvolve-se a análise documental referente à distribuição de mulheres e homens nos cargos de gestão do IFFar, abordando aspectos como: número de mulheres e homens em cargos de direção; presença feminina em reitoria, pró-reitorias e direções gerais; e diferenças entre a participação feminina no quadro funcional e sua presença nos espaços de gestão.

No segundo eixo temático, intitulado *Desafios estruturais e culturais na trajetória das gestoras*, foi apresentado o perfil das participantes da amostra, em seguida são analisados aspectos relacionados ao impacto das responsabilidades familiares na trajetória profissional das mulheres, às experiências de preconceito, discriminação ou deslegitimação da liderança feminina, bem como às dificuldades de acesso aos cargos de gestão, aos processos decisórios e à permanência nesses espaços.

No terceiro eixo temático, denominado *Políticas institucionais e promoção da equidade de gênero*, foi realizado uma análise de aspectos relacionados à existência de programas, normativas e iniciativas institucionais voltadas à promoção da equidade de gênero, bem como à atuação de núcleos e políticas institucionais direcionadas à equidade. Além disso, considera as percepções das gestoras acerca do apoio institucional e do incentivo à participação feminina em cargos de liderança.

Por fim, o quarto eixo temático, denominado *Fortalecimento da cultura de liderança feminina*, examina as estratégias apontadas pelas participantes para ampliar a representatividade das mulheres na gestão, incluindo propostas de políticas institucionais e programas de incentivo, iniciativas de cooperação entre gestoras, ações de mentoria e fortalecimento coletivo, além de mudanças institucionais sugeridas para ampliar a participação feminina nos espaços de decisão.

4.1 Composição de Gênero na Estrutura Institucional

Este subcapítulo dedica-se à análise de dados e registros institucionais que permitem compreender a composição de gênero no quadro funcional e nos cargos de gestão do IFFar, bem como situar esse cenário no contexto mais amplo da RFEPCT.

Nesta perspectiva, com o intuito de enriquecer a análise da pesquisa, subsidiar as contribuições das participantes e oferecer elementos para a construção do produto

educacional, realizou-se a análise documental. Essa etapa integrou o percurso metodológico da investigação, em consonância com os objetivos estabelecidos de compreender a constituição da representatividade feminina na gestão do IFFar e identificar padrões de distribuição de gênero nos espaços institucionais de poder e decisão.

Para esse propósito, foram examinados documentos oficiais de natureza administrativa e institucional, tais como relatórios de gestão, boletins de serviço, portarias internas de nomeação e designação para cargos de direção, além de outros registros administrativos que permitem compreender a estrutura organizacional e os processos de ocupação de cargos de gestão no âmbito do IFFar.

A partir da sistematização dos dados, a análise desenvolvida neste subcapítulo buscou evidenciar como se configura a presença de mulheres e homens na estrutura institucional, considerando tanto o quadro funcional quanto os diferentes níveis de gestão. Para fins de organização analítica, os resultados foram estruturados em três subseções complementares.

Na primeira subseção, demonstrativo do quadro de servidores por gênero, apresenta-se a análise da composição do quadro funcional do IFFar, considerando a distribuição de servidores por gênero ao longo do tempo. Na segunda subseção, participação feminina na gestão, no contexto da RFEPCT, e na sequência, o foco deslocou-se para a presença de mulheres na ocupação de cargos de direção e funções na instituição. Por fim, na terceira subseção, distribuição por nível hierárquico de poder, analisou-se a distribuição de mulheres e homens nos diferentes níveis hierárquicos da estrutura administrativa do IFFar.

4.1.1 Evolução do quadro de servidores por gênero

A análise da evolução do quadro de servidores por gênero constitui um elemento relevante para compreender as dinâmicas institucionais relacionadas à participação feminina na estrutura organizacional das instituições públicas de ensino. No contexto da RFEPCT, investigar a distribuição de mulheres e homens no quadro funcional permite situar a realidade institucional do IFFar em relação ao panorama mais amplo da Rede, contribuindo para a identificação de padrões, tendências e possíveis desigualdades de gênero presentes na estrutura dessas instituições.

Nesse sentido, a análise quantitativa do quadro de servidores constitui um ponto de partida importante para compreender as condições estruturais que influenciam a participação feminina nos espaços institucionais, especialmente quando articulada à discussão sobre acesso a cargos de gestão e liderança.

Com o objetivo de situar o objeto de estudo em uma perspectiva mais ampla, foram consultadas bases de dados disponíveis em sistemas oficiais do Governo Federal, a partir das quais foram extraídas informações referentes à RFEPCT. Esses dados possibilitaram ampliar o escopo analítico da investigação, permitindo estabelecer comparações entre o contexto institucional do IFFar e o panorama nacional da Rede.

No âmbito da RFEPCT, foram analisadas informações relativas ao quantitativo de servidores ativos, organizadas segundo gênero e distribuição regional, bem como dados referentes à ocupação de cargos de direção na estrutura administrativa das instituições que compõem a Rede.

Destaca-se que a concepção dos IFs está associada à ampliação do acesso à educação pública e à promoção de maior equidade social. Conforme destaca Pacheco (2010), os IFs foram concebidos como instituições comprometidas com o desenvolvimento social e regional, estruturadas sobre princípios de inclusão, democratização do conhecimento e valorização do trabalho como princípio educativo.

Nesse sentido, compreender quem compõe o quadro de servidores dessas instituições, e como se distribuem homens e mulheres em sua estrutura, constitui um aspecto fundamental para analisar se esses princípios também se refletem na organização interna da Rede.

Na Tabela 01, apresenta-se um panorama da participação feminina na RFEPCT em âmbito nacional, permitindo situar o caso do IFFar em um contexto mais amplo de análise. Observa-se que, no total geral, as mulheres representam 44,6% dos servidores ativos da Rede Federal, enquanto os homens correspondem a 55,4%, evidenciando uma predominância masculina no conjunto da RFEPCT. Embora a diferença percentual não seja extremamente elevada, os dados indicam que a presença feminina ainda se mantém em patamar inferior à masculina.

Tabela 1 - Servidores Ativos dos Institutos Federais de Educação

Região	Instituição	Mulher		Homem	
Centro-Oeste	IF Goiano	560	44,4%	702	55,6%
	IFG	964	47,0%	1087	53,0%
	IFMT	774	44,4%	971	55,6%
	IFB	594	55,7%	473	44,3%
	IFMS	421	42,1%	579	57,9%
Total		3313	46,5%	3812	53,5%
Nordeste	IFBA	924	45,5%	1106	54,5%
	IFMA	1032	42,1%	1418	57,9%
	IFRN	799	38,1%	1299	61,9%
	IFPB	827	41,7%	1158	58,3%
	IFCE	1448	42,9%	1931	57,1%
	IFPE	705	41,1%	1010	58,9%
	IFPI	885	44,1%	1124	55,9%
	IFAL	589	43,9%	754	56,1%
	IF SERTÃO-PE	367	42,1%	504	57,9%
	IFS	443	44,8%	545	55,2%
	IFBAIANO	611	48,1%	660	51,9%
Total		8630	42,9%	11509	57,1%
Norte	IFAM	113	29,5%	270	70,5%
	IFPA	747	41,2%	1066	58,8%
	IFRR	305	53,3%	267	46,7%
	IFRO	519	45,0%	635	55,0%
	IFTO	493	42,9%	657	57,1%
	IFAC	327	49,3%	336	50,7%
	IFAP	221	44,6%	274	55,4%
Total		2725	43,7%	3505	56,3%
Sudeste	IF Fluminense	766	48,3%	821	51,7%
	IFES	1007	42,3%	1372	57,7%
	IFSP	1639	39,6%	2503	60,4%
	IFRJ	833	47,9%	907	52,1%
	IFTM	422	47,6%	464	52,4%
	IFNMG	529	44,5%	659	55,5%
	IFMG	677	42,7%	907	57,3%
	IFSEMG	612	47,1%	688	52,9%
	IF SUL DE MINAS	529	44,5%	660	55,5%
Total		7014	43,9%	8981	56,1%
Sul	IFRS	1019	51,3%	966	48,7%
	IFSul	530	48,5%	563	51,5%
	IFSC	1304	47,6%	1437	52,4%
	IFFarroupilha	799	54,1%	677	45,9%
	IF Catarinense	711	44,7%	880	55,3%
	IFPR	840	45,6%	1003	54,4%
Total		5203	48,5%	5526	51,5%
TOTAL GERAL		26885	44,6%	33333	55,4%

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados Microdados CENSUP (2024).

Ao analisar a distribuição regional, verifica-se que a participação feminina apresenta variações significativas entre as diferentes regiões do país. A Região Sul

destaca-se por apresentar o maior percentual de mulheres (48,5%), aproximando-se de uma situação de relativa paridade. Em seguida aparecem a Região Centro-Oeste, com 46,5%, e a Região Sudeste, com 43,9%. Em contrapartida, as Regiões Norte e Nordeste apresentam percentuais mais baixos de mulheres, com 43,7% e 42,9%, respectivamente, indicando que as desigualdades de gênero também se manifestam de forma regionalizada no interior da Rede Federal.

No recorte institucional, observa-se que alguns IFs apresentam percentuais de mulheres superiores à média nacional, como o IFFar, com 54,1% de servidoras, configurando-se como uma exceção relevante no conjunto da Rede. Esse dado sugere que, ao menos no que se refere à composição do quadro de servidores, o IFFar apresenta um cenário mais favorável à participação feminina quando comparado ao panorama nacional da RFEPECT.

A Tabela 02 apresenta a distribuição dos servidores do IFFar por gênero no período de 2020 a 2025, permitindo uma análise longitudinal da composição do quadro funcional da instituição. Os dados evidenciam a evolução do número total de servidores, bem como a participação relativa de mulheres e homens ao longo dos anos analisados.

Tabela 2 - Servidores ativos do IFFar - por gênero

Período	Mulher		Homem		Total
2020	761	53,3%	668	46,7%	1429
2021	746	52,4%	677	47,6%	1423
2022	739	52,5%	669	47,5%	1408
2023	738	52,2%	675	47,8%	1413
2024	759	52,7%	680	47,3%	1439
2025	785	53,1%	693	46,9%	1478

Fonte: Elaborada pela autora (2025), a partir dos dados Painel Estatístico de Pessoal

Os dados apresentados acima demonstram que as mulheres constituem a maioria do quadro de servidores do IFFar em todos os anos analisados. Em 2020, as mulheres representavam 53,3% do total de servidores, percentual que se manteve relativamente estável ao longo do período, oscilando entre 52,2% e 53,3%, e atingindo 53,1% em 2025. Os homens, por sua vez, mantiveram participação inferior, variando entre 46,7% e 47,8%.

Essa estabilidade na participação feminina ao longo de seis anos consecutivos sugere que o IFFar apresenta um padrão consolidado de maior presença feminina no seu quadro funcional, diferentemente do observado no panorama nacional da RFEPCT. Conforme demonstrado anteriormente, no conjunto da Rede Federal as mulheres representam 44,6% dos servidores ativos, permanecendo em condição minoritária em relação aos homens (55,4%).

A análise da distribuição dos servidores por gênero na RFEPCT evidenciou que, embora as mulheres componham parcela expressiva do quadro funcional da Rede, elas permanecem em condição minoritária quando considerados os dados em âmbito nacional. Essa constatação reforça a necessidade de aprofundar a investigação, deslocando o foco da presença quantitativa de mulheres na ocupação dos espaços de poder e decisão institucional, observados, neste estudo, a partir da distribuição dos cargos de direção na RFEPCT.

4.1.2 Participação feminina na gestão

No âmbito da categoria analítica Participação feminina na gestão, buscou-se examinar a presença de mulheres e homens nos cargos de direção no contexto da RFEPCT, bem como observar a configuração dessa participação no IFFar.

Para tanto, foram analisados dados referentes à distribuição de cargos de direção na rede federal, considerando diferentes níveis hierárquicos da estrutura administrativa, além de informações relativas aos cargos e funções ocupados no IFFar.

Nesse sentido, a análise dos cargos de direção assume papel central nesta pesquisa, uma vez que esses cargos materializam, de forma mais explícita, as dinâmicas de hierarquização, poder e governança no interior das instituições que compõem a RFEPCT.

Conforme demonstrado na Tabela 03, a distribuição dos cargos de direção, classificados como CD 000.1, CD 000.2, CD 000.3 e CD 000.4, revela importantes assimetrias de gênero, especialmente nos níveis hierárquicos mais elevados da estrutura administrativa.

Tabela 3 - Cargos de Direção na RFEPCT por gênero

Cargo de Direção - CD 000.1					
Instituições	Mulheres		Homens		Total
Colégio Don Pedro II	1	100,0%	0	0,0%	1
Centro Federal de Educação Tecnológica					
Institutos Federais de Educação	10	26,3%	28	73,7%	38
Total	11	28,2%	28	71,8%	39
Cargo de Direção - CD 000.2					
Instituições	Mulheres		Homens		Total
Colégio Don Pedro II	11	57,9%	8	42,1%	19
Centro Federal de Educação Tecnológica	2	66,7%	1	33,3%	3
Institutos Federais de Educação	223	43,6%	512	69,7%	735
Total	236	31,2%	521	68,8%	757
Cargo de Direção - CD 000.3					
Instituições	Mulheres		Homens		Total
Colégio Don Pedro II	6	50,0%	6	50,0%	12
Centro Federal de Educação Tecnológica	8	30,8%	18	69,2%	26
Institutos Federais de Educação	335	38,6%	532	61,4%	867
Total	349	38,6%	556	61,4%	905
Cargo de Direção - CD 000.4					
Instituições	Mulheres		Homens		Total
Colégio Don Pedro II	19	50,0%	19	50,0%	38
Centro Federal de Educação Tecnológica	36	50,0%	36	50,0%	72
Institutos Federais de Educação	839	42,0%	1161	58,1%	2000
Total	894	42,4%	1216	57,6%	2110
Total Geral CD's	1490	39,1%	2321	60,9%	3811

Fonte: Elaborada pela autora (2025), a partir do Portal da Transparência Pública (nov.2025).

A tabela 03 apresenta assimetria de gênero na ocupação dos cargos de direção, com predominância masculina em todos os níveis analisados. Considerando o total geral dos cargos de direção na RFEPCT, observa-se que 39,1% dos cargos são ocupados por mulheres, enquanto 60,9% permanecem sob ocupação masculina, revelando uma sub-representação feminina nos espaços formais de poder institucional.

Esse cenário dialoga com análises que indicam que as instituições, ainda que pautadas por princípios de igualdade formal, tendem a reproduzir estruturas históricas de poder que favorecem a permanência masculina em posições de liderança.

A compreensão dessas desigualdades pode ser aprofundada a partir da perspectiva de Scott (1995), para quem o gênero constitui uma categoria analítica

fundamental para compreender as relações de poder nas instituições. Segundo a autora, as diferenças entre homens e mulheres são historicamente construídas e frequentemente utilizadas para legitimar hierarquias sociais e institucionais, influenciando o acesso a posições de autoridade e liderança.

Ao analisar especificamente os cargos classificados como CD 000.1, que engloba os reitores, correspondem aos níveis mais elevados da estrutura diretiva, verificou-se uma acentuada desigualdade de gênero, onde apenas 26,3% dos cargos são ocupados por mulheres, frente a 73,7% ocupados por homens. Vale destacar o papel central desempenhado pelo reitor, que atua como o dirigente máximo da instituição, representando-a tanto administrativa quanto juridicamente.

Nos cargos CD 000.2, observa-se um leve aumento da participação feminina, especialmente no Colégio Pedro II e nos Centros Federais de Educação Tecnológica. Ainda assim, no conjunto da RFEPECT, as mulheres ocupam apenas 31,2% desses cargos, enquanto os homens concentram 68,8%, indicando que a ampliação da presença feminina ocorre de forma desigual entre as instituições.

Em relação aos cargos CD 000.3, nos IFs, as mulheres ocupam 38,6%, frente a 61,4% de homens, mantendo-se o padrão de predominância masculina nos níveis intermediários da gestão.

Já nos cargos CD 000.4, observa-se a maior aproximação entre os gêneros, com as mulheres ocupando 42,4% do total desses cargos na RFEPECT. Apesar desse avanço relativo, os homens ainda permanecem majoritários (57,6%), o que indica que a ampliação da participação feminina ocorre de forma mais significativa nos níveis hierárquicos inferiores da estrutura.

Nesse sentido, Saffioti (2015) afirma que “o poder masculino se estrutura socialmente de modo a manter privilégios e a restringir a presença feminina nos espaços decisórios”, evidenciando que as desigualdades de gênero não resultam apenas de trajetórias individuais, mas de arranjos institucionais historicamente construídos.

Essa tendência dialoga com estudos sobre gestão educacional que apontam que a liderança nas instituições escolares e acadêmicas é marcada por processos históricos de construção institucional, nos quais o acesso às posições de maior autoridade nem sempre ocorre de forma equitativa entre homens e mulheres, mesmo

em contextos organizacionais que buscam promover maior democratização da gestão (Lück, 2009).

A análise dos dados institucionais pode ser ainda aprofundada quando observada a ocupação dos cargos de maior centralidade política na estrutura da EPT em nível nacional. Ao examinar a série histórica dos(as) Secretários(as) da SETEC, observou-se a manutenção de uma predominância masculina ao longo do período analisado.

Nos 20 anos considerados, apenas uma mulher ocupou o cargo de Secretária, o que evidencia, a sub-representação feminina nesse nível de gestão e reforça a compreensão de que as desigualdades de gênero também se manifestam nas instâncias mais elevadas de poder institucional.

A Figura 06 apresenta a evolução da ocupação do cargo de Secretário(a) da SETEC no período de 2006 a 2026, permitindo visualizar a continuidade dessa predominância masculina e evidenciar a baixa participação feminina na condução das políticas públicas voltadas à EPT no Brasil.

Figura 6 - Evolução Secretário(a) da SETEC



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Além disso, ao ampliar a análise para o nível máximo da gestão educacional no país, observa-se que, nos últimos 20 anos, nenhuma mulher ocupou o cargo de

Ministra da Educação no Brasil, o que reforça ainda mais a baixa representatividade de mulheres nos espaços de maior poder decisório.

Esse cenário evidenciou que as desigualdades de gênero não se restringem a níveis intermediários ou específicos da gestão, mas atravessam toda a estrutura do sistema educacional brasileiro, alcançando suas instâncias mais elevadas.

Após a análise dos dados em âmbito nacional da educação, tornou-se pertinente direcionar o olhar para o contexto institucional específico do IFFar. Nesse sentido, a tabela 04 apresenta a distribuição dos cargos de direção (CD) e das funções gratificadas (FG e FCC) na instituição, conforme o gênero, evidenciando as dinâmicas de ocupação dos espaços de gestão no âmbito organizacional.

Tabela 4 - Cargos e Funções no IFFar por gênero

Cargo/Funções	Mulheres %		Homens %		Total
CD 000.1	1	100,0%	0	0,0%	1
CD 000.2	9	60,0%	6	40,0%	15
CD 000.3	11	57,9%	8	42,1%	19
CD 000.4	17	41,5%	24	58,5%	41
Total CD	38	50,0%	38	50,0%	76
FG 000.1	43	58,1%	31	41,9%	74
FG 000.2	43	47,3%	48	52,7%	91
FG 000.3	2	25,0%	6	75,0%	8
FG 000.4	5	62,5%	3	37,5%	8
FG 000.5	6	35,3%	11	64,7%	17
FCC 000.1	57	46,3%	66	53,7%	123
Total FG	156	48,6%	165	51,4%	321
Total Geral	194	48,9%	203	51,1%	397

Fonte: Elaborado pela autora (2025), a partir do Portal da Transparência Pública (nov. 2025).

Considerando o total geral de cargos e funções analisados, observa-se uma leve predominância masculina, com 51,1% das ocupações realizadas por homens, frente a 48,9% ocupadas por mulheres, o que, à primeira vista, poderia sugerir uma distribuição relativamente equilibrada.

No que se refere aos cargos de direção (CD), identifica-se um cenário de equilíbrio, com mulheres e homens ocupando, cada um, 50,0% dos cargos. Entretanto, essa paridade não se mantém quando se analisam os diferentes níveis da estrutura diretiva.

Nos cargos CD 000.1, correspondentes ao nível mais elevado da hierarquia, observa-se a ocupação exclusiva por mulheres, ainda que se trate de um único cargo, o que impede generalizações mais amplas. Nos cargos CD 000.2 e CD 000.3, verifica-se a predominância feminina, com 60,0% e 57,9% das ocupações, respectivamente, indicando uma presença expressiva das mulheres nesses níveis intermediários da gestão.

Em contrapartida, nos cargos CD 000.4, que concentram o maior número absoluto, observa-se a inversão desse padrão, com predominância masculina (58,5%), frente a 41,5% de mulheres.

Os dados acima sugerem que, embora as mulheres apresentem presença significativa nos níveis superiores e intermediários da estrutura de cargos de direção no IFFar, os homens tendem a concentrar-se nos cargos de base da hierarquia diretiva, que são numericamente mais expressivos e, muitas vezes, associados à gestão operacional cotidiana.

No tocante às funções gratificadas (FG) e às funções comissionadas de coordenação (FCC), a assimetria de gênero torna-se mais evidente. No conjunto das FG, os homens ocupam 51,4% das funções, enquanto as mulheres ocupam 48,6%, mantendo-se uma leve predominância masculina.

Nas funções FCC 000.1, observa-se novamente a predominância masculina (53,7%), em contraste com 46,3% de mulheres, reforçando o padrão segundo o qual, à medida que se ampliam o número de funções e sua capilaridade institucional, a ocupação masculina tende a se consolidar.

Essa configuração pode ser interpretada conforme as reflexões de Bourdieu (2002) sobre os mecanismos de reprodução das hierarquias sociais. Para o autor, as relações de poder nas instituições tendem a reproduzir estruturas simbólicas historicamente construídas, nas quais a dominação masculina se naturaliza e se perpetua nos diferentes espaços sociais.

Nesse sentido, esse mesmo autor argumenta que a dominação masculina “se inscreve nas estruturas sociais e nas estruturas mentais”, produzindo disposições que contribuem para a manutenção das desigualdades entre homens e mulheres, inclusive no acesso e na permanência em posições de autoridade.

Aplicada ao contexto institucional, essa perspectiva permite compreender que a presença feminina nos espaços de gestão não implica, necessariamente, a

superação das assimetrias de gênero, uma vez que os processos organizacionais e culturais que estruturam o poder institucional podem continuar reproduzindo padrões históricos de distribuição desigual de oportunidades.

De modo geral, a Tabela 04 evidencia que, embora o IFFar apresente indicadores de maior equilíbrio de gênero em comparação aos dados nacionais da RFEPCT, especialmente nos cargos de direção, persistem desigualdades estruturais na distribuição das funções gratificadas e nos níveis hierárquicos mais numerosos.

4.1.3 Distribuição por nível hierárquico de poder

A análise da representatividade feminina na gestão institucional requer não apenas a observação de percentuais globais de participação, mas também a compreensão da forma como homens e mulheres se distribuem nos diferentes níveis hierárquicos da estrutura administrativa.

Nesse sentido, torna-se necessário deslocar o olhar para a dinâmica histórica de ocupação dos cargos estratégicos da instituição, possibilitando identificar padrões de permanência, alternância e concentração de gênero nos espaços de maior centralidade decisória.

Dessa forma, a figura 06, mostrada anteriormente, apresenta a composição de gênero nas Pró-Reitorias do IFFar no período de 2012 a 2025, permitindo uma leitura longitudinal da ocupação desses cargos.

A sistematização dos dados foi realizada a partir de documentos institucionais, nos quais se procedeu ao mapeamento dos ocupantes das Pró-Reitorias ao longo dos diferentes mandatos de gestão. Para fins de interpretação, utilizou-se a letra H para indicar a ocupação do cargo por homens e M para indicar a ocupação por mulheres.

A organização temporal da figura 07, está estruturada por anos e agrupada em quadriênios de gestão, permite visualizar a continuidade ou a alternância de gênero nas Pró-Reitorias ao longo do período analisado, evidenciando tendências importantes acerca da distribuição de poder na estrutura administrativa da instituição.

Figura 7 - Composição por gênero nas Pró-Reitorias do IFFar



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A leitura dos dados evidenciou que determinadas áreas da gestão institucional apresentam forte predominância masculina, especialmente nas Pró-Reitorias de Administração, Ensino e Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação. Ao longo de praticamente todo o período analisado, esses espaços foram ocupados majoritariamente por homens, com poucas variações pontuais.

Essa configuração pode ser compreendida conforme Bourdieu (2012), sobre os mecanismos simbólicos que sustentam e reproduzem as relações de poder na sociedade.

A ordem social funciona como uma imensa máquina simbólica que tende a ratificar a dominação masculina sobre a qual se alicerça: é a divisão social do trabalho, distribuição bastante estrita das atividades atribuídas a cada um dos dois sexos, de seu local, seu momento, seus instrumentos; é a estrutura do espaço, opondo o lugar de assembleia ou de mercado, reservados aos homens, e a casa, reservada às mulheres (Bourdieu, 2012, p. 18).

Essa perspectiva contribui para compreender como determinadas áreas institucionais, especialmente aquelas associadas à tomada de decisão estratégica e à produção de conhecimento científico, tendem historicamente a concentrar maior presença masculina, refletindo padrões sociais mais amplos de distribuição do poder.

A pró-reitoria de Administração, por exemplo, manteve a ocupação masculina durante os dois quadriênios (2012-2016; 2016-2020), e parte significativa dos períodos subsequentes, registrando presença feminina apenas nos anos mais recentes. Situação semelhante observa-se na pró-reitoria de Ensino, cuja ocupação

permaneceu predominantemente masculina durante a maior parte da série histórica, com ingresso de mulheres apenas no quadriênio mais recente.

A pró-reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação apresentou o caso mais expressivo de continuidade masculina na ocupação de cargos de alta gestão no período analisado, mantendo-se ocupada exclusivamente por homens ao longo de todo o recorte temporal representado no quadro.

Essa permanência evidencia uma concentração masculina em áreas associadas à produção científica e à inovação tecnológica, campos que historicamente têm sido marcados por desigualdades de gênero no acesso a posições de liderança.

No entanto, esse cenário sofreu uma alteração recentemente, quando, em 2025, uma mulher passou a ocupar a função de pró-reitora da Pró Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e Inovação (PRPPGI), representando a primeira presença feminina na condução dessa pró-reitoria desde a criação da estrutura institucional analisada.

Em contraste, a pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PDI) apresentou uma configuração distinta. Observa-se, ao longo do período de 2012 a 2020, a predominância feminina nesse espaço de gestão, evidenciada pela presença contínua do marcador M. Entretanto, a partir do quadriênio seguinte, verifica-se uma mudança no padrão de ocupação, com a presença masculina assumindo o cargo. O cenário mostra que a ocupação feminina em espaços de poder institucional pode ocorrer de forma não linear, sendo atravessada por rearranjos políticos e institucionais.

Para Saffioti (2015), às relações de poder nas organizações sociais são estruturadas por mecanismos históricos de dominação masculina que tendem a restringir ou limitar a permanência feminina nos espaços de autoridade, ainda que momentos de avanço possam ocorrer em determinados contextos institucionais.

A pró-reitoria de Extensão (PROEX), por sua vez, revela um movimento de transição na composição de gênero. Nos primeiros anos analisados, observou-se predominância masculina, contudo, a partir de 2015, ocorreu a substituição gradual da ocupação masculina por mulheres, mantendo-se a presença feminina nos anos subsequentes.

Esse movimento pode indicar uma maior abertura para a participação feminina nesse campo específico da gestão institucional, possivelmente relacionado à própria

natureza das atividades de extensão, frequentemente associadas a práticas de articulação social e comunitária. Joan Scott (1995), aponta que determinadas áreas institucionais tendem a apresentar maior presença feminina, especialmente aquelas relacionadas a atividades de mediação social, formação e interação com a comunidade.

As instituições sociais frequentemente associam determinadas funções e práticas profissionais a representações culturalmente construídas sobre masculinidade e feminilidade, o que pode influenciar a distribuição de homens e mulheres em diferentes espaços de atuação e liderança (Scott, 1995).

De maneira geral, os dados apresentados na Figura 07 evidenciaram que, apesar da expressiva presença feminina no quadro funcional do IFFar, conforme demonstrado nas análises anteriores, essa participação não se traduz de forma proporcional nos cargos de maior centralidade decisória da instituição.

A permanência masculina nas Pró-Reitorias mais estratégicas sugere a existência de assimetrias de gênero na distribuição do poder institucional, revelando que o acesso das mulheres à alta gestão permanece condicionado por limites estruturais e culturais. Essa configuração dialoga com a literatura que discute a persistência de barreiras invisíveis à ascensão feminina nos espaços de liderança.

Conforme argumenta Scott (1995), o gênero constitui uma categoria analítica fundamental para compreender a organização das relações de poder nas instituições sociais. Para a autora, as diferenças entre homens e mulheres são historicamente construídas e frequentemente mobilizadas para legitimar desigualdades na distribuição de autoridade e prestígio social.

A análise da distribuição de gênero nos cargos de gestão do IFFar torna-se ainda mais elucidativa quando se considera, além das Pró-Reitorias, a ocupação das Direções Gerais dos campi ao longo dos diferentes quadriênios institucionais.

A Figura 08 apresenta a evolução da ocupação desses cargos entre 2012 e 2029, abrangendo os ciclos completos dos processos eleitorais da instituição, o que justifica a projeção até 2029, correspondente ao término do quadriênio em curso.

Figura 8 - Evolução da ocupação dos cargos de direção

Campus	2012-2016	2016-2020	2020-2024	2025-2029
Alegrete	Ana Paula da Silveira Ribeiro	Rodrigo Ferreira Machado	Ana Rita Costenaro Parizi	Mirian Marchezan Lopes
Frederico Westphalen	Fernando de Cristo (2014)	Carlos Guilherme Trombetta	Bruno Batista Boniati	Silvana Alves Pedrozo
Jaguari	Marcos Valdemar Ruffo	Carlos Roberto D. Socal	Ricardo Antônio Rodrigues	Ricardo Antônio Rodrigues
Júlio de Castilhos	Luciani Missio	Rodrigo Carvalho Carlotto	Rodrigo Carvalho Carlotto	Sílvia Rntônia Montagner
Panambi	Ana Rita K. da Fontoura	Alessandro Callai Bazzan	Jorge Alberto Lago Fonseca	Marcelo Bataglin
Santa Rosa	Marcelo Lamb	Renata Rotta	Analice Marchezan	Analice Marchezan
Santo Ângelo	Cesar Eduardo Stevens Kroetz	Rosane Rodrigues Pagno	Adilson Ribeiro Paz Stamberg	Mariéli Terezinha Machado
Santo Augusto	Verlaine Denize B. Gerlach	Verlaine Denize B. Gerlach	Márcia Fink	Márcia Fink
São Borja	Alexander da Silva Machado	Carla Tatiana Zappe	Artênio Bernardo Rabuske	Maíra Frigo Flores
São Vicente do Sul	Luiz Fernando Rosa da Costa	Deivid Dutra de Oliveira	Deivid Dutra de Oliveira	Paulo Roberto C.. Deon
Uruguaiana	Alexander Alberto Silveira	João Carlos de Carvalho	Jhonathan Alberto Silveira	Jhonathan Alberto Silveira
Total por gênero em cada ciclo	2012-2016 4 Mulheres / 7 Homens	2016-2020 4 Mulheres / 7 Homens	2020-2024 3 Mulheres / 8 Homens	2025-2029 7 Mulheres / 4 Homens

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

No período de 2012–2016, observou-se a presença de apenas quatro mulheres na direção geral dos campi, frente a sete homens. Essa proporção se manteve inalterada no quadriênio seguinte (2016–2020), indicando relativa estabilidade na distribuição de gênero nesse nível hierárquico e evidenciando a persistência de uma configuração marcada pela predominância masculina.

A ocupação dos cargos diretivos entre 2020 e 2024 revelou uma ampliação da hegemonia masculina: das onze direções de campus, oito foram ocupadas por homens. Essa configuração não apenas evidencia uma assimetria de gênero na ocupação de posições de liderança institucional, mas também revela a persistência de estruturas historicamente constituídas que tendem a privilegiar a presença masculina nos espaços de poder.

No quadriênio 2025–2029, observa-se uma alteração mais expressiva nesse padrão, com a ampliação do número de mulheres nas Direções Gerais, alcançando sete gestoras frente a quatro gestores. Ainda que esse movimento possa indicar um avanço na participação feminina, a análise longitudinal sugere que essa mudança ocorreu de forma gradual e recente, sendo precedida por longos períodos de predominância masculina nesses espaços.

Embora o aumento recente da presença feminina nas DGs possa indicar um movimento de ampliação da participação das mulheres na gestão institucional, a análise longitudinal revela que esse avanço ocorreu de forma gradual e ainda recente, sendo precedido por longos períodos de predominância masculina nesses espaços.

Essa dinâmica pode ser compreendida conforme Bourdieu (2002), ao destacar que as estruturas de poder tendem a se reproduzir ao longo do tempo por meio de mecanismos simbólicos que naturalizam a dominação masculina. Nesse sentido, mesmo diante de avanços quantitativos, a presença feminina nos espaços de liderança ainda demanda análise crítica, uma vez que a consolidação da equidade de gênero depende não apenas do aumento numérico de mulheres nesses cargos, mas também da transformação das estruturas institucionais e culturais que historicamente limitaram sua participação.

Hooks (2019, p. 119) argumenta que a percepção de que as mulheres precisam conquistar poder antes de resistirem ao sexismo está enraizada na falsa suposição de que as mulheres não possuem nenhum poder, quando, na verdade, o reconhecimento dessa força é um passo que as mulheres podem dar juntas no sentido da libertação. Nesse sentido, o ganho de poder na estrutura atual pode até propiciar a conquista de maiores privilégios materiais e controle de seu destino, objetivos importantes, mas não acabará com o sistema de dominação masculina.

A análise da distribuição de gênero nos diferentes níveis hierárquicos da gestão revelou a complexidade das dinâmicas institucionais e a persistência de desigualdades historicamente construídas. Ainda que se identifiquem avanços em períodos mais recentes, os cargos situados no topo da estrutura administrativa, como Pró-Reitorias e DGs, permaneceram, ao longo de grande parte do período analisado, majoritariamente ocupados por homens, evidenciando que a ampliação da participação feminina nesses espaços ainda se configura como um processo em construção.

4.2 Desafios Estruturais e Culturais na Trajetória das Gestoras

O eixo temático Desafios estruturais e culturais na trajetória das gestoras teve como objetivo analisar os elementos que atravessam a experiência profissional de mulheres que ocupam ou ocuparam cargos de gestão no IFFar, considerando as

dimensões institucionais, estruturais e socioculturais que influenciam suas trajetórias no exercício da liderança.

A análise fundamentou-se na compreensão de que as relações de gênero constituem uma categoria central para a interpretação das desigualdades presentes no mundo do trabalho, especialmente nos espaços de poder e decisão. Nessa perspectiva, o conceito de gênero ultrapassa a simples distinção biológica entre homens e mulheres, sendo compreendido como uma construção social que organiza relações, atribui papéis e estabelece hierarquias de poder no interior das instituições.

Nesse sentido, conforme argumenta Joan Scott (1995), o gênero deve ser entendido como “um elemento constitutivo das relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e uma forma primária de significar relações de poder”. Essa perspectiva analítica permite compreender como as desigualdades de gênero se estruturam historicamente e se reproduzem nas práticas institucionais e organizacionais.

No contexto das organizações públicas educacionais, essas dinâmicas se manifestam por meio de diferentes mecanismos, que podem incluir a persistência de estereótipos de gênero, a desigual distribuição das responsabilidades domésticas e familiares, bem como barreiras institucionais que dificultam a ascensão e a permanência das mulheres em posições de liderança.

Estudos sobre trabalho e gênero indicam que, embora tenha ocorrido uma ampliação significativa da participação feminina no mercado de trabalho nas últimas décadas, ainda se observam assimetrias relacionadas ao acesso a cargos de decisão e à valorização das trajetórias profissionais delas. Essas desigualdades são frequentemente reforçadas por estruturas organizacionais e padrões culturais que reproduzem hierarquias de gênero, limitando o reconhecimento e a legitimidade da liderança feminina.

Nesse contexto, compreender a presença feminina em posições de liderança exige considerar não apenas as trajetórias individuais das gestoras, mas também os condicionantes institucionais, culturais e sociais que moldam suas possibilidades de atuação, permanência e ascensão nos espaços de poder.

Assim, a análise desenvolvida neste eixo buscou evidenciar como diferentes dimensões do cotidiano profissional e social se articulam na construção das trajetórias

dessas mulheres, contribuindo para uma compreensão mais ampla dos desafios enfrentados no exercício da ocupação de cargos públicos.

A seguir, apresenta-se o perfil das participantes da pesquisa, com o objetivo de contextualizar as características das gestoras que compõem o universo investigado e subsidiar as análises apresentadas nas subseções subsequentes.

4.2.1 Perfil dos sujeitos da pesquisa

Com o objetivo de compreender o perfil das respondentes, o questionário aplicado contemplou um conjunto de questões destinadas à caracterização das participantes, abordando aspectos como faixa etária, vínculo institucional (docente ou técnico-administrativo em educação), identidade de gênero, formação acadêmica (titulação), tempo de exercício no IFFar e tempo de atuação em cargos de direção na instituição.

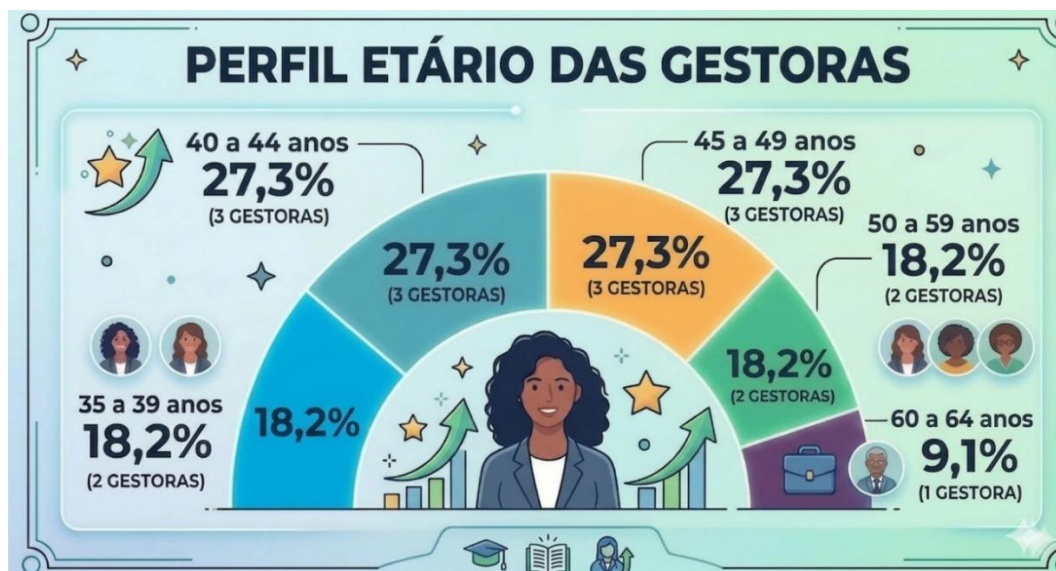
Essas informações iniciais possibilitaram delinear o perfil das gestoras participantes, constituindo um elemento relevante para a contextualização das análises subsequentes. Desse modo, para a composição do *corpus* da pesquisa, as participantes foram organizadas em um único conjunto analítico, abrangendo servidoras docentes e técnicas administrativas em educação (TAE), o que permitiu uma leitura integrada das experiências no âmbito da gestão institucional.

A pesquisa contou com um universo de quinze (15) servidoras do IFFar, contemplando tanto docentes quanto TAEs que ocupam ou ocuparam cargos de direção (CD-01 e CD-02) na instituição. Do total de questionários encaminhados, foram obtidas onze (11) respostas, o que corresponde a uma taxa de retorno significativa para estudos de natureza qualitativa.

Ressalta-se que o instrumento de pesquisa contemplou a possibilidade de identificação não obrigatória das participantes, estratégia adotada com o objetivo de preservar o anonimato e garantir maior liberdade na expressão de percepções e experiências, contribuindo para a fidedignidade dos dados coletados.

A Figura 09 apresenta a distribuição etária das participantes da pesquisa, evidenciando a concentração das gestoras em faixas etárias correspondentes à fase intermediária da trajetória profissional.

Figura 9 - Idade das participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A análise dos dados revela que, do total de onze respondentes, três participantes situam-se na faixa etária entre 40 e 44 anos (27,3%), enquanto outras três encontram-se entre 45 e 49 anos (27,3%), configurando, conjuntamente, 54,6% da amostra.

Adicionalmente, duas participantes encontram-se na faixa etária entre 35 e 39 anos (18,2%), enquanto outras duas situam-se entre 50 e 54 anos (18,2%), revelando a presença de gestoras em diferentes momentos da trajetória profissional. Por fim, uma participante possui idade entre 60 e 64 anos (9,1%), indicando a presença de uma gestora com trajetória profissional mais longa na instituição.

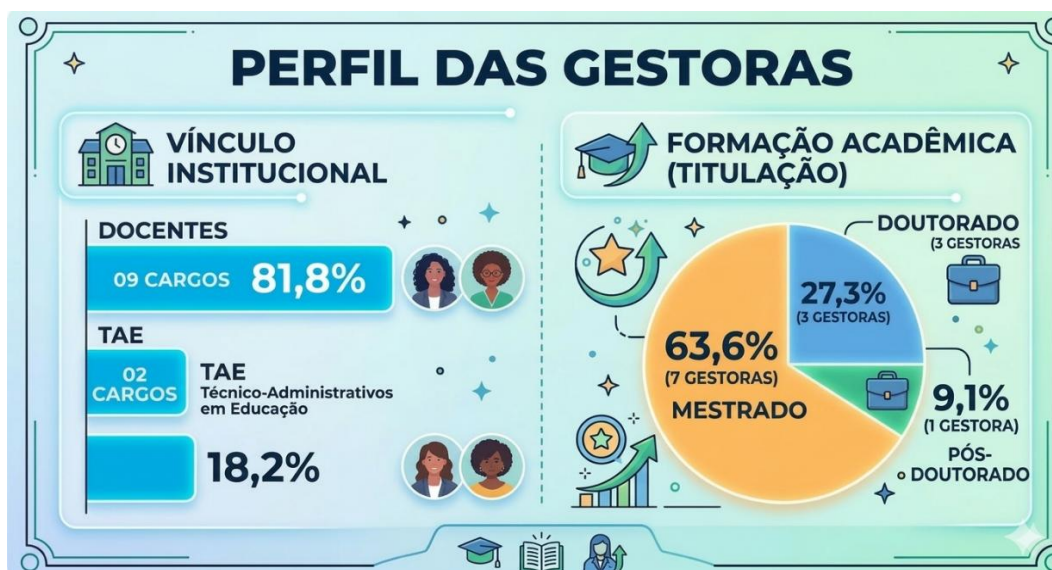
Esse resultado indica uma concentração significativa de gestoras em idades que, no campo das trajetórias profissionais, costumam corresponder a um período de maior maturidade institucional e experiência acumulada no exercício das funções administrativas. Nesse período há maior acúmulo de experiências e capacidade de articulação institucional, formação acadêmica mais avançada e maior inserção nas dinâmicas organizacionais.

Como elemento analítico a ser destacado, é relevante observar a ausência de participantes com menos de 35 anos, dado que pode sinalizar que o acesso aos cargos de gestão ocorre, majoritariamente, após um percurso profissional prévio mais longo na instituição.

Para Lück (2009), a liderança no contexto educacional está associada à construção de competências ao longo da trajetória profissional, envolvendo habilidades de coordenação, mediação e tomada de decisão, desenvolvidas a partir da vivência cotidiana na instituição e da participação em diferentes processos organizacionais.

A figura 10 apresenta a distribuição das participantes quanto ao vínculo institucional, evidenciando a predominância de servidoras docentes no exercício de liderança. Entre as onze respondentes, nove são docentes, correspondendo a 81,8% da amostra, enquanto duas ocupam o cargo de TAE, representando 18,2% do total. Essa configuração revela uma assimetria na ocupação de funções gestoras segundo o vínculo profissional, indicando que o acesso das mulheres aos espaços de direção, no contexto investigado, ocorre majoritariamente por meio da carreira docente.

Figura 10 - Vínculo institucional e formação acadêmica



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Esse dado pode ser analisado na própria estrutura organizacional dos IFs, nos quais parte significativa dos cargos de gestão são tradicionalmente exercidos por docentes, em razão das atribuições legais e da dinâmica institucional. Conforme aponta Libâneo (2013), a organização do trabalho pedagógico nas instituições de ensino tende a atribuir aos docentes não apenas funções didáticas, mas também responsabilidades relacionadas à gestão e à tomada de decisões, reforçando sua centralidade nos processos institucionais.

Ainda que minoritária, a participação de servidoras TAE assume relevância analítica, pois amplia o escopo da investigação ao incorporar distintas trajetórias profissionais e formativas no exercício da gestão.

A presença de gestoras provenientes de diferentes vínculos institucionais possibilita problematizar de que maneira as posições ocupadas na estrutura organizacional influenciam os modos de inserção, reconhecimento e exercício da liderança feminina no interior da instituição.

No que se refere à formação acadêmica, observa-se que as participantes apresentam elevado nível de qualificação. Entre as respondentes, sete gestoras (63,6%) possuem título de mestrado, três servidoras (27,3%) possuem doutorado e uma participante (9,1%) possui pós-doutorado.

Nesse sentido, Lück (2009) destaca que a gestão educacional contemporânea demanda profissionais com sólida formação teórica, capacidade analítica e competência para lidar com contextos complexos e dinâmicos, nos quais a tomada de decisão exige fundamentação crítica e domínio do conhecimento.

Dessa forma, os resultados da análise demonstram que o conjunto das gestoras investigadas apresenta trajetórias acadêmicas altamente qualificadas, característica frequentemente associada ao exercício de funções estratégicas em instituições de ensino.

O perfil dos sujeitos da pesquisa revelou ainda, que a presença feminina em espaços decisórios no IFFar está fortemente associada a trajetórias acadêmicas robustas, nos quais a continuidade da formação acadêmica e a inserção em atividades de pesquisa configuram elementos estruturantes para o exercício da liderança institucional.

A figura 11 apresenta, inicialmente, a distribuição do tempo de exercício das participantes no IFFar, permitindo observar o nível de permanência institucional das gestoras respondentes. Os dados indicam que uma participante (9,1%) possui entre cinco e nove anos de atuação na instituição. Em contraste, cinco gestoras (45,5%) apresentam trajetória compreendida entre dez e quinze anos de exercício, enquanto outras cinco (45,5%) acumulam quinze anos ou mais de efetivo exercício.

Figura 11 - Tempo de exercício no IFFar e tempo em cargos de direção (CD)



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A leitura desses dados indica que 90,9% das participantes possuem ao menos uma década de atuação no IFFar, revelando um elevado nível de permanência institucional entre as gestoras investigadas. Esse resultado revela que a amostra é composta majoritariamente por servidoras com trajetórias profissionais consolidadas, que acumulam experiência significativa e conhecimento aprofundado acerca dos processos administrativos e das práticas pedagógicas da instituição.

Esse aspecto merece destaque no âmbito da análise sobre a temática, pois sugere que o acesso das mulheres aos cargos de direção, no contexto investigado, ocorre predominantemente entre servidoras com maior tempo de vínculo institucional.

No campo da gestão educacional, essa dinâmica também se manifesta na forma como as trajetórias profissionais são valorizadas e reconhecidas no interior das instituições. Conforme destaca Libâneo (2013), o exercício da gestão escolar e educacional envolve processos complexos de organização, planejamento e tomada de decisão, demandando dos gestores não apenas formação acadêmica consistente, mas também experiência institucional e conhecimento aprofundado da dinâmica organizacional.

Nessa mesma figura também pode ser observada a distribuição do tempo de exercício das participantes em cargos de direção (CD), permitindo observar a trajetória temporal das gestoras no âmbito das direções. A análise dos dados indica que apenas uma participante (9,1%) ocupa função de direção no intervalo compreendido entre seis

meses e um ano, enquanto uma servidora (9,1%) registra experiência situada entre um e quatro anos de atuação.

Esses resultados evidenciam uma presença reduzida de gestoras em estágios iniciais de exercício da função, sugerindo que a maioria das participantes possui experiência acumulada no desempenho de atividades de liderança. Em contrapartida, verifica-se a predominância de trajetórias mais prolongadas na gestão.

Cinco participantes (45,5%) exercem cargos de direção há um período situado entre cinco e nove anos, constituindo o grupo mais representativo da amostra. Além disso, quatro gestoras (36,4%) possuem mais de dez anos de atuação em cargos de direção, configurando um contingente expressivo de servidoras com experiência consolidada na condução de processos administrativos e institucionais.

A análise dos dados permitiu destacar que 81,9% das participantes acumulam cinco anos ou mais de experiência em quadro diretivo, o que revela não apenas permanência, mas também relativa estabilidade das mulheres nos espaços de gestão.

A trajetória em cargos de gestão não se configura apenas como resultado de competências individuais, mas também como produto de dinâmicas institucionais, estruturas organizacionais e relações de poder que moldam as oportunidades de acesso e permanência nesses espaços.

Nessa perspectiva, a permanência prolongada em posições de liderança tende a favorecer o acúmulo de experiência administrativa, de redes de colaboração e de reconhecimento institucional, elementos que contribuem para a legitimação da autoridade no interior das organizações.

Conforme Bourdieu (2009), os espaços institucionais são estruturados por diferentes formas de capital, entre elas o capital social, cultural e simbólico, que influenciam as posições ocupadas pelos indivíduos e suas possibilidades de atuação nos campos de poder. Assim, a continuidade em postos de comando pode favorecer o acúmulo desses capitais, ampliando a legitimidade das lideranças no interior da instituição.

Ao mesmo tempo, a análise da permanência feminina em cargos de gestão requer considerar que as instituições não são espaços neutros, mas ambientes atravessados por relações de poder e por dispositivos que regulam práticas, discursos e posições hierárquicas.

Nesse sentido, Foucault (1979) destaca que o poder se exerce por meio de múltiplas relações presentes nas instituições, produzindo normas e modos de organização que influenciam os sujeitos e suas possibilidades de ação. Assim, a trajetória das gestoras nos espaços de liderança também é atravessada por essas dinâmicas institucionais que moldam a distribuição de autoridade e reconhecimento.

Neste sentido, os dados observados sugerem que as gestoras participantes da pesquisa possuem, em sua maioria, trajetórias consolidadas no exercício da gestão, indicando que a presença feminina nos cargos de direção do IFFar está associada a processos de permanência e experiência acumulada na liderança institucional.

4.2.2 Dupla jornada e conciliação trabalho-família

Na categoria analítica dupla jornada e conciliação trabalho-família, destacou-se a relação entre as demandas profissionais e as responsabilidades familiares historicamente atribuídas às mulheres. Essa dimensão configura-se como um elemento central para a compreensão das condições de permanência e atuação feminina em posições de liderança, na medida em que a literatura aponta que a sobreposição entre trabalho produtivo e reprodutivo incide diretamente sobre as possibilidades de ascensão, desempenho e continuidade na carreira.

Ao longo das últimas décadas, embora se reconheçam avanços significativos nas conquistas sociais e na ampliação da participação feminina no mundo do trabalho, observa-se a permanência de uma associação histórica entre a mulher e o espaço doméstico.

Mesmo com sua inserção no âmbito público e produtivo, mantém-se, de forma recorrente, a ideia de que às mulheres cabe, de maneira “natural”, a responsabilidade pelo trabalho doméstico e de cuidado, o chamado trabalho reprodutivo.

Essa permanência evidencia que as transformações no acesso ao trabalho produtivo não foram acompanhadas, na mesma proporção, por mudanças nas estruturas simbólicas e sociais que sustentam a divisão sexual do trabalho, reforçando a sobrecarga e os desafios enfrentados pelas mulheres na conciliação entre vida profissional e familiar. Conforme destaca Antunes (2009, p. 108), “a mulher trabalhadora realiza sua atividade de trabalho duplamente, dentro e fora de casa”,

evidenciando a intensificação do trabalho feminino e sua centralidade na reprodução social.

Dados recentes evidenciam a persistência das desigualdades na distribuição das atividades domésticas e de cuidado no Brasil. Em 2022, aproximadamente 148,1 milhões de pessoas com 14 anos ou mais realizaram afazeres domésticos em seu próprio domicílio ou no de parentes, o que corresponde a 85,4% dessa população.

No entanto, a análise da distribuição do tempo dedicado a essas atividades revela uma significativa disparidade de gênero: enquanto a média semanal foi de 17 horas, as mulheres dedicaram cerca de 21,3 horas, ao passo que os homens destinaram apenas 11,7 horas (IBGE, 2022).

Observa-se que, mesmo com a crescente presença feminina em cargos hierárquicos mais elevados, essa participação ainda ocorre de forma desigual. A permanência das mulheres nesses espaços é frequentemente atravessada pela necessidade de conciliar múltiplas tarefas, o que evidencia que a ampliação do acesso ao mundo do trabalho não foi acompanhada, na mesma medida, por uma redistribuição equitativa das responsabilidades familiares, reforçando os desafios associados à chamada dupla jornada.

Diante desse cenário, com o propósito de compreender como as gestoras percebem a influência das responsabilidades familiares em suas trajetórias profissionais, apresenta-se, na sequência, a Figura 12, referente à segunda questão fechada do questionário aplicado às participantes: “Como você avalia o impacto das responsabilidades familiares e/ou da dupla jornada de trabalho em sua trajetória profissional no IFFar?”.

Figura 12 - Percepção sobre o impacto da dupla jornada de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Os resultados indicaram que a maioria das respondentes percebeu impactos relevantes decorrentes dessa jornada. Observou-se que sete participantes (63,6%) avaliam que as responsabilidades familiares exercem impacto considerável em sua trajetória profissional. Além disso, três gestoras (27,3%) apontam a existência de impacto moderado, enquanto uma participante (9,1%) considera que esse impacto é muito significativo.

Destaca-se, ainda, que nenhuma participante assinalou as alternativas "nenhum impacto" ou "impacto reduzido", o que evidencia a percepção da maioria de que as responsabilidades familiares e a divisão das tarefas domésticas influenciam, em alguma medida, o percurso profissional das mulheres que ocupam cargos de gestão no IFFar.

De modo geral, a conciliação entre demandas profissionais e responsabilidades familiares constituiu um elemento estruturante nas trajetórias das gestoras participantes. Esse resultado dialoga com a literatura que discute a persistência da chamada dupla jornada de trabalho.

Nesse sentido, Hirata (2015) destaca que a divisão sexual do trabalho permanece como um dos principais eixos de desigualdade de gênero, ao manter sob responsabilidade feminina a maior parte das atividades de cuidado, mesmo em contextos de crescente inserção das mulheres no mercado de trabalho.

Nessa perspectiva, a centralidade das responsabilidades familiares nas trajetórias profissionais femininas não pode ser compreendida apenas como uma questão individual, mas como resultado de construções sociais que historicamente atribuíram às mulheres o papel prioritário no cuidado e na gestão da esfera doméstica.

As narrativas das gestoras participantes evidenciaram que constitui um desafio recorrente o exercício das funções de liderança no IFFar, especialmente em momentos da vida em que os filhos ainda são dependentes, exigindo maior dedicação e disponibilidade de tempo:

Com certeza. Especialmente **quando os filhos são menores de idade e dependentes é um desafio de conciliar demandas e agendas** (G1). (Grifo nosso).

A análise dos dados empíricos revelou a recorrência de discursos que apontam para a sobreposição de jornadas, a ampliação do tempo de trabalho e a responsabilização individual pela conciliação entre as diferentes esferas da vida. Nesse contexto, as gestoras relataram dificuldades em harmonizar as múltiplas demandas profissionais, pessoais e familiares, evidenciando que a gestão institucional exige frequentemente a reorganização constante das rotinas e prioridades.

Acredito que **não são duplas jornadas, são múltiplas jornadas...** E com certeza é um desafio... enorme... como comentei anteriormente, a necessidade de conciliar **as atribuições do cargo de gestão, juntamente com os papéis de esposa, mãe e mulher é um grande desafio**. Muitas vezes a agenda como gestora faz com que percamos momentos familiares ou mesmo tenhamos que, para atender a tudo, usar o turno da madrugada para dar conta dos inúmeros papéis que acabamos assumindo (G5). (Grifo nosso).

Colling e Tedeschi (2019, p. 708) ressaltam que, mesmo com o aumento de domicílios chefiados por mulheres, e com a contribuição feminina cada vez maior para os orçamentos familiares, atividades de cuidado com filhos e afazeres domésticos “continuam majoritariamente sob responsabilidade das mulheres, sobrecarregando seu cotidiano envolto numa “dupla jornada”.

Os relatos revelaram que a sobreposição entre o trabalho profissional, o cuidado com os filhos, as tarefas domésticas e as responsabilidades emocionais resultam em jornadas ampliadas que extrapolam o tempo formal de trabalho, configurando um processo de intensificação do trabalho feminino.

Representa um grande desafio, em vários momentos precisamos parar respirar fundo e conseguir lidar com as situações do cotidiano sem que isso impacte no teu trabalho. **Um exemplo estar numa reunião superimportante e decisiva e receber uma mensagem ou ligação da escola do seu filho, e conseguir ficar calma e tranquila e dar seguimento em algumas demandas se necessário** (G2). (Grifo nosso).

Nesse aspecto, as reflexões de Antunes (2009) contribuíram para compreender que as transformações contemporâneas do mundo do trabalho têm produzido processos de intensificação laboral, frequentemente acompanhados da ampliação do tempo dedicado ao trabalho e da diluição das fronteiras entre vida profissional e vida privada.

A mulher trabalhadora, em geral, realiza sua atividade de trabalho duplamente, dentro e fora de casa, ou, se quisermos, dentro e fora da fábrica. E, ao fazê-lo, além da duplicidade do ato do trabalho, ela é duplamente explorada pelo capital: desde logo por exercer, no espaço público, seu trabalho produtivo no âmbito fabril. Mas, no universo da vida privada, ela consome horas decisivas no trabalho doméstico, com o que possibilita (ao mesmo capital) a sua reprodução, nessa esfera do trabalho não diretamente mercantil, em que se criam as condições indispensáveis para a reprodução da força de trabalho de seus maridos, filhos/as e de si própria. Sem essa esfera da reprodução não diretamente mercantil, as condições de reprodução do sistema de metabolismo social do capital estariam bastante comprometidas, se não inviabilizadas (Antunes, 2009, p. 108-109).

As experiências narradas pelas gestoras salientaram como essas dinâmicas se materializam no cotidiano, revelando que a articulação entre trabalho produtivo e reprodutivo assume contornos ainda mais complexos quando atravessada por condições específicas da vida familiar:

A questão da dupla jornada de trabalho e das responsabilidades familiares representou um dos maiores desafios no exercício da minha função de gestora. Ser mulher, Técnica-administrativa em Educação e mãe — especialmente de uma criança com deficiência — implicou vivenciar uma rotina intensa, em que as exigências da gestão frequentemente se sobrepunham às necessidades familiares (G4). (Grifo nosso).

Além da sobrecarga de tempo e energia, as narrativas também evidenciam custos subjetivos significativos, associados a sentimento de culpa, insuficiência e tensão permanente entre as demandas da vida profissional e familiar.

A dupla jornada e as responsabilidades familiares representaram, e ainda representam, um desafio significativo para o exercício da função de gestora. Além da sobrecarga objetiva de tempo e energia, há um custo subjetivo importante: **muitas vezes é preciso abrir mão de dimensões do ser**

mulher e conviver com o sentimento recorrente de culpa por não estar presente como se gostaria na educação dos filhos, na atenção diária e nos momentos que não se repetem. O tempo passa rapidamente, e a gestão exige escolhas difíceis, que incluem a percepção de ter acompanhado menos de perto o crescimento dos filhos e, em alguns casos, até a renúncia ao desejo de ter mais filhos (G10). (Grifo nosso).

Nesse sentido, as reflexões de Beauvoir (2009) contribuíram para compreender como as estruturas sociais historicamente atribuíram às mulheres a responsabilidade prioritária pelo cuidado, produzindo expectativas sociais que frequentemente condicionaram suas trajetórias profissionais. Para a autora, a condição feminina foi socialmente construída em um sistema que naturalizou a divisão entre a esfera pública, tradicionalmente masculina, e a esfera privada, associada ao trabalho doméstico e ao cuidado.

Conforme Bourdieu (2002), determinadas estruturas de dominação tornam-se naturalizadas nas relações sociais, sendo frequentemente percebidas como legítimas ou inevitáveis. No caso da divisão sexual do trabalho, essa naturalização tende a reforçar a ideia de que a gestão da vida doméstica constitui uma responsabilidade prioritariamente feminina, mesmo quando as mulheres ocupam posições de liderança institucional.

As gestoras também revelaram que para a conciliação entre trabalho e família, ocorre, frequentemente, a mobilização de redes de apoio e parcerias familiares, bem como estratégias constantes de planejamento e reorganização do cotidiano.

As muitas jornadas de trabalho - profissional, pessoal e familiar, representam grandes desafios para o exercício qualificado de cargos (no meu, caso, docente de EBTT) e funções de gestão: compatibilizar e harmonizar as diferentes dimensões do cotidiano feminino exige planejamento, afetos, dedicação, muito estudo e obstinação, **além de prescindir da existência de rede de apoio e parcerias que nos permitam compartilhar responsabilidades** (G7). (Grifo nosso).

Percebeu-se que as múltiplas jornadas de trabalho constituem uma experiência recorrente na trajetória das gestoras, sendo progressivamente naturalizadas como parte inerente do exercício da gestão. Essa naturalização evidencia-se de forma ainda mais explícita nos discursos a seguir:

Conciliar decisões administrativas complexas com o acompanhamento das demandas do meu filho exigiu esforço emocional constante e uma reorganização diária entre o dever institucional e o compromisso afetivo. Essa sobreposição de papéis reforçou o peso simbólico da chamada “dupla jornada”, que não se resume a uma questão de tempo, mas à

sobrecarga mental de estar permanentemente dividida entre o público e o privado, entre o trabalho e o cuidado (G4). (Grifo nosso).

Um dos principais desafios que enfrentei/enfrento por assumir um cargo de gestão é a **conciliação das múltiplas tarefas e demandas entre a vida profissional, pessoal e familiar — uma realidade que ainda pesa de forma desigual sobre as mulheres.** Além disso, sei que em muitos momentos é necessário demonstrar constantemente competência e firmeza para conquistar o mesmo reconhecimento que seria naturalmente atribuído a um gestor homem (G5). (Grifo nosso).

Sou casada e tenho uma parceria consolidada em casa, e tenho dois filhos, hoje adolescentes. **A sobrecarga mental pelo planejamento, acompanhamento de estudos, na organização da logística familiar, é grande, mesmo que eu não desempenhe tarefas domésticas com frequência. Ainda, a gestão envolve muitas viagens, e é necessário trabalhar emocionalmente essa ausência, para que ela não retorne em culpa ou compensações** (G8). (Grifo nosso).

Há o desafio de conciliar as múltiplas responsabilidades da gestão com as demais dimensões da vida pessoal e profissional, algo que, culturalmente, **ainda recai com maior intensidade sobre as mulheres.** (G9). (Grifo nosso).

Conforme a perspectiva de Butler (2015), o gênero não constitui uma essência natural, mas uma construção social performativa, reiterada por práticas e normas culturais que regulam os papéis atribuídos a homens e mulheres.

A sociedade investe na naturalização desse processo, promovendo a ideia de que a vocação feminina para o espaço doméstico deriva de sua capacidade biológica de ser mãe. Segundo Saffioti (1987), é considerada "natural" a dedicação da mulher aos afazeres domésticos e à socialização dos filhos.

Mesmo quando existe divisão de tarefas no âmbito familiar, a sobrecarga mental associada à organização da vida doméstica e familiar permanece significativa, evidenciando a persistência de assimetrias na distribuição das responsabilidades.

Embora existam arranjos familiares pautados na parceria e na divisão mais equilibrada das responsabilidades, a conciliação entre trabalho profissional e atividades domésticas ainda se apresenta como um desafio significativo para a maioria das famílias, especialmente em função da sobrecarga e da escassez de tempo. No entanto, essa realidade se manifesta de forma mais intensa para as mulheres, que, mesmo inseridas no mercado de trabalho, continuam assumindo a maior parte das tarefas domésticas e de cuidado.

Através da análise desta subseção, observou-se que a dupla jornada não se configura apenas como uma questão de organização individual do tempo, mas como um fenômeno socialmente estruturado que influencia diretamente as condições de

atuação, permanência e trajetória das mulheres nos espaços de liderança. As participantes da pesquisa reconheceram o impacto negativo da dupla jornada de trabalho tanto em sua saúde física e emocional quanto em sua produtividade.

4.2.3 Machismo estrutural e barreiras simbólicas

O machismo estrutural produz dinâmicas e efeitos que, muitas vezes de forma sutil e naturalizada, operam como barreiras difíceis de serem identificadas, mas profundamente eficazes na limitação do acesso das mulheres a cargos de decisão nas instituições. É a partir dessa compreensão que se justifica a relevância desta investigação, voltada a analisar como esses mecanismos se manifestam no contexto da gestão no IFFar, especialmente no que se refere à trajetória e à experiência de mulheres em posições de liderança.

A consolidação do machismo estrutural opera, sobretudo, pela internalização de disposições simbólicas que naturalizam a ideia de que as mulheres são frágeis, dependentes e, portanto, destinadas a ocupar posições previamente delimitadas na organização social. Esse processo contribui para a legitimação de uma ordem que restringe o acesso feminino a espaços historicamente associados ao poder, mantendo-os como prerrogativa masculina.

Bourdieu (2012) argumenta que as estruturas de dominação se perpetuam por meio do que denomina de poder simbólico, isto é, uma forma de violência suave, invisível e muitas vezes imperceptível, que se exerce com a cumplicidade daqueles que a sofrem, na medida em que é incorporada como natural.

A subseção “machismo estrutural e barreiras simbólicas” apresentou narrativas as quais apontaram para a presença de mecanismos simbólicos que, mesmo não explicitamente declarados, contribuíram para a reprodução de hierarquias de gênero no interior da instituição. As narrativas salientaram situações que as gestoras enfrentaram, processos recorrentes de questionamento, desqualificação e resistência associados diretamente à sua condição de gênero.

Alguns elementos evidenciaram que o exercício da liderança feminina, em muitos casos, esteve permeado por tensões e disputas simbólicas, nas quais a competência e a autoridade das mulheres precisavam ser constantemente

reafirmadas em contextos ainda marcados por referências masculinizadas de poder e gestão.

Dessa forma, algumas participantes destacaram que os principais desafios ao longo de sua trajetória profissional estiveram relacionados à persistência de práticas machistas no ambiente institucional:

Os principais desafios que enfrentei, desde o início de minha trajetória como docente de uma Escola Agrotécnica até o exercício como reitora eleita, passando por diversos cargos de gestão (incluindo dois mandatos como diretora geral de campus, eleita), **estiveram relacionados ao machismo e à misoginia. Ressalto que tais comportamentos nunca tiveram respaldo institucional, mas estão absolutamente atrelados à cultura machista de nossa região.** Lamentavelmente, **muitos de meus colegas do sexo masculino tentaram me desqualificar**, pelo fato de ser mulher, mas sempre mantive conduta de enfrentamento a tais comportamentos e preconceitos (G7). (Grifo nosso).

O Machismo Estrutural de certos colegas (G11).

Nesse sentido, percebe-se que o machismo aparece explicitamente como um obstáculo à permanência e ao reconhecimento das mulheres em posições de poder. Ainda que esses comportamentos não tenham sido legitimados pela instituição, conforme registrado pela própria gestora, eles se manifestaram de forma recorrente nas interações cotidianas e nas disputas simbólicas por legitimidade no exercício da liderança.

A base ideológica do machismo é considerar que o homem é superior à mulher. Trata-se de um sistema de representações simbólicas que consegue levar a sociedade a crer na normalidade da dominação masculina em relação às mulheres. Assim, Drumont (1980) afirma que:

O machismo enquanto sistema ideológico oferece modelos de identidade, tanto para o elemento masculino como para o elemento feminino: Desde criança, o menino e a menina entram em determinadas relações, que independem de suas vontades, e que formam suas consciências: por exemplo, o sentimento de superioridade do garoto pelo simples fato de ser macho e em contraposição o de inferioridade da menina (Drumont, 1980, p.81).

O machismo configura-se como um sistema de práticas e representações que sustenta e reproduz a dominação masculina sobre as mulheres na sociedade. Ao mesmo tempo, esse sistema também impõe aos próprios homens padrões normativos

de masculinidade, orientando comportamentos, expectativas e formas de atuação social.

Essas dinâmicas podem ser observadas nas relações cotidianas, nas instituições e nos espaços de poder. Muitas vezes tratadas como naturais, são profundamente influenciadas por variáveis culturais, como classe social, geração, localidade, etnia e religião.

Scott (1989, p.16) ressalta que, “o princípio de masculinidade baseia-se na repressão necessária dos aspectos femininos, do potencial bissexual do sujeito, e introduz o conflito na oposição entre o masculino e o feminino”. Assim, a sociedade patriarcal legitima a superioridade masculina como ideologia hegemônica, na qual o homem é retratado como forte e dominador.

Presente desde o âmbito familiar até os espaços acadêmicos e institucionais, o machismo configura-se como um conjunto de barreiras simbólicas e materiais que impactam a trajetória e a atuação das mulheres. Nesse contexto, outra participante relatou vivências marcadas por intensa exposição pública e por ataques direcionados à sua atuação enquanto gestora, evidenciando como essas práticas se materializam no exercício da liderança feminina:

Vivenciei situações de preconceito, exposição indevida de imagem, ataques de cunho político e cobranças desproporcionais, inclusive em contextos sensíveis como o enfrentamento público das ações relacionadas à vacinação contra a Covid-19. Essas situações extrapolaram o campo institucional e resultaram em denúncias à Polícia Federal, com processos assumidos pelo Ministério Público. Trata-se de um nível de exposição que evidencia a desigualdade de tratamento, uma vez que, em contextos semelhantes, dificilmente tais ataques teriam sido propagados se o gestor fosse um homem. Diante desse cenário, **apesar do abalo emocional, a condução precisou se dar com postura institucional, amparo legal, firmeza nas decisões e manutenção do compromisso com a legalidade e o interesse coletivo** (G10). (Grifo nosso).

O machismo leva à perpetuação de práticas de opressão, de desigualdade, de preconceito, de desrespeito, de violência e dominação social para com as mulheres. Nesse contexto, podemos afirmar que muitas formas de preconceito e discriminação são encontradas e praticadas em nossos dias, e muitas delas sequer são contestadas, por serem consideradas como algo comum ou normal.

Bourdieu (2012), em sua obra “A dominação masculina”, fala-nos que o machismo estrutural é um sistema de dominação que se estabelece e se eterniza na

sociedade, não apenas como um processo histórico, mas, sobretudo, naturalizado, o que torna ainda mais difícil de ser percebido, combatido e mudado.

O machismo estrutural atrasa e atrapalha os processos de conhecimento, análise de intervenção e discussão sobre temas relativos ao gênero, inclusive, ao que se refere ao estabelecimento de planos de equidade. Assim, a persistência de práticas discriminatórias no interior das organizações reflete processos sociais mais amplos de reprodução das desigualdades de gênero.

Os principais desafios envolvem a necessidade constante de reafirmar a competência em um ambiente marcado por desigualdades de gênero, no qual lideranças femininas têm sua legitimidade frequentemente questionada, por homens e mulheres. **Soma-se a isso a persistência de uma cultura machista e o enfrentamento de estigmas políticos**, que exigem postura firme e resiliência para manter o foco no interesse público e nos resultados. (G10). (Grifo nosso).

Nesse sentido, observou-se que a presença feminina nos espaços de alta gestão não foi suficiente para eliminar os mecanismos simbólicos que condicionam e limitam o acesso das mulheres. Ao contrário, esses mecanismos permanecem atuantes, ainda que de forma sutil, influenciando as dinâmicas institucionais e as relações de poder. Essa percepção é reforçada por outra gestora, que destacou a necessidade constante de enfrentamento ao machismo ao longo de sua trajetória profissional:

Minha trajetória profissional sempre exigiu que me colocasse em permanente enfrentamento ao machismo e à misoginia, comportamentos atrelados à cultura machista de nossa região e reproduzidos nos ambientes de trabalho. (G7). (Grifo nosso).

As reflexões de Safiotti (2004) contribuíram para a compreensão dessas dinâmicas ao afirmar que as estruturas patriarcais historicamente organizaram a divisão social do poder, restringindo a participação feminina em espaços de decisão e autoridade. Para a autora, o patriarcado não se limitou às relações familiares, mas se reproduziu em diferentes instituições sociais, incluindo as organizações de trabalho e os espaços de gestão pública.

Na sociedade contemporânea, embora existam dispositivos legais destinados a coibir crimes cometidos contra as mulheres, como violência, discriminação e

assédio, esses mecanismos nem sempre se mostram suficientes ou plenamente efetivos.

Essas concepções foram sendo naturalizadas em diferentes esferas sociais, sendo frequentemente legitimadas por discursos religiosos, por expressões reproduzidas em tom de humor ou piadas. Nesse contexto, as práticas machistas tendem a se manifestar de forma velada, o que dificulta sua identificação e enfrentamento.

Nesse sentido, as narrativas revelaram que as experiências de preconceito e discriminação de gênero se apresentam também, por meio de práticas sutis incorporadas ao cotidiano das relações de trabalho, contribuindo para a reprodução das desigualdades de gênero.

Entendo que **uma única vez tive a "sensação" de ter sido assediada por um colega, enquanto estava em um cargo de gestão que organizava os horários de docentes**. Me mantive firme diante da situação, porém **não tive coragem de realizar qualquer tipo de registro** (G5). (Grifo nosso).

Na perspectiva de Foucault (1979), para quem as relações de poder não se limitam às estruturas formais das instituições, mas se manifestam de maneira difusa nas práticas discursivas e nas interações cotidianas. Para o autor, o poder opera por meio de micropráticas que atravessam os sujeitos e produzem formas específicas de legitimação ou deslegitimação social.

Nesse sentido, entre outras situações narradas, destacaram-se episódios de interrupção de fala, desqualificação indireta de ideias e a necessidade de validação masculina para que determinadas proposições fossem reconhecidas como legítimas no espaço decisório.

Não de uma forma contundente, mas **em pequenas gestos e situações sim, a exemplo de cortes de falas, demonstração de superioridade de discurso**, entre outras (G1). (Grifo nosso).

Já sofri por um colega homem que não lidava bem em ter uma mulher como sua chefia imediata. Por estar tão amedrontada, inclusive por receber alertas que esse colega já tinha esse histórico eu me mantinha "quieta" e evitava confrontos, mas com o passar do tempo percebi que isso o deixava "mais à vontade" para continuar a me "amedrontar" então **comecei a ser mais firme sempre deixando claro que eu era a chefe** (G2). (Grifo nosso).

Essa desqualificação simbólica das mulheres, ocorre nos mais variados espaços, como por exemplo, reuniões institucionais. Nesses contextos, é frequente que suas contribuições sejam ignoradas, interrompidas ou pouco consideradas, mesmo quando relevantes.

Essa dinâmica evidencia que a voz feminina, muitas vezes, não é legitimada da mesma forma que a masculina, especialmente em processos decisórios estratégicos. Neste sentido, alguns relatos evidenciaram estratégias mais veladas de deslegitimação da participação feminina, como a apropriação de ideias apresentadas por mulheres, conforme situação apresentada a seguir:

Vivenciei **situações mais veladas**, como **homens que roubam a ideia que dei, ou a aparente necessidade de um homem validando o que foi dito**. A cobrança excessiva sinto diariamente, o que traz, por vezes, a exaustão. Para lidar com essas situações, **busco apoio entre pares, com colegas de gestão, na família, e elaboro os sentimentos para conseguir manter a saúde mental** (G8). (Grifo nosso).

Esse comportamento relatado dialogou com as reflexões de Bourdieu (2003), que descreveu a violência simbólica como uma forma de dominação que se manifesta de maneira sutil e frequentemente naturalizada nas relações sociais. Para o autor, práticas cotidianas, discursos e representações contribuíram para reforçar hierarquias sociais, muitas vezes sem que fossem percebidas como mecanismos explícitos de opressão.

Força da ortodoxia, isto é, da doxa [sic] direita e de direita que impõe todo tipo de domínio simbólico (branco, masculino, burguês), provém do fato de que ela transforma particularidades nascidas da discriminação histórica em disposições incorporadas, revestidas de todos os signos do natural (Bourdieu, 2003, p. 147).

Ainda, algumas narrativas indicaram que as experiências de discriminação podem ser atravessadas por múltiplos marcadores institucionais, como a distinção entre diferentes categorias profissionais:

Durante minha trajetória na gestão, vivenciei situações sutis, e, em alguns momentos, explícitas, de preconceito, cobrança excessiva e discriminação de gênero. Muitas dessas situações se manifestaram por **meio de olhares e atitudes que questionavam minha capacidade técnica e liderança, sobretudo por eu ser TAE e não docente, o que, em alguns contextos, ainda é visto como uma posição secundária dentro da estrutura institucional**. (G4). (Grifo nosso).

Outro elemento relevante refere-se às expectativas contraditórias frequentemente impostas às mulheres que ocupam posições de poder. Conforme argumenta Machado (2010), às mulheres em espaços de decisão costumam enfrentar padrões normativos que exigem simultaneamente sensibilidade, acolhimento e firmeza, produzindo uma sobrecarga simbólica que raramente é direcionada aos homens em posições equivalentes.

Percebi que o padrão de cobrança dirigido às mulheres gestoras é frequentemente mais rigoroso e, muitas vezes, permeado por expectativas contraditórias: **espera-se sensibilidade e acolhimento, mas também firmeza e autoridade, e qualquer desequilíbrio entre esses polos tende a ser interpretado como fragilidade ou inadequação** (G4). (Grifo nosso).

Essas evidências reforçam a ideia de Saffioti (2015), de que as mulheres são cortadas do exercício do poder, que foram criadas para se preocuparem mais com os cuidados, desenvolvendo comportamento dóceis e apaziguadores, enquanto os homens são estimulados a serem corajosos e agressivos.

Para Butler (2003), as identidades de gênero são produzidas e reiteradas por meio de práticas sociais e discursivas que estabelecem normas sobre comportamentos considerados apropriados para homens e mulheres. Nesse sentido, mulheres em posições de liderança frequentemente desafiavam expectativas sociais historicamente construídas que associavam autoridade e poder ao masculino.

Conforme as perspectivas teóricas apresentadas, os depoimentos apresentados ilustram de forma significativa como o machismo, discriminação e a misoginia foram percebidos pelas participantes como elementos presentes em suas trajetórias profissionais, manifestando-se sobretudo na tentativa de deslegitimação de sua autoridade.

Além das questões de gênero e de função, **o capacitismo ainda presente em determinados contextos institucionais contribui para reforçar estigmas e limitar oportunidades de participação plena e reconhecimento, especialmente quando a trajetória profissional está associada a experiências de maternidade atípica ou de convivência próxima com a deficiência**. Esse olhar reducionista tende a subestimar as capacidades e o potencial de liderança das mulheres, perpetuando visões excludentes e pouco sensíveis à diversidade humana (G4). (Grifo nosso).

Ressalta-se que, embora os relatos se refiram a experiências situadas no campo simbólico e relacional da instituição, eles estão inseridos em um contexto social mais amplo marcado pela persistência da violência de gênero no Brasil.

Dados recentes do Fórum Brasileiro de Segurança Pública indicaram que o país registrou níveis alarmantes de feminicídio, com aproximadamente quatro mulheres assassinadas por dia em 2025, evidenciando a dimensão estrutural da violência dirigida às mulheres.

A gravidade desse fenômeno também se manifestou em episódio ocorrido em ambiente educacional. Em novembro de 2025, duas servidoras do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ), no Rio de Janeiro, foram assassinadas dentro da instituição por um colega de trabalho em um episódio classificado pelas autoridades como feminicídio. O caso gerou ampla repercussão nacional e mobilizou diferentes instituições da RFEPCCT. Embora situações dessa natureza sejam raras no ambiente de educação, episódios dessa magnitude evidenciaram o potencial letal das relações de poder atravessadas por desigualdades de gênero.

Nesse contexto, observa-se também um movimento recente de reconhecimento institucional da misoginia como fenômeno estrutural no ordenamento jurídico brasileiro. Em abril de 2026, o Senado Federal do Brasil aprovou o projeto de Lei, PL 896/2023, que propõe a inclusão da misoginia entre os crimes de preconceito e discriminação, equiparando-a, em termos interpretativos, às categorias previstas na Lei nº 7.716/1989. A proposta define a misoginia como a conduta que expressa ódio, aversão ou desprezo contra mulheres, reconhecendo seu caráter estruturante nas dinâmicas de violência de gênero.

Essa iniciativa evidencia que as manifestações de deslegitimação, discriminação e violência simbólica identificadas nas narrativas das gestoras não constituem eventos isolados, mas se inserem em um contexto social mais amplo, no qual o ódio de gênero passa a ser progressivamente reconhecido como problema público e jurídico no Brasil.

As experiências vivenciadas no cotidiano pelas gestoras, podem produzir efeitos diretos sobre a trajetória profissional, contribuindo tanto para a hesitação diante da possibilidade de assumir cargos de gestão quanto, em alguns casos, para o afastamento ou a desistência da busca por esses espaços de poder.

Observou-se ainda, mesmo em contextos institucionais orientados por princípios de equidade, persistem mecanismos figurativos que tensionam o exercício da autoridade feminina. Esses elementos revelaram que o machismo estrutural e as barreiras de gênero não apenas dificultam o acesso das mulheres aos cargos de liderança, mas também impactam sua permanência e atuação nesses espaços, reafirmando a necessidade de problematização e enfrentamento dessas desigualdades no âmbito institucional.

4.3 Políticas Institucionais e Promoção da Equidade de Gênero

O terceiro eixo temático da análise aborda as políticas institucionais e os mecanismos de promoção da equidade de gênero no âmbito do Instituto Federal Farroupilha (IFFar). A investigação buscou identificar, a partir da análise documental e das narrativas das gestoras participantes da pesquisa, de que maneira a instituição tem estruturado ações, normativas e iniciativas voltadas à promoção da equidade de gênero e à ampliação da participação feminina nos espaços de gestão.

O presente eixo foi organizado em três unidades de análise: políticas institucionais de equidade, ações afirmativas e cultura institucional e práticas organizacionais. Essa estrutura analítica permitiu compreender não apenas a existência formal de instrumentos institucionais relacionados à equidade de gênero, mas também as formas pelas quais essas iniciativas se materializam no cotidiano institucional e são percebidas pelas gestoras.

4.3.1 Políticas institucionais de equidade

A implementação de políticas institucionais voltadas à equidade de gênero evidencia o compromisso da instituição com a promoção de uma cultura organizacional mais justa e inclusiva. Essas iniciativas, ao se materializarem em ações concretas, não apenas sinalizam a seriedade no enfrentamento das desigualdades de gênero, como também expressam a capacidade institucional de transformar diretrizes e intenções em mudanças efetivas no cotidiano organizacional.

Para diminuir as desigualdades e alcançar a equidade de gênero, são necessárias diversas ações e iniciativas. Entre elas, as políticas públicas têm grande

relevância, pois têm ampla abrangência e seus efeitos podem ser duradouros, ao menos no campo das discussões, com grande alcance de resultado, quando implementadas.

Através da análise documental no *locus* da pesquisa, percebeu-se a existência de um conjunto significativo de normativas institucionais voltadas à promoção da inclusão, da diversidade e dos direitos humanos no âmbito do IFFar. Esses instrumentos normativos sinalizam um movimento institucional de incorporação progressiva de princípios relacionados à equidade, ao reconhecimento das diferenças sociais, culturais e de gênero, bem como à promoção de ambientes educacionais mais inclusivos.

Conforme sistematizado no Quadro 07, essas normativas revelam um esforço institucional de construção e consolidação de diretrizes, políticas e ações orientadas à valorização da diversidade e à garantia dos direitos humanos no contexto da EPT, demonstrando o compromisso da instituição com a promoção da equidade em suas práticas organizacionais e pedagógicas.

Quadro 6 - Políticas do IFFar relacionadas à inclusão, diversidade e gênero

Política / Ação Institucional	Finalidade / Temática	Tipo de Normativo	Ano
Núcleo de Gênero e Diversidade Sexual (NUGEDIS)	Desenvolve ações de ensino, pesquisa e extensão voltadas à promoção da igualdade de gênero, combate ao machismo, à homofobia e à transfobia.	Resolução CONSUP nº 023/2016	2016
Comitê de Não Violência	Instância responsável por articular ações institucionais de prevenção à violência, mediação de conflitos e promoção da cultura de paz.	Previsto na Resolução CONSUP nº 071/2018	2018
Política de Não Violência do IFFar	Estabelece diretrizes institucionais para prevenção e enfrentamento das diversas formas de violência no ambiente institucional, promovendo cultura de paz e mediação de conflitos.	Resolução CONSUP nº 071/2018	2018

Política Institucional de Diversidade e Inclusão	Define princípios e diretrizes para promoção da inclusão, respeito à diversidade, equidade de gênero, diversidade sexual, acessibilidade e direitos humanos no âmbito institucional.	Resolução CONSUP nº 079/2018	2018
Enfrentamento da violência de gênero e sensibilização institucional.	Institui o dia 16 de setembro no calendário institucional uma data dedicada à realização de atividades educativas, debates e ações de conscientização sobre violência de gênero. A data homenageia a servidora Liana dos Santos Gomes, vítima de feminicídio em 2020.	Resolução CONSUP nº 061/2020	2020
Política de Ações Afirmativas do IFFar	Estabelece ações voltadas à promoção da equidade social e educacional, visando reduzir desigualdades e ampliar o acesso, permanência e êxito de grupos historicamente excluídos.	Resolução CONSUP nº 022/2022	2022
Programa Institucional de Inclusão Social do IFFar (PIISF)	Promoção da inclusão social por meio de projetos de extensão.	Resolução CONSUP nº 049/2023	2023
Regulamento do Programa de Permanência e Êxito	Permanência estudantil, equidade e redução de desigualdades educacionais.	Resolução CONSUP nº 070/2023	2023
Ampliação das políticas de acesso e inclusão	Equidade social, diversidade étnico-racial e inclusão de pessoas com deficiência.	RESOLUÇÃO O CONSUP Nº 22/2025	2025

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

No âmbito específico das políticas de gênero, a criação do Núcleo de Gênero e Diversidade Sexual (NUGEDIS) constitui um avanço relevante, ao institucionalizar um espaço dedicado à promoção da equidade de gênero e ao enfrentamento de práticas discriminatórias por meio de ações de ensino, pesquisa e extensão. A institucionalização desse núcleo representa um avanço na estruturação de espaços institucionais dedicados à reflexão e à promoção de práticas educativas voltadas à equidade de gênero e à valorização da diversidade.

De modo complementar, o Comitê de Não Violência do IFFar atua na implementação da Política de Não Violência, com foco na prevenção de conflitos e na promoção de uma cultura de paz institucional. Entre suas ações, destacam-se a realização de cursos de capacitação em práticas restaurativas e mediação de conflitos, direcionados a gestores e servidores, contribuindo para a construção de um ambiente institucional mais seguro e acolhedor.

A Política Institucional de Diversidade e Inclusão, por sua vez, estabelece princípios e diretrizes voltados à promoção da inclusão, do respeito à diversidade e da garantia de direitos relacionados à acessibilidade, às relações étnico-raciais e à diversidade sexual e de gênero. Essas normativas evidenciam a incorporação, no âmbito institucional, de valores alinhados à equidade e à justiça social.

Outro elemento relevante refere-se à institucionalização do dia 16 de setembro como data dedicada à promoção de ações de combate à violência contra as mulheres no âmbito do IFFar. A inclusão dessa data no calendário da instituição evidencia o reconhecimento da importância de promover ações educativas, formativas e de sensibilização sobre a violência de gênero no espaço institucional. A iniciativa também assume caráter simbólico ao homenagear a servidora Liana dos Santos Gomes, vítima de feminicídio em 2020, reforçando o compromisso institucional com o enfrentamento da violência contra as mulheres.

Além das iniciativas expostas acima, o quadro evidencia a presença de outras políticas voltadas à promoção da equidade social e educacional, como a Política de Ações Afirmativas do IFFar, e o Programa Institucional de Inclusão Social. Ambas políticas buscam ampliar o acesso, a permanência e o êxito de grupos historicamente excluídos no sistema educacional.

Entretanto, uma análise mais aprofundada dos documentos revela que as iniciativas, embora importantes, estão concentradas no âmbito das políticas educacionais voltadas aos estudantes, não se configurando, de forma equivalente, como políticas estruturadas direcionadas às relações de trabalho e à gestão. Essa lacuna torna-se ainda mais evidente quando observada a ausência de normas específicas voltadas à prevenção e ao enfrentamento do assédio e da violência de gênero no contexto das relações de trabalho entre servidores.

Essa constatação adquire maior relevância quando considerado marcos legais recentes, como a Lei nº 14.540/2023 e o Decreto nº 12.122/2024, que estabelecem

diretrizes para a implementação de políticas institucionais de prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação no âmbito da administração pública federal.

Nesse cenário, observa-se, em âmbito nacional, o fortalecimento da agenda voltada à equidade de gênero e aos direitos das mulheres, evidenciado pela publicação da Portaria nº 221/2024 do MEC, que institui o Comitê Permanente de Políticas para Mulheres. O Comitê tem como finalidade a realização de diagnósticos, a proposição de ações de sensibilização e capacitação, bem como o estímulo à formulação de políticas que promovam a equidade, buscando assegurar que esses princípios sejam transversalmente incorporados nas diferentes áreas de atuação desse Ministério.

A existência de iniciativas dessa natureza em nível federal reforça a relevância da temática e sinaliza a necessidade de que instituições da Rede Federal, como o IFFar, avancem na consolidação de políticas institucionais mais estruturadas e alinhadas a essas diretrizes, especialmente no que se refere ao enfrentamento das desigualdades de gênero nas relações de trabalho e nos espaços de liderança.

Dessa forma, os relatos produzidos pelas participantes permitem tensionar os avanços identificados no plano normativo, com a percepção de que as políticas institucionais de equidade de gênero se apresentam, na prática, de forma incipiente ou predominantemente simbólica. Essa percepção pode ser observada no relato a seguir:

Creio que o incentivo é mais simbólico, pelo exemplo. **Vejo políticas de igualdade para estudantes, mas não as vejo para servidores**, então talvez seja volitivo das mulheres do IFFar (G8). (Grifo nosso).

Essa percepção é reforçada pela narrativa de outra gestora, que aponta a inexistência de políticas específicas voltadas à ampliação da presença das mulheres em posições de liderança, contribuindo para a manutenção de desigualdades:

Na minha percepção, **não há políticas institucionais efetivas voltadas à participação feminina na gestão do IFFar**. Embora a instituição mantenha núcleos importantes — como o NEABI, o NUGEDIS e o NAPNE — que promovem debates sobre diversidade, inclusão e equidade, essas ações não se traduzem em mecanismos concretos de incentivo ou garantia da presença das mulheres em cargos de liderança. **A ausência de políticas específicas evidencia uma lacuna estrutural que perpetua a sub-representação feminina nos espaços decisórios, especialmente das Técnicas-**

Administrativas em Educação (TAEs), cuja ascensão à gestão ainda enfrenta barreiras hierárquicas e culturais. O olhar capacitista e patriarcal, historicamente presente nas instituições públicas, contribui para **a manutenção de um cenário em que a competência feminina precisa ser constantemente reafirmada** (G4). (Grifo nosso).

Essa discussão é aprofundada por Louro (1997), ao destacar que as instituições de ensino e formativas não são neutras, mas espaços de produção e reprodução de normas sociais, incluindo aquelas relacionadas ao gênero. Para a autora, “as instituições educacionais participam ativamente da produção de sujeitos e identidades”, sendo, portanto, também responsáveis pela reprodução ou transformação das desigualdades de gênero.

Portanto, a análise das políticas institucionais do IFFar indica avanços importantes no campo da diversidade e inclusão, especialmente no que se refere às políticas educacionais. Contudo, também expõe limitações no que diz respeito à institucionalização de mecanismos específicos voltados à equidade de gênero no ambiente de trabalho e na liderança.

Esse contexto sugere que, embora a temática esteja presente no discurso institucional e em determinados programas, sua consolidação como política institucional ainda demanda aprofundamento. Verifica-se assim a importância do desenvolvimento de instrumentos normativos e estratégias institucionais mais robustas, capazes de promover, de forma efetiva, a equidade de gênero nos espaços de poder e decisão no âmbito do IFFar.

4.3.2 Ações afirmativas e institucionalização da equidade

A avaliação das políticas institucionais voltadas à equidade no IFFar demonstrou progressos significativos no âmbito da inclusão e da diversidade, ao mesmo tempo em que expôs fragilidades nas relações laborais e nos espaços de gestão e liderança. Nesse contexto, torna-se pertinente avançar na discussão a partir da perspectiva das ações afirmativas, compreendidas como estratégias institucionais intencionais voltadas à superação de desigualdades estruturais.

Historicamente, as políticas eram concebidas e implementadas exclusivamente pela elite política, composta por homens brancos, com alto nível de educação, concentração de renda e influência social. Mesmo em governos que buscam reduzir

as desigualdades de gênero, ainda é perceptível o predomínio do ponto de vista masculino no planejamento das ações públicas.

Dessa forma, as ações afirmativas configuram-se como medidas específicas, de caráter temporário e orientadas por intencionalidade política, destinadas a corrigir desigualdades historicamente produzidas por processos discriminatórios, com o objetivo de acelerar a promoção da igualdade para grupos socialmente vulnerabilizados, como mulheres e populações étnico-raciais.

De acordo com Scott (2005), as ações afirmativas não constituem soluções definitivas para problemas históricos, mas desempenham papel fundamental ao reconhecer que as desigualdades de gênero não decorrem da falta de mérito ou de determinismos biológicos, e sim de construções sociais historicamente produzidas. Nessa perspectiva, essas políticas contribuem para deslocar o debate da lógica meritocrática estrita, evidenciando que os critérios de mérito, frequentemente, desconsideram desigualdades estruturais. Como destaca a autora:

Como qualquer política, a ação afirmativa não é perfeita -, quero argumentar que suas premissas levaram em consideração o problema que estou analisando de uma forma que os críticos dessa política não o fazem, uma vez que insistem que o mérito (...) é a única forma de incluir ou excluir indivíduos em empregos, escolas ou política. (Scott, 2005, p. 22).

Observa-se que quando as perspectivas e experiências femininas são silenciadas ou marginalizadas nos processos de formulação e implementação de políticas públicas, compromete-se não apenas a qualidade dessas ações, mas também sua legitimidade social. A ausência de diversidade nos espaços decisórios limita a capacidade de resposta das políticas às demandas reais da sociedade.

Nesse sentido, as ações afirmativas assumem papel estratégico na indução de mudanças institucionais, especialmente em contextos marcados por desigualdades persistentes, como a sub-representação feminina na política e em cargos de liderança.

Evidências empíricas em estudos internacionais indicam que a adoção de cotas eleitorais contribuiu significativamente para a ampliação da presença de mulheres em parlamentos (Hughes *et al.*, 2017), enquanto, no âmbito organizacional, a implementação de metas e programas voltados à diversidade de gênero tem se mostrado eficaz na ampliação da participação feminina em posições de alta gestão (Hunt *et al.*, 2020).

Para além dos impactos diretos na ampliação das oportunidades para as mulheres, a presença feminina em cargos diretivos contribui para a diversificação de perspectivas nos processos decisórios, favorecendo análises mais abrangentes e qualificadas. Estudos apontam que ambientes organizacionais mais diversos tendem a apresentar maior capacidade de inovação, resolução de problemas e formulação de políticas mais inclusivas e responsivas às demandas sociais.

Nesse sentido, a promoção da equidade de gênero, por meio de ações afirmativas, não se configura apenas como uma atuação ética ou de justiça social, mas também como um fator estratégico para o aprimoramento da eficiência, da eficácia e da qualidade nos processos da gestão pública.

No IFFar, a institucionalização das ações afirmativas ocorre por meio de diferentes núcleos e estruturas institucionais responsáveis por promover políticas e práticas voltadas à inclusão e à diversidade. Entre essas instâncias, destacam-se o Núcleo de Gênero e Diversidade Sexual (NUGEDIS), o Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABI), o Núcleo de Apoio às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas (NAPNE), a Coordenação de Ações Afirmativas (CAA) e a Coordenação de Apoio às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas (CAPNE).

Essas estruturas desempenham papel estratégico na promoção de ações afirmativas voltadas à inclusão educacional, ao enfrentamento de diferentes formas de discriminação e à valorização da diversidade no ambiente institucional. De modo geral, atuam de forma articulada no desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão, promovendo debates, projetos formativos e ações de sensibilização relacionados a temas como relações étnico-raciais, equidade de gênero, diversidade sexual, acessibilidade e direitos humanos.

Além disso, esses núcleos contribuem para a implementação de políticas institucionais voltadas à garantia do acesso, permanência e êxito de estudantes pertencentes a grupos historicamente marginalizados, bem como para a construção de práticas pedagógicas mais inclusivas na instituição.

Ao analisar os relatos das gestoras integrantes da pesquisa foi possível compreender de que maneira as ações afirmativas voltadas à equidade de gênero são percebidas e vivenciadas no cotidiano institucional do IFFar. De modo geral, as narrativas indicaram o reconhecimento de iniciativas importantes, especialmente no

campo da formação, do debate e da sensibilização acerca das questões de gênero, ainda que essas ações sejam compreendidas, em muitos casos, como processos em construção, que demandam maior institucionalização.

Entre as ações que mais foram mencionadas pelas gestoras, destacou-se a atuação do NUGEDIS. O núcleo foi reconhecido como um espaço institucional relevante para a promoção de reflexões e atividades formativas voltadas às temáticas importantes. Conforme relatado por uma das gestoras:

Nossos núcleos de Gênero são uma das principais ferramentas e também a formação de lideranças estudantis, dos quais tenta-se assuntos de relevância na participação feminina (G1). (Grifo nosso).

Além disso, as gestoras informaram a realização de eventos institucionais, rodas de conversa e ações formativas voltadas à discussão do papel das mulheres na educação e na gestão, evidenciando iniciativas que possibilitaram visibilidade e reconhecimento das trajetórias femininas. Uma das participantes destacou:

Acredito que alguns movimentos de eventos, **rodas de conversas** para tratar o tema, bem como exemplos de **mulheres gestoras grávidas, respeitando o momento independente de se saber que ela irá se afastar por um bom tempo**. No âmbito da pesquisa já temos institucionalizado **a avaliação do currículo para mais tempo para mulheres que usufruíram de licença maternidade**, mas temos como meta desenvolver mais ações (G2). (Grifo nosso).

Outro aspecto relevante apontado nas narrativas refere-se à política de dignidade menstrual como uma ação afirmativa que evidencia o compromisso institucional com o cuidado e o acolhimento das mulheres no ambiente educacional.

Percebo que a instituição tem buscado, de forma gradual, promover a equidade de gênero **por meio de políticas e ações afirmativas que estimulam o respeito, à diversidade e a valorização das mulheres em diferentes espaços**. A criação de comissões ou núcleos que tratam de temas como gênero e diversidade, o incentivo à formação continuada e a promoção de eventos e debates sobre o papel da mulher na educação e na gestão são exemplos de iniciativas que contribuem para esse avanço. Uma das políticas de **ações afirmativas** mais inspiradoras que vejo no IFFar é a de **Dignidade Menstrual** - o olhar para as meninas e mulheres que muitas vezes não possuem absorvente e saber que no nosso espaço institucional ele está lá, à disposição, me faz sentir abraçada por nossa instituição. Além disso, há alguns anos temos realizado **a live sobre o dia das mulheres**, o que tem sido inspirador e um momento de partilha para conhecer trajetórias inspiradoras(G4). (Grifo nosso).

Os relatos evidenciam também outras iniciativas institucionais voltadas ao bem-estar e à qualidade de vida dos servidores. Neste sentido foram abordados aspectos relacionados à saúde mental, à conciliação entre vida pessoal e trabalho e à promoção de ambientes organizacionais mais saudáveis. De acordo com uma das gestoras, essas ações contribuem para a construção de um contexto institucional mais favorável a inclusão das mulheres:

A atuação do NUGEDIS, que desenvolve ações formativas, de acolhimento, prevenção e enfrentamento às desigualdades de gênero, violências e discriminações. Essas iniciativas contribuem para a construção de um **ambiente institucional mais justo, seguro e favorável à participação feminina nos espaços de gestão** (G10). (Grifo nosso).

Apesar do reconhecimento de todas essas ações, as narrativas também apontaram para a necessidade de ampliar e fortalecer as políticas institucionais mais específicas voltadas a temática, conforme mencionado por uma das gestoras:

Portanto, **é urgente que o IFFar avance na formulação de ações afirmativas e políticas institucionais de equidade de gênero**, capazes de garantir **formação, valorização e condições reais de acesso e permanência das mulheres nos cargos de gestão**, consolidando, assim, uma cultura organizacional mais justa, inclusiva e representativa (G4). (Grifo nosso).

Participantes destacaram ainda, que as ações existentes não se traduzem, necessariamente, em mecanismos estruturais capazes de ampliar a presença feminina em posições de liderança. Essa percepção é reforçada por outras gestoras:

Percebo que a instituição desenvolve ações importantes voltadas à equidade de gênero, e entendo o NUGEDIS como um núcleo fundamental nesse processo, pois trata a temática com profundidade, embasamento teórico e sensibilidade às realidades vivenciadas na comunidade acadêmica. As formações, debates e ações de conscientização promovem o fortalecimento do diálogo e contribuem para a construção de uma cultura mais inclusiva e respeitosa. Ao mesmo tempo, acredito que **ainda podemos avançar no fortalecimento das políticas institucionais de equidade, ampliando estratégias que incentivem a formação e o protagonismo de lideranças femininas** (G9). (Grifo nosso).

As percepções acima apresentadas, dialogam com os estudos sobre relações de gênero nas instituições, que destacam a importância das ações afirmativas como instrumentos capazes de enfrentar desigualdades estruturais e ampliar a participação de grupos historicamente sub-representados nos espaços de poder.

Bourdieu (2002) ressalta que as estruturas institucionais e simbólicas tendem a reproduzir hierarquias sociais historicamente construídas. Nessa perspectiva, as ações afirmativas podem atuar como mecanismos importantes para tensionar essas estruturas e promover condições mais equitativas de participação feminina.

Ressalta-se que as ações afirmativas no setor público não podem ser implementadas de forma isolada, mas devem estar articuladas com outras políticas mais amplas de promoção da equidade de gênero na sociedade. Isso inclui políticas de enfrentamento à violência contra as mulheres, de ampliação da participação feminina na política, de promoção da autonomia econômica das mulheres, de educação não sexista, entre outras.

A análise das ações afirmativas no IFFar revelou a necessidade de avançar na consolidação de políticas mais estruturadas, capazes de transformar iniciativas/ações em estratégias permanentes de promoção da equidade de gênero, especialmente no que se refere ao acesso e à permanência das mulheres em posições de liderança.

4.3.3 Cultura institucional e práticas organizacionais

A cultura de uma organização não apenas reflete, mas também molda as normas, valores e comportamentos que permeiam suas estruturas e práticas. No contexto específico da questão de gênero na liderança, a cultura institucional pode desempenhar um papel significativo na perpetuação ou na mitigação das disparidades de gênero.

Schein (1984), define cultura organizacional como um conjunto de premissas fundamentais estabelecidas por um grupo específico, que, se operarem de forma eficaz, pode ser transmitido aos novos membros como a maneira adequada de compreender, pensar, sentir, agir ou reagir em determinadas situações, com o objetivo de promover a adaptação externa e a integração interna de uma organização.

De acordo com Lück (2009), a cultura organizacional se refere às práticas regulares e habituais da escola, à sua personalidade coletivamente construída e amalgamada, a partir do modo como as pessoas, em conjunto, pensam sobre a escola como um todo; sobre o papel que a escola representa em sua comunidade e na sociedade em geral; sobre o papel individual e coletivo das atuações de seus participantes. Para a autora, a cultura organizacional também se refere aos valores

que expressam e traduzem em seus discursos comuns, em suas ações cotidianas e em sua comunicação e relacionamento interpessoal regularmente estabelecidos.

Portanto, compreender e analisar a cultura das organizações é fundamental para identificar e abordar as barreiras que as mulheres enfrentam em suas carreiras e para promover uma maior equidade de gênero no ambiente de trabalho. Uma cultura institucional inclusiva, equitativa e consciente não só beneficia as mulheres, mas também contribui para o sucesso e a sustentabilidade da organização como um todo.

Considera-se que a cultura institucional exerce influência significativa na forma como se estruturam as oportunidades de acesso, permanência e reconhecimento das mulheres nos cargos de gestão, uma vez que valores institucionais, práticas administrativas e percepções compartilhadas podem favorecer ou limitar processos de equidade de gênero no ambiente organizacional.

Analisar a categoria cultura institucional possibilitou compreender como as políticas e iniciativas são percebidas e vivenciadas pelas gestoras participantes da pesquisa. Nesse contexto, buscou-se identificar como as gestoras avaliam o grau em que a representatividade feminina está assegurada nos cargos de gestão do IFFar.

Para tanto, o questionário aplicado incluiu uma questão fechada voltada à captação dessas percepções, cujos resultados são apresentados na figura 13, permitindo observar como as participantes interpretam o cenário institucional em relação à presença feminina nos espaços de decisão e liderança.

Figura 13 - Percepção das gestoras sobre o nível de representatividade



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme observado, quatro gestoras (36,4%) consideram que essa representatividade está parcialmente assegurada, configurando a categoria com maior incidência de respostas. Em seguida, três gestoras (27,3%) avaliam que a representatividade feminina está consideravelmente assegurada.

Por outro lado, duas participantes (18,2%) indicam que a representatividade feminina não está assegurada, sinalizando a percepção de limitações ou barreiras à plena participação das mulheres em espaços de liderança institucional. Também duas respondentes (18,2%) consideram que essa representatividade está totalmente assegurada, evidenciando uma avaliação mais positiva em relação ao cenário institucional.

Destaca-se que nenhuma participante selecionou a alternativa “pouco assegurada”, o que pode indicar que, embora existam percepções críticas acerca do nível de representatividade feminina, as respondentes tendem a situar suas avaliações em níveis intermediários ou moderado, evitando classificações mais extremas nessa direção.

Na percepção das gestoras participantes, a representatividade nos cargos de gestão do IFFar apresentou avanços, mas ainda não é compreendida de forma consensual como plenamente consolidada. A predominância da categoria “parcialmente assegurada” aponta para a existência de progressos institucionais, ao mesmo tempo em que revela a persistência de desafios relacionados à ampliação e ao fortalecimento da presença feminina nos espaços de liderança.

Partindo para análise das narrativas, observou-se que a presença da mulher nos cargos de liderança é percebida pelas participantes como um elemento capaz de influenciar não apenas práticas administrativas, mas também dimensões simbólicas e relacionais da cultura institucional.

As gestoras destacaram que sua atuação contribui para a construção de ambientes organizacionais mais participativos, dialógicos e colaborativos, ao mesmo tempo em que evidencia tensões associadas à legitimação da liderança feminina em contextos institucionais historicamente marcados pela predominância masculina.

Observa-se a associação entre liderança feminina e práticas de gestão orientadas pelo diálogo, pela escuta e pela construção coletiva das decisões:

Sempre priorizei um diálogo amplo e constante com todas as categorias, incluindo núcleos, grupos de trabalho, coordenações de cursos, setores de ensino, pesquisa e extensão, bem como com os

estudantes, garantindo que diferentes perspectivas fossem ouvidas e consideradas nas decisões. Essa postura colaborativa fortaleceu o engajamento, o senso de pertencimento e a corresponsabilização, consolidando uma **gestão inclusiva, democrática e participativa, pautada na transparência e no mérito coletivo** (G4). (Grifo nosso).

De modo semelhante, outra gestora ressalta que procura exercer uma liderança baseada na escuta atenta, no acolhimento e na orientação.

Acredito que a minha presença na gestão impactou a cultura institucional, especialmente na forma como as relações e os espaços de decisão são construídos. Procuro exercer uma liderança marcada pela escuta atenta, pelo acolhimento e pela orientação, características que muitas mulheres trazem para a gestão. Isso contribui para tornar os ambientes mais humanos e acolhedores, sem perder o rigor institucional. Mesmo diante de decisões firmes e necessárias, busco conduzir os processos com diálogo, respeito e leveza, criando espaços onde as pessoas se sintam ouvidas, orientadas e corresponsáveis. Essa forma de gestão ajuda a qualificar as discussões, reduzir tensões desnecessárias e fortalecer o compromisso coletivo com a instituição (G10). (Grifo nosso).

Segundo Lück (2008), liderar implica “influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos para a consecução de objetivos compartilhados”, evidenciando que a gestão educacional se constrói por meio de relações de cooperação, participação e corresponsabilidade entre os diferentes sujeitos que compõem a instituição. Para a autora, a liderança em organizações educacionais constitui um processo de mobilização coletiva voltado à articulação de pessoas e saberes em torno de objetivos institucionais comuns.

Para além dos impactos observados nas práticas organizacionais, as narrativas demonstraram, de modo significativo, a dimensão simbólica da presença feminina nos espaços de liderança institucional. Nesse sentido, algumas gestoras destacaram que sua atuação tem contribuído para a ampliação de referências de liderança para outras mulheres no âmbito do IFFar, favorecendo processos de identificação e encorajamento. Assim, uma das participantes relatou que ao assumir uma pró-reitoria, historicamente ocupada por homens, repercutiu em reconhecimento por parte dos colegas:

Assumi uma pró-reitoria que a 3 gestões foi gerida por servidores do sexo masculino. Lembro-me que uma das minhas colegas, que anteriormente estava na direção de ensino, assim como eu, me falou um dia: **“fiquei orgulhosa de ver uma de nós à frente da pró-reitoria”**. Me fez me sentir bem! Acredito que cada mulher em um cargo de gestão contribui para abrir caminhos, tornando o ambiente institucional mais plural, justo e inspirador para as próximas gerações de gestoras (G5). (Grifo nosso).

Nessa direção, outra gestora afirma que ocupar um cargo de direção permite “abrir portas para tantas outras que, ao me ver, podem se imaginar nesses locais”:

Entendo que toda mulher que ocupa cargo de liderança impacta todos que a veem lá. Enquanto Diretora de Ensino, não notava resistência, haja vista ser um cargo "da educação", onde mulheres são melhor aceitas. **Na Gestão macro do campus, mesmo eleita pela maioria, sinto a necessidade de legitimar a ocupação desse espaço, sabendo que ao ocupar o mesmo, abro portas para tantas outras que ao me ver, podem se imaginar nesses locais**(G9). (Grifo nosso).

Esses relatos indicam que a presença feminina em posições de liderança não apenas altera práticas institucionais, mas também produz efeitos simbólicos relevantes na construção de novas possibilidades de representação e pertencimento no interior da organização.

Nesse sentido, percebe-se que a presença das mulheres em posições de liderança pode contribuir para a ressignificação de práticas institucionais e para a ampliação da diversidade nos ambientes de decisão. Para Libâneo (2004), a gestão educacional democrática pressupõe a participação efetiva dos diferentes sujeitos na construção das decisões institucionais, sendo a liderança caracterizada pela capacidade de mobilizar pessoas e promover a articulação coletiva em torno de objetivos comuns.

Ao mesmo tempo, algumas narrativas destacaram a persistência de barreiras simbólicas associadas à legitimação da autoridade feminina. Uma das gestoras relata perceber “no olhar de alguns colegas um julgamento constante”, indicando a permanência de padrões culturais que ainda associam liderança e autoridade à figura masculina.

Contudo, mesmo com essas iniciativas, **percebia no olhar de alguns colegas um julgamento constante, reflexo de padrões culturais que ainda associam autoridade e competência à figura masculina ou docente.** Essa percepção reforçou a necessidade de afirmar minha competência diariamente, demonstrando que **liderança, capacidade técnica e visão estratégica não estão vinculadas ao gênero ou à categoria funcional** (G4). (Grifo nosso).

Esse aspecto sugere que, a transformação das culturas organizacionais constitui um processo gradual, atravessado por disputas por reconhecimento e por diferentes percepções acerca do exercício da liderança.

A minha trajetória profissional no Instituto Federal Farroupilha tem se desenvolvido em meio a **um contexto institucional que, embora pautado por princípios de equidade, ainda reflete marcas estruturais de gênero que influenciam o acesso, a permanência e o reconhecimento das mulheres em cargos de gestão** (G4). (Grifo nosso).

Essa problemática pode ser analisada conforme Bourdieu (1989), para quem as relações sociais são atravessadas por estruturas invisíveis que legitimam determinadas posições de poder como naturais. Segundo o autor, o poder simbólico é esse poder invisível que só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem.

Dessa forma, os relatos indicaram que a presença de mulheres em posições de comando no IFFar exerce impactos tanto no plano das práticas organizacionais quanto no plano simbólico da cultura institucional. As gestoras destacaram a valorização de práticas de liderança mais participativas, dialógicas e colaborativas, ao mesmo tempo em que apontam desafios relacionados à consolidação de uma cultura organizacional efetivamente equitativa.

Esses resultados sugerem que a ampliação da participação feminina nos espaços de liderança pode contribuir para a construção de ambientes mais democráticos e inclusivos, ainda que esse processo ocorra em meio a permanências estruturais e culturais que continuam a influenciar a forma como o poder e a autoridade são percebidos nas organizações.

4.4 Fortalecimento da Cultura de Liderança Feminina

A análise desenvolvida nos eixos anteriores evidenciou que, embora o IFFar apresente avanços significativos no que se refere à ampliação da participação feminina nos espaços de gestão, persistem desafios estruturais, culturais e institucionais que limitam a consolidação de uma representatividade efetivamente equitativa.

Nesse contexto, o presente eixo desloca o foco de análise para uma perspectiva propositiva, sistematizando as estratégias, percepções e sugestões, apresentadas pelas gestoras. As narrativas analisadas indicaram que a construção de uma cultura organizacional mais equitativa envolve transformações nos modos de compreender, exercer e legitimar a liderança.

Segundo Bourdieu (2002), as relações sociais são atravessadas por formas de poder simbólico que operam de maneira invisível, naturalizando desigualdades e legitimando posições de dominação. No contexto institucional analisado, os mecanismos manifestam-se nas expectativas, julgamentos e critérios implícitos que incidem sobre a atuação das mulheres, exigindo delas constante reafirmação de sua competência e autoridade.

Nesse sentido, as estratégias apontadas pelas gestoras não apenas visam ampliar oportunidades de acesso à liderança, mas também transformar os próprios fundamentos simbólicos que sustentam essas disparidades.

Dessa forma, o fortalecimento da cultura de liderança feminina no IFFar configura-se como um processo complexo, que envolve tanto a implementação de políticas e ações institucionais quanto a construção de redes de apoio. As categorias analíticas a seguir sistematizam essas dimensões, a partir das percepções e experiências das participantes da pesquisa.

4.4.1 Estratégias institucionais de promoção da equidade

Entre as estratégias institucionais de promoção da equidade mencionadas pelas gestoras, sobressaíram iniciativas como programas de mentoria, valorização de trajetórias femininas, fortalecimento de núcleos institucionais, como o NUGEDIS, e a ampliação de políticas de formação e sensibilização sobre a temática de gênero.

Nesse contexto, o desenvolvimento de programas institucionais de mentoria apresenta-se como uma estratégia relevante, ao possibilitar que mulheres que já ocupam cargos de direção atuem como mentoras de servidoras em início de carreira ou em trajetória de ascensão profissional.

A literatura e as narrativas analisadas indicam que a ascensão feminina em posições de liderança é frequentemente favorecida pela presença de mentores e gestores que reconhecem e incentivam o potencial das mulheres, criando oportunidades concretas de desenvolvimento profissional. Nessa direção, Hooks (2013) ressalta que a educação, enquanto prática emancipatória, deve criar condições para que sujeitos historicamente marginalizados possam ocupar espaços de poder e fala, o que implica o compromisso institucional com práticas que promovam inclusão, reconhecimento e equidade.

Dessa forma, torna-se fundamental que as principais lideranças assumam um papel ativo na promoção da equidade, oferecendo suporte, visibilidade e condições para o crescimento das servidoras, considerando os desafios específicos que marcam suas trajetórias no mundo do trabalho. Trata-se, portanto, de reconhecer que a equidade não se estabelece de maneira espontânea, mas requer ações estruturadas, compromisso institucional e a atuação consciente de gestores na construção de uma cultura organizacional inclusiva.

Nesse sentido, destaca-se a importância do fortalecimento das redes de relacionamento profissional. Estudos apontam que os homens tendem a utilizar com maior frequência espaços informais, como atividades sociais e eventos, para a construção de redes estratégicas que favorecem sua ascensão.

Portanto, é fundamental que as mulheres sejam incentivadas a reconhecer a relevância do *networking* como ferramenta de desenvolvimento profissional, participando ativamente desses espaços e aliando essa inserção ao contínuo aprimoramento técnico.

Desse modo, surgiram com força nas narrativas apresentadas à institucionalização de programas de formação e mentoria para mulheres, entendidos como instrumentos estratégicos para o desenvolvimento de competências de liderança e para o fortalecimento da autoconfiança. Como destacam as gestoras:

Para promover mudanças efetivas, é fundamental **instituir programas de formação e mentoria voltados à liderança feminina, valorizar as trajetórias das mulheres gestoras e implementar políticas de apoio à maternidade, inclusive à maternidade atípica**, reconhecendo os desafios específicos enfrentados nesse contexto (G4). (Grifo nosso).

Acho que uma boa iniciativa seria a **criação de programas de formação e mentoria voltados especificamente às mulheres**, para contribuir com o desenvolvimento de competências de liderança e gestão, **além de espaços de escuta e troca de experiências entre gestoras** (G5). (Grifo nosso).

Investir em capacitações, **espaços de mentoria e oportunidades equitativas de participação na gestão pode contribuir significativamente para consolidar essa representatividade** de forma cada vez mais efetiva e estruturada dentro da instituição (G9). (Grifo nosso).

Três ações estratégicas podem fortalecer a valorização da mulher na gestão do IFFar: **a implementação de um programa institucional de formação e mentoria para lideranças femininas; a institucionalização de políticas de conciliação entre trabalho, cuidado e saúde mental, reconhecendo a dupla jornada; e a criação de diretrizes formais de equidade de gênero na gestão**, com critérios transparentes, incentivo à participação feminina e monitoramento da representatividade (G10). (Grifo nosso).

Outro ponto significativo diz respeito ao reconhecimento simbólico das trajetórias femininas como estratégia de estímulo à participação, evidenciando a relevância de conferir visibilidade a experiências bem-sucedidas, de modo a ampliar referências e consolidar a valorização das mulheres.

Existe a percepção de que a liderança feminina inspira outras mulheres e com isso é importante a presença de mais mulheres em cargos de decisão. Assim, evidencia-se a necessidade de uma representação equilibrada de homens e mulheres na liderança, permitindo a presença de diferentes visões que poderão se complementar, contribuindo para uma gestão mais eficiente e inclusiva.

Seguir mostrando exemplos e falas de fortalecimento para que outras mulheres se sintam capazes de ocupar esses cargos (G2).

Essa dimensão simbólica pode ser compreendida com as contribuições de Bourdieu (2002), especialmente no que se refere ao poder simbólico e à legitimação social das posições de liderança, que tendem a reproduzir padrões historicamente masculinizados.

Outra estratégia institucional relevante observada, refere-se à criação de políticas institucionais voltadas à conciliação entre trabalho e família, com vistas a assegurar melhores condições de permanência das mulheres nas funções de chefia. Nesse sentido, destacam-se iniciativas como a flexibilização de horários, a possibilidade de trabalho remoto para servidores e servidoras com filhos pequenos ou responsabilidades de cuidado, bem como a oferta de creches e espaços de acolhimento infantil nos campi.

Os relatos das gestoras reforçam a importância dessas medidas ao evidenciar a necessidade de ampliação do olhar institucional sobre as demandas específicas das servidoras, especialmente aquelas que acumulam múltiplas responsabilidades. Conforme destaca a narrativa:

A possibilidade de organizar a família para tal deve ser pensada. Flexibilidade de horários, creches dentro dos campi, olhar do Nuggedis para a gestão e servidoras, não apenas para estudantes, são ações que certamente facilitariam a permanência das mulheres na gestão (G8). (Grifo nosso).

De modo complementar a estratégia anterior, destacou-se políticas mais amplas de equidade, que incluam o cuidado com a saúde mental, o fortalecimento de redes de apoio e a promoção de processos de gestão mais inclusivos:

Para ampliar a participação e a permanência de mulheres em cargos de gestão no IFFar, algumas iniciativas são estratégicas: o fortalecimento de políticas institucionais de equidade de gênero; a ampliação de ações de formação e desenvolvimento de lideranças femininas; **a criação de mecanismos de apoio à conciliação entre trabalho, maternidade e vida pessoal; a valorização de práticas de cuidado com a saúde mental**; o estímulo à ocupação de cargos de gestão por meio de processos transparentes e justos; o fortalecimento de redes de apoio e mentorias entre mulheres gestoras; sororidade. Essas medidas contribuem para reduzir desigualdades estruturais e para consolidar ambientes institucionais mais equitativos e sustentáveis (G10). (Grifo nosso).

Essas proposições dialogam com o debate contemporâneo sobre gestão pública inclusiva, ao reconhecer que a permanência das mulheres nos espaços de poder está diretamente relacionada à capacidade institucional de responder às demandas concretas que atravessam suas trajetórias.

O fortalecimento e a ampliação da articulação entre os núcleos institucionais, como NEABI, NUGEDIS e NAPNE na gestão do IFFar, aparece também como uma importante estratégia, de modo a integrar as pautas de gênero às práticas administrativas. As narrativas demonstraram que esses núcleos possuem papel estratégico não apenas na promoção de ações de sensibilização, mas também na consolidação de princípios que orientem a gestão institucional. Conforme destacado por uma das gestoras:

Os núcleos institucionais, como **NEABI, NUGEDIS e NAPNE, devem ser fortalecidos e articulados à gestão institucional**, contribuindo para que as pautas de gênero deixem de ser apenas temas de sensibilização e se tornem princípios estruturantes das práticas administrativas. Somente com esse movimento contínuo e coletivo **será possível consolidar um ambiente em que as mulheres sejam efetivamente reconhecidas, valorizadas e representadas nos espaços de decisão**, fortalecendo a cultura democrática que caracteriza o IFFar (G4). (Grifo nosso).

Após observar esses relatos nota-se como estratégia institucional a implementação de ações afirmativas e de mecanismos institucionais que contribuam para ampliar a representatividade feminina nos espaços de decisão.

Entre as possibilidades destacadas, evidenciou-se a adoção de políticas institucionais que estabeleçam metas progressivas para a participação de mulheres

em cargos de direção (CD) e funções gratificadas (FG e FCC), com a definição de percentuais mínimos a serem alcançados em prazos determinados, respeitando as especificidades e a autonomia institucional.

Ações que promovam oportunidades e condições equitativas de participação. **Adotar políticas e editais que prevejam a participação específica de mulheres**, além de incentivar **formações e campanhas institucionais** que estimulem a presença feminina em espaços de decisão. (G6). (Grifo nosso).

1) Gestores/as devem incentivar a cultura institucional de participação feminina nos cargos de gestão, incentivando as servidoras mulheres a ocuparem tais cargos; **2) Discutir com a comunidade acadêmica a pertinência/necessidade de criação de ação afirmativa institucional que assegure percentual mínimo de ocupação de cargos de gestão por mulheres** (G7). (Grifo nosso).

Adicionalmente, ressalta-se a importância da criação de editais e normativas que incentivem explicitamente a participação feminina, bem como a promoção de campanhas institucionais que fortaleçam a cultura de equidade de gênero no âmbito do IFFar.

Assim, as ações afirmativas configuram-se como instrumentos estratégicos fundamentais para impulsionar a equidade de gênero nas instituições públicas, na medida em que promovem a correção de assimetrias estruturais e ampliam as possibilidades de participação das mulheres em espaços de poder e decisão.

4.4.2 Redes de apoio e empoderamento feminino

As trajetórias profissionais femininas estão inseridas em um contexto mais amplo, no qual trabalho e a vida pessoal se encontram profundamente interligados. Para muitas mulheres, carreira e família assumem papéis centrais e indissociáveis, o que faz com que suas experiências profissionais sejam constantemente atravessadas pelas demandas da vida privada.

Historicamente, as mulheres enfrentam barreiras internas e externas às organizações para atuar em funções de direção, como a dupla jornada de trabalho, as demandas associadas à maternidade e ao cuidado familiar, funções essas relacionadas aos papéis de gênero. Esses fatores, muitas vezes, limitam o acesso, a permanência e a progressão feminina nos espaços de liderança.

No contexto investigado, observou-se que o fortalecimento da presença feminina no IFFar não se sustenta exclusivamente por meio de estratégias institucionais, mas também depende da constituição de redes de apoio e de processos de empoderamento que se desenvolvem tanto no plano coletivo quanto no individual, evidenciando a importância de vínculos sociais e de iniciativas que promovam maior equidade nas relações de gênero.

A rede de apoio familiar é compreendida como o conjunto de auxílios oferecidos por familiares ou pessoas próximas, fundamentados em relações de confiança mútua, que contribuem para o suporte nas atividades cotidianas desempenhadas pelas mulheres, especialmente aquelas relacionadas aos papéis de mãe, esposa e demais responsabilidades no âmbito doméstico e familiar. As redes de apoio configuram-se como espaços fundamentais de troca, acolhimento, aprendizagem e fortalecimento mútuo, contribuindo significativamente para o enfrentamento das desigualdades de gênero ainda presentes no contexto das organizações.

A importância dessas redes pode ser compreendida através das contribuições de Scott (1995), ao destacar que as relações de gênero são construídas socialmente e atravessadas por relações de poder, sendo, portanto, passíveis de transformação a partir da ação coletiva e da produção de novos significados.

Nessa perspectiva, as redes de apoio entre mulheres configuram-se como espaços de resistência simbólica e prática, nos quais são compartilhadas experiências, estratégias e formas de enfrentamento às barreiras institucionais. Os espaços contribuem para reduzir o isolamento frequentemente vivenciado por elas em posições de liderança, especialmente em contextos historicamente marcados pela predominância masculina.

O fortalecimento de redes de apoio e mentorias entre mulheres gestoras; sororidade. Essas medidas contribuem para reduzir desigualdades estruturais e para consolidar ambientes institucionais mais equitativos e sustentáveis (G10). (Grifo nosso).

Além disso, os relatos demonstraram que o empoderamento feminino está diretamente relacionado à construção de vínculos de solidariedade e cooperação entre mulheres, frequentemente expressos por meio do apoio entre elas.

Creio que deve ser **estimulada a sororidade nos espaços**, trabalhado amplamente a necessidade do corporativismo feminino. Infelizmente, a cobrança que sentimos vem fortemente das mulheres, que poderiam ser mais

acolhedoras com suas parceiras de gênero, que vivem as mesmas dificuldades em ser mulher (G8). (Grifo nosso).

O conceito de empoderamento, nesse contexto, pode ser compreendido como um processo por meio do qual as mulheres ampliam sua capacidade de atuação, decisão e influência nos espaços institucionais. Conforme Beauvoir (2009), “não se nasce mulher: torna-se”, indicando que as posições sociais das mulheres são construídas historicamente e podem ser transformadas por meio de processos de sensibilização e ação coletiva.

As narrativas destacaram ainda, a valorização de espaços formativos e de compartilhamento de experiências entre mulheres, entendidos como mecanismos de construção coletiva de saberes e de fortalecimento das trajetórias profissionais.

Conforme destacado pelas gestoras, a “troca de experiências em espaços formativos” (G3), configura-se uma estratégia relevante para o desenvolvimento de lideranças femininas, ao possibilitar a construção de referências compartilhadas e a ampliação das capacidades de atuação na gestão.

Observou-se que esse processo está diretamente relacionado à existência de espaços institucionais que favoreçam a escuta, o acolhimento e a troca de experiências, como evidenciado na defesa da criação de “espaços de escuta e troca de experiências entre gestoras” (G5). Essas iniciativas contribuem não apenas para o desenvolvimento de competências socioemocionais, mas também para o fortalecimento da confiança e do senso de pertencimento, elementos fundamentais para o exercício da liderança.

Outro aspecto importante refere-se à inter-relação entre redes de apoio e condições materiais de permanência das mulheres na gestão, especialmente no que diz respeito à conciliação entre trabalho e responsabilidades familiares. As gestoras apontam que o fortalecimento dessas redes deve estar articulado a políticas institucionais que reconheçam as especificidades das trajetórias femininas, incluindo demandas relacionadas à maternidade e ao cuidado. Nesse sentido, uma das gestoras destacou:

Acho que **sugeriria ainda espaço para mães dentro do IFFar para amamentação e/ou para deixar seus filhos enquanto estudam ou trabalham.** Mas sei que **essa política requer infraestrutura, recursos financeiros e humanos para que possa ser possibilitada.** Mas penso que seria uma política muito valiosa para mães estudantes e trabalhadoras (G5). (Grifo nosso).

A fala evidencia que o empoderamento feminino não se limita ao plano simbólico, mas demanda condições concretas. A possibilidade de organizar a família para tal deve ser pensada [...] são ações que certamente facilitariam a permanência das mulheres na gestão (G8).

As redes de apoio, tanto no âmbito familiar quanto institucional, emergem como elementos centrais para a sustentação das trajetórias femininas. As transformações em curso, ainda que gradual, indicam avanços na forma como a presença da mulher vem sendo reconhecida e valorizada, exigindo, por parte dos dirigentes, posicionamentos mais sensíveis e comprometidos com a equidade de gênero.

Percebe-se que o fortalecimento dessas redes não apenas contribui para a permanência e o desenvolvimento das mulheres nos espaços de gestão, mas também representa um movimento significativo de ruptura com padrões historicamente excludentes, conferindo maior visibilidade e legitimidade à atuação feminina no mundo do trabalho. Esse processo reforça a compreensão de que a presença delas nas funções de direção tende a produzir efeitos multiplicadores, estimulando as outras a ocuparem posições de liderança e comando.

4.4.3 Transformações na cultura organizacional

Percebe-se que as transformações na cultura organizacional não ocorrem de forma linear ou imediata, mas constituem processos graduais, tensionados por disputas de poder e práticas institucionais historicamente consolidadas. Nesse sentido, a cultura organizacional pode ser compreendida como um sistema de significados compartilhados que orienta comportamentos, valores e relações de poder no interior das instituições, conforme argumenta Schein (1984).

Para Saraiva (2002), as mudanças nos padrões culturais de uma organização, especialmente no caso das organizações públicas, têm sido cada vez mais demandadas por setores significativos da sociedade, visando mitigar características consideradas inadequadas ou desatualizadas. Para que essas mudanças se consolidem, é essencial intervir diretamente nos pressupostos básicos que sustentam a cultura organizacional e nas dinâmicas de poder que permeiam essas instituições, o que inevitavelmente gera resistências intensas e desafios consideráveis ao longo do processo.

Para a promoção de ações e intervenções efetivas no âmbito de uma instituição pública de ensino, torna-se fundamental enfrentar criticamente os vieses que se encontram naturalizados na cultura organizacional e nas práticas cotidianas da comunidade escolar. Esses vieses, muitas vezes sutis, operam na manutenção de desigualdades e na limitação da presença de mulheres em postos de chefia.

Entre eles, destacam-se a recorrente associação entre liderança e atributos masculinos, a menor autoconfiança socialmente construída entre mulheres, bem como os processos de autopercepção e de reconhecimento institucional que influenciam a forma como essas profissionais são vistas e legitimadas no interior da organização.

Nessa perspectiva, Libâneo (2012) destaca que a escola é uma organização social marcada por relações de poder, valores e práticas historicamente construídas, sendo necessário problematizar esses elementos para promover mudanças efetivas na cultura institucional e avançar na construção de práticas mais democráticas e inclusivas.

Compreende-se que a efetiva transformação da cultura organizacional está intrinsecamente relacionada à transformação do próprio âmbito institucional, uma vez que seus sujeitos, gestores, docentes, técnicos e estudantes, constituem-se como agentes que expressam, reproduzem e, potencialmente, ressignificam valores, crenças, tabus e preconceitos historicamente enraizados no contexto institucional.

No contexto do IFFar, as narrativas das gestoras indicaram que, embora haja avanços institucionais no reconhecimento da importância da equidade de gênero, a transformação cultural depende não apenas da implementação de políticas formais, mas da incorporação desses valores nas práticas cotidianas e nas relações interpessoais.

Somente por meio de uma atuação integrada, crítica e comprometida com a equidade será possível **consolidar uma cultura institucional verdadeiramente inclusiva**, na qual a presença feminina na gestão seja reconhecida como expressão legítima da diversidade e da democracia (G4). (Grifo nosso).

Para que essas práticas assumam, de fato, um caráter transformador, é imprescindível partir de um diagnóstico consistente da cultura organizacional, com a identificação crítica dos elementos que se pretende modificar. Nessa perspectiva, torna-se fundamental instituir mecanismos que favoreçam a construção de ações

contínuas de reflexão, formação e avaliação, capazes de promover mudanças sustentáveis e alinhadas aos princípios de equidade, inclusão e justiça social no âmbito da instituição.

A representação feminina em cargos de gestão é bastante expressiva no IFFAR. **Atualmente somos 7 diretoras gerais, num quantitativo de 11 Campi, mais a reitoria.** Mesmo assim, considero importante a permanente ação de incentivo de mulheres em cargos de gestão. Começando por coordenações de setores, cursos até alta gestão (G3). (Grifo nosso).

As gestoras reconhecem avanços importantes, como evidenciado no relato que destaca a expressiva participação de mulheres na direção-geral dos campi. No entanto, esses avanços são compreendidos como insuficientes para garantir uma cultura institucional plenamente equitativa, sendo necessária a consolidação de ações contínuas de incentivo e valorização da liderança feminina.

Observa-se que a transformação da cultura organizacional constitui um processo complexo e contínuo, que demanda a revisão crítica e a ressignificação de valores, normas e práticas historicamente consolidadas. Trata-se de um movimento que exige atuação articulada em múltiplas frentes, visando não apenas questionar, mas também superar estruturas tradicionais que sustentam desigualdades.

As transformações na cultura organizacional historicamente estruturam as relações de poder no interior da instituição, influenciando diretamente as possibilidades de acesso, permanência e reconhecimento das mulheres nos espaços de liderança. Nessa direção, problematizar as categorias de gênero implica, conforme Scott (1990):

Superar as dicotomias entre gênero/sexo, cultural/biológico, questionar a universalidade de categorias e busca dar visibilidades as mulheres ao longo da história enquanto possuidoras de poder, isso implica “não somente uma nova história de mulheres, mas também uma nova história (Scott, 1990, p. 73).

Nesse contexto, as percepções e experiências das gestoras revelaram dimensões importantes desse processo, evidenciando possibilidades de mudança no interior das instituições, como pode ser observado no relato a seguir:

Investir em capacitações específicas para que mulheres possam assumir o protagonismo profissional e se **preparar para funções de liderança é uma estratégia fundamental. Programas de formação em gestão, desenvolvimento de competências estratégicas, tomada de decisão,**

mediação de conflitos e planejamento institucional contribuem para fortalecer a autoconfiança e a qualificação técnica das servidoras (G9). (Grifo nosso)

A literatura a respeito da temática indica que à medida que as mulheres se aproximam dos níveis mais altos nas organizações, surge um ceticismo quanto à sua adequação para esses cargos, exigindo delas um esforço constante para administrar percepções e manter a credibilidade ao longo de sua trajetória hierárquica. Neste sentido, torna-se relevante trazer a problematização de barreiras ainda presentes no contexto institucional, especialmente no que diz respeito à associação entre liderança e determinados perfis profissionais.

É igualmente importante **reconhecer e valorizar a atuação das Técnicas-Administrativas em Educação (TAEs) como gestoras legítimas**, combatendo barreiras simbólicas que ainda associam liderança à docência (G4). (Grifo nosso).

Observa-se que a ampliação da presença feminina em espaços de gestão tem potencial para provocar deslocamentos importantes nesses padrões culturais, especialmente ao introduzir novas formas de liderança, comunicação e tomada de decisão. Nesse sentido, é fundamental reconhecer que a mudança cultural não se efetiva de forma imediata. Torna-se imprescindível, portanto, o acompanhamento sistemático das ações implementadas, por meio de processos permanentes de monitoramento e avaliação, que possibilitem a revisão de estratégias e a consolidação de avanços.

O cenário no âmbito do IFFar evidencia a necessidade de desenvolver estratégias que ultrapassem abordagens superficiais e alcancem dimensões mais profundas dessas problemáticas. Isso implica compreender não apenas os aspectos formais da organização, mas também os significados, percepções e experiências vividas pelas mulheres que nela atuam. Esse movimento requer a valorização de suas narrativas e a problematização dos padrões culturais que sustentam desigualdades, constituindo um passo essencial para a efetiva transformação da cultura organizacional.

5 PRODUTO EDUCACIONAL

O Produto Educacional (PE) constitui uma das exigências fundamentais do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), sendo concebido como uma produção técnico-científica articulada à pesquisa desenvolvida no curso e orientada à intervenção em contextos reais.

Esses Produtos Educacionais desenvolvidos no ProfEPT são concebidos a partir de pesquisas aplicadas, articulando o rigor acadêmico da pós-graduação *stricto sensu* às demandas concretas dos contextos educacionais. Nesse sentido, caracterizam-se por sua intencionalidade pedagógica e por sua orientação à prática profissional, sendo estruturados com base em referenciais teóricos consistentes e voltados à resolução de problemas reais, à inovação e ao aprimoramento dos processos educativos e tecnológicos.

De acordo com Pasqualli, Vieira e Castaman (2018), os produtos educacionais devem ser compreendidos como construções dinâmicas, vinculadas às realidades dos espaços educativos e fundamentadas em evidências empíricas.

[...] os produtos educacionais não podem ser vistos como algo estanque, mas como algo em movimento, dinâmico e representativo da realidade de cada espaço educacional investigado. Há também que se destacar que, nos moldes propostos, sua elaboração encaminha pesquisas em bases efetivas e participantes (Pasqualli; Vieira; Castaman, 2018, p.118).

Conforme orientações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), trata-se de um produto que deve apresentar aplicabilidade, potencial de transformação social e relevância para o público ao qual se destina, podendo assumir diferentes formatos, como materiais didáticos, tecnologias sociais, cursos, manuais ou produtos de comunicação (Brasil, 2023).

Ainda de acordo com o documento orientador da CAPES para a Área de Ensino (46), o pesquisador deve desenvolver e implementar o PE em contextos reais de ensino, tais como a sala de aula ou outros espaços educativos, podendo este assumir a forma artesanal ou de protótipo, em consonância com as tipologias definidas no Documento de Área. A dissertação ou tese deve contemplar, de maneira obrigatória, a descrição fundamentada de todas as etapas que envolvem o processo de construção do produto, incluindo sua elaboração, aplicação, avaliação e validação,

considerando-se as especificidades do nível de formação ao qual está vinculado (Brasil, 2023, p. 7).

A partir dos resultados obtidos nesta dissertação, foi desenvolvido como PE uma cartilha digital, intitulada “Vozes que Lideram: Mulheres na Gestão do IFFar”. O material caracteriza-se como um produto de natureza didático-instrucional e de comunicação, elaborado em formato digital acessível, com o objetivo de sensibilizar, informar e mobilizar a comunidade institucional acerca das desigualdades de gênero ainda presentes nos espaços de gestão.

A cartilha foi construída com base nas evidências empíricas da pesquisa, contemplando temas como representatividade feminina, desafios da dupla jornada, machismo estrutural e barreiras simbólicas, bem como destacando avanços institucionais e propondo ações estratégicas voltadas à promoção da equidade de gênero.

O material incorpora as “vozes” das gestoras participantes, por meio de suas narrativas, as quais conferem concretude e profundidade às análises, evidenciando experiências, percepções e desafios vivenciados no exercício da gestão. Esses elementos, articulados a proposições reflexivas, incentivam o engajamento dos sujeitos e a problematização das práticas institucionais, reforçando o caráter formativo e interventivo do PE.

A elaboração do PE seguiu uma sequência metodológica estruturada, fundamentada nas etapas de análise, desenho, desenvolvimento, implementação e avaliação, conforme proposto por Santana (2004). Esse percurso orientou de forma sistemática a construção da cartilha, garantindo a articulação entre os objetivos da pesquisa, os dados empíricos produzidos e a proposição interventiva do material.

A etapa de análise constituiu o momento inicial do processo, no qual foram consideradas as características do público-alvo e o contexto institucional investigado. A partir dos dados produzidos na pesquisa, especialmente as narrativas das gestoras e a análise dos documentos institucionais, foram identificadas demandas formativas relacionadas à representatividade feminina na gestão, às desigualdades de gênero e às barreiras estruturais presentes no IFFar, orientando a definição do foco e da intencionalidade pedagógica do material.

Na fase de desenho, foram definidos os objetivos de aprendizagem do PE, bem como sua organização didático-pedagógica. Estruturou-se a cartilha de modo a

articular fundamentação teórica, dados da pesquisa e proposições práticas, com linguagem acessível e estratégias que favorecessem a reflexão crítica. Também foram planejados os elementos visuais e a organização das seções, buscando tornar o material atrativo e interativo.

O desenvolvimento correspondeu à etapa de produção do conteúdo da cartilha, envolvendo a seleção, sistematização e organização dos dados empíricos e referenciais teóricos. Articulando fundamentação teórica, dados da pesquisa e proposições práticas.

A arquitetura do material inicia-se pela apresentação e sumário, avançando para a seção 'Por que falar de representatividade feminina?', que fundamenta a relevância da temática. Na sequência, o conteúdo expande-se para os impactos da representatividade na RFEPECT e no cenário específico do IFFar, culminando na problematização de desafios como a sobrecarga mental e o machismo estrutural.

Na sequência, são abordados os impactos da representatividade feminina na gestão, bem como um panorama das mulheres na RFEPECT e o cenário específico do IFFar. Posteriormente, a cartilha problematiza os principais desafios identificados na pesquisa, como a dupla jornada e a sobrecarga mental, o machismo estrutural e as barreiras simbólicas, além de aspectos estruturais e culturais, incorporando, nesses momentos, as narrativas das gestoras como forma de dar visibilidade às experiências vividas.

Por fim, destaca-se o poder da representatividade, evidenciando seus efeitos na cultura organizacional. Na parte propositiva, são apresentadas ações estratégicas para a equidade de gênero na gestão e diretrizes para o fortalecimento institucional, finalizando na seção "Rumo a uma instituição democrática".

A etapa de implementação consistiu na elaboração da primeira versão da cartilha digital, materializando o protótipo do PE e consolidando a articulação entre os achados da pesquisa e sua tradução em um instrumento de sensibilização e formação institucional.

Por fim, na fase de avaliação, foi construído um instrumento de coleta de dados por meio da plataforma *Google Forms*, cujo *link* foi disponibilizado aos participantes, permitindo o registro sistematizado das respostas. O formulário foi encaminhado, inicialmente, via e-mail institucional, a três (03) servidores do IFFar com conhecimento e/ou atuação na temática investigada.

Essa etapa teve como objetivo ampliar o olhar crítico sobre o material, viabilizando a emissão de pareceres, sugestões de ajustes e contribuições para o seu aprimoramento. As questões propostas presentes no formulário foram:

a) O produto educacional desenvolvido apresentava de forma clara o objetivo da cartilha?

b) A cartilha apresenta os conceitos (como representatividade feminina, machismo estrutural e dupla jornada) de forma clara e acessível? Há algum trecho que poderia ser melhor explicado ou simplificado?

c) A estrutura, linguagem e elementos visuais da cartilha tornam a leitura atrativa e de fácil compreensão? Você sugere alguma melhoria?

Na análise das respostas, não houve distinção nominal entre os servidores participantes, sendo estes identificados de forma anônima por meio da letra “A”, correspondente a avaliador, seguida de um número aleatório, conforme apresentado nas devolutivas. Esse procedimento visou garantir o anonimato dos participantes, em conformidade com os princípios éticos que orientam a pesquisa.

A partir das devolutivas obtidas (Apêndice E), realizou-se uma análise qualitativa das respostas, evidenciando a pertinência e a efetividade da cartilha no atendimento aos objetivos propostos. De modo geral, os avaliadores manifestaram apreciação positiva em relação ao material, destacando aspectos como a clareza da linguagem, a organização textual e a adequação dos elementos visuais, os quais contribuem para uma leitura fluida e acessível.

No que se refere aos conceitos, as respostas indicaram que os temas abordados, como representatividade feminina, machismo estrutural e dupla jornada, foram considerados relevantes e apresentados de forma compreensível, favorecendo a reflexão crítica sobre as desigualdades de gênero no contexto institucional.

Em relação à terceira questão, referente à estrutura, linguagem e elementos visuais, as respostas evidenciaram uma avaliação majoritariamente positiva quanto à organização e à acessibilidade do material. Os avaliadores destacaram que a cartilha apresenta linguagem clara, estrutura bem definida e recursos visuais que favorecem a compreensão e tornam a leitura mais atrativa.

Dentre os comentários, ressalta-se a percepção de que o material é “muito claro e completo” (A1), evidenciando a efetividade na comunicação dos conteúdos

propostos. Além disso, foi destacado que os elementos visuais, como os fluxogramas, contribuem para a interatividade e compreensão das informações (A2).

No entanto, contribuições de aprimoramento foram emitidas, especialmente no que se refere à inclusão de um panorama histórico da trajetória feminina:

Os fluxogramas ficaram muito claros e interativos. Talvez seja interessante uma linha temporal (não muito extensa), que mostre como essa trajetória feminina foi se construindo. (A2).

A leitura está atrativa e é facilitada pelas estratégias visuais em que o texto foi organizado. Senti falta de um panorama histórico de como foi se construindo essa trajetória feminina, porque é uma questão histórica de mudança de papéis, para que a mulher fosse ocupando mais espaços. (A3).

As contribuições elencadas reforçam a qualidade do material elaborado, ao mesmo tempo em que oferecem subsídios importantes para seu aprimoramento, especialmente no que tange ao aprofundamento contextual e histórico da temática. Após a realização dos ajustes sugeridos, procedeu-se à etapa de validação da cartilha.

A validação do PE consistiu na aplicação de um instrumento avaliativo junto a participantes com experiência no contexto institucional, com o objetivo de verificar a adequação final da cartilha para uso educativo. Diferentemente da avaliação inicial, que teve como foco aspectos específicos, como clareza, linguagem e organização, esta etapa buscou analisar o material de forma global, considerando sua qualidade, aplicabilidade e potencial de impacto no contexto do IFFar.

Para esse fim, foi elaborado um instrumento composto por duas questões objetivas e uma questão dissertativa, possibilitando a apreensão tanto de dados quantitativos quanto de contribuições qualitativas voltadas a possíveis ajustes finais. As questões propostas foram:

- a) O conteúdo da cartilha apresenta clareza, coerência e relevância para a compreensão da representatividade feminina e da equidade de gênero na instituição?
- b) A linguagem e os elementos visuais (como infográficos, organização e layout) tornam o material atrativo e facilitam a compreensão das informações?
- c) Considerando a cartilha como produto educacional, quais aspectos você avalia como mais adequados e quais necessitam de aprimoramento?

O instrumento foi encaminhado, via *e-mail*, a cinco (05) avaliadores previamente selecionados, juntamente com o *link* de acesso ao PE já revisado. Essa

etapa permitiu consolidar o processo de validação do produto, assegurando sua coerência com os objetivos da pesquisa, bem como sua pertinência enquanto instrumento de sensibilização e promoção da equidade de gênero no âmbito institucional.

As devolutivas do processo de validação (Apêndice F) corroboram a adequação do material, evidenciando que a cartilha apresenta uma abordagem didática, interativa e dinâmica, em consonância com os propósitos educativos a que se destina. Destaca-se, ainda, o uso articulado de recursos de linguagem textual e visual, característica inerente ao gênero cartilha, o que contribui para a efetividade da comunicação e para a ampliação da compreensão do conteúdo.

São utilizados recursos de linguagem textual e visual, o que é típico do gênero de texto Cartilha. É apresentado um material informativo e educacional, pois contém uma linguagem simples e de fácil compreensão podendo ser destinada futuramente para todo tipo de leitor. A Cartilha orienta, conscientiza e ensina sobre o tema abordado "Mulheres em cargo de Gestão na Rede Federal" de forma prática e didática. Parabéns! (A4)

No processo de validação, também foram registradas considerações relevantes por parte dos avaliadores, as quais possibilitaram a análise crítica e o aprimoramento de aspectos pontuais do material. Essas contribuições, de natureza qualitativa e marcadas por percepções subjetivas, evidenciam diferentes olhares sobre o PE e enriquecem sua construção. Nesse sentido, apresentam-se, a seguir, trechos representativos das validações realizadas:

Considero como aspectos adequados a presença de linguagem acessível e objetiva, a organização didática e as imagens e infográficos ajudam a deixar a cartilha ilustrada, bem compreendida e interessante. Com relação ao aprimoramento, destaco como sugestão, a elaboração da cartilha para PCD. Como por exemplo, cartilha em braile para deficientes visuais ou versões digitais acessíveis. (A5).

A cartilha está excelente com conteúdo adequado, apresentado de forma interativa e envolvente. Sugiro, que se possível, em algumas escritas, a fonte seja um pouquinho maior para ser mais acessível às pessoas com dificuldade de visão ou que usam óculos. O trabalho demonstrou a pesquisa sensível e detalhada que originou esse produto educacional sobre uma temática tão desafiadora. Parabéns!! (A7)

A partir dessas considerações, o PE evidencia seu potencial como um instrumento relevante para a promoção de processos formativos. A cartilha foi concebida com o propósito de sensibilizar, informar e fomentar a reflexão crítica

acerca da representatividade feminina nos espaços de gestão, contribuindo para a problematização das desigualdades de gênero e para o fortalecimento de práticas institucionais mais equitativas e inclusivas.

A cartilha encontra-se disponível para acesso no seguinte link: <https://heyzine.com/flip-book/bb945ec65f.html>, podendo também ser consultada por meio do QR Code apresentado a seguir:

Figura 14 - Código QR – Acesso ao Produto Educacional



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2026).

Desse modo, o produto apresentado configura-se como um dispositivo pedagógico voltado ao fortalecimento de práticas institucionais mais equitativas, inclusivas e comprometidas com a democratização das relações de poder no contexto da gestão educacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo investigou a representatividade feminina na gestão do Instituto Federal Farroupilha, analisou como essa presença se constitui e quais são seus impactos na cultura institucional e na promoção da equidade de gênero. A partir de uma abordagem quali-quantitativa, articulando análise documental e narrativas de gestoras, foi possível compreender que a representatividade feminina, embora tenha apresentado avanços no contexto institucional, ainda se configura de forma desigual, marcada por condicionantes estruturais, culturais e simbólicos.

O trabalho fundamentou-se na premissa de que, apesar do ingresso isonômico no serviço público e do aumento quantitativo de mulheres em cargos de liderança no IFFar, o acesso e a permanência nestas funções ainda são condicionados por barreiras estruturais, simbólicas e culturais.

A hipótese inicial, segundo a qual a representatividade feminina é atravessada por obstáculos associados à divisão sexual do trabalho e às dinâmicas do machismo estrutural, foi confirmada diante dos dados empíricos analisados. As narrativas revelaram que, mesmo em um contexto institucional marcado por avanços na participação das mulheres, ainda persistem mecanismos, tanto explícitos quanto implícitos, que limitam o acesso, a permanência e o reconhecimento feminino nos espaços de poder.

Para o cumprimento dos objetivos da pesquisa, foi realizado inicialmente, o mapeamento da composição de gênero dos cargos de gestão no período de 2012 a 2025. A análise documental evidenciou que, apesar das mulheres constituírem parcela significativa do quadro de servidores, sua presença nos cargos de maior hierarquia ainda não ocorre de forma proporcional, permanecendo assimetrias na ocupação dos espaços de poder. Observou-se que avanços ocorreram, porém não se apresentaram de forma linear para caracterizar uma situação de equidade consolidada.

Para o exame de políticas institucionais e ações afirmativas foram analisadas normativas e a atuação de núcleos como o NUGEDIS e o NEABI. O estudo permitiu identificar a existência de iniciativas institucionais importantes, como os núcleos, programas e normativas voltadas à diversidade e inclusão de estudantes. No entanto, os dados indicam que essas políticas, embora relevantes, ainda apresentam

limitações quanto à sua efetividade prática e à sua capacidade de incidir diretamente sobre os processos de ocupação dos cargos de gestão.

A identificação dos desafios enfrentados pelas gestoras foi um objetivo atingido por meio da análise qualitativa das respostas aos questionários. As análises revelaram que as mulheres enfrentam múltiplos obstáculos, entre os quais se destacam a sobrecarga decorrente da dupla jornada de trabalho, a persistência de práticas e discursos associados ao machismo estrutural, a deslegitimação da liderança feminina e as dificuldades de acesso e permanência nos espaços decisórios. Esses elementos confirmam que as desigualdades de gênero não se restringem à dimensão quantitativa da representatividade, mas se manifestam de forma profunda nas experiências vividas pelas gestoras.

Como estratégias e ações para fortalecer a representatividade na instituição, foram identificadas propostas como o fortalecimento de políticas institucionais, programas de mentoria, redes de apoio entre mulheres, sugestão de políticas de metas progressivas para ocupação de cargos de direção e ações de formação voltadas à equidade de gênero. Contudo, a efetivação dessas estratégias depende de decisões institucionais e de um compromisso político-organizacional que extrapola os limites desta investigação.

A análise dos dados permitiu compreender que a representatividade feminina na gestão do IFFar não pode ser interpretada apenas sob a ótica numérica. Trata-se de um fenômeno complexo, que envolve relações de poder, construções simbólicas e dinâmicas institucionais que reproduzem desigualdades historicamente consolidadas.

Os achados da pesquisa também evidenciam que a atuação das mulheres na gestão contribui para a construção de práticas mais democráticas, sensíveis às questões sociais e comprometidas com a equidade. Contudo, essa atuação ainda ocorre, muitas vezes, em um contexto de resistência, no qual as gestoras precisam constantemente afirmar sua legitimidade e competência.

A cartilha derivada deste estudo apresenta-se como uma ferramenta de contribuição prática para sensibilizar a comunidade acadêmica e capacitar novas lideranças femininas. Esse produto educacional mostra-se relevante ao sistematizar e socializar os principais resultados da pesquisa, ampliando o debate institucional sobre a temática e potencializando ações de sensibilização e formação no âmbito do IFFar.

Por meio deste trabalho, foi possível a publicação do artigo intitulado “A Educação Profissional e Tecnológica no Brasil: Fundamentos, Contradições e Desafios para uma Formação Integral”, o qual se configura como um desdobramento teórico da pesquisa desenvolvida, contribuindo para o aprofundamento das discussões acerca da EPT no contexto brasileiro.

Diante do exposto, pode-se afirmar que os objetivos deste estudo foram alcançados, contribuindo para a ampliação da compreensão acerca da representatividade feminina na gestão do Instituto Federal Farroupilha, bem como para a identificação dos principais desafios, limites e possibilidades que permeiam a inserção e a atuação das mulheres nos espaços de poder institucional.

Ademais, a pesquisa possibilitou evidenciar a complexidade das relações de gênero no contexto organizacional, oferecendo subsídios teóricos e empíricos que podem fundamentar a formulação e o aprimoramento de políticas institucionais voltadas à promoção da equidade de gênero.

Como limitação do estudo, destaca-se o recorte institucional e o número de participantes, o que não permite generalizações amplas, mas oferece uma análise aprofundada e contextualizada da realidade investigada. Sendo assim, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o escopo da investigação, contemplando outros Institutos Federais e diferentes recortes metodológicos, de modo a aprofundar a compreensão sobre a temática.

Em conclusão, reafirma-se que a construção da equidade de gênero nas instituições públicas é um processo contínuo, que demanda não apenas a ampliação da presença feminina nos espaços de gestão, mas a transformação das estruturas, das práticas e das culturas organizacionais que historicamente sustentam as desigualdades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Branca Moreira; PITANGUY, Jacqueline. **Feminismo no Brasil**: memórias de quem fez acontecer. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2022.

ANTUNES, Ricardo. **A nova morfologia do trabalho no Brasil**: reestruturação e precariedade. Nueva Sociedad, [s. l.], v. 1, p. 1-158, 2012.

ANTUNES, Ricardo. **O caracol e sua concha**: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo**. Tradução de Sérgio Milliet. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero**: feminismo e subversão da identidade. Tradução de Renato Aguiar. 8. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2015.

BRASIL. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior** (CAPES). Documento de Área – Ensino. Brasília, DF: CAPES, 2019.

BRASIL. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior** (CAPES). Documento orientador para elaboração de produto educacional. Brasília, DF: CAPES, 2023.

BRASIL. **Conselho Nacional de Saúde**. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Disponível em: Conselho Nacional de Saúde. Acesso em: 2 mar. 2025.

BRASIL. **Conselho Nacional de Saúde**. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Disponível em: Conselho Nacional de Saúde. Acesso em: 1 mar. 2025.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: Planalto – Constituição Federal. Acesso em: 24 jul. 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 7.566, de 23 de setembro de 1909**. Cria nas capitais dos Estados da República Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, DF, 26 set. 1909.

BRASIL. **Decreto nº 6.095, de 24 de abril de 2007**. Estabelece diretrizes para o processo de integração das instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 abr. 2007. Disponível em: Planalto – Decreto nº 6.095/2007. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971**. Fixa diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 ago. 1971. Disponível em: Planalto – Lei nº 5.692/1971. Acesso em: 26 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 7.044, de 14 de outubro de 1982**. Altera dispositivos da Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971, referentes à profissionalização do ensino de 2º grau. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 out. 1982. Disponível em: Senado Federal – Lei nº 7.044/1982. Acesso em: 24 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: Planalto – Lei nº 9.394/1996. Acesso em: 24 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em: Planalto – Lei nº 11.892/2008. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. **Ministério da Educação. Lei nº 13.415**, de 16 de fevereiro de 2017. Brasília, DF: MEC, 2017. Disponível em: Planalto – Lei nº 13.415/2017. Acesso em: 24 jul. 2024.

BRASIL. **Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CP nº 1**, de 5 de janeiro de 2021. Brasília, DF: MEC, 2021. Disponível em: Imprensa Nacional – Resolução CNE/CP nº 1/2021. Acesso em: 24 jul. 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.

CIAVATTA, Maria. **Mediações históricas de trabalho e educação**: gênese e disputas na formação dos trabalhadores. Rio de Janeiro: Lamparina, 2009.

CLANDININ, D. Jean; CONNELLY, F. Michael. **Pesquisa narrativa**: experiência e história em pesquisa qualitativa. Uberlândia: EDUFU, 2011.

CRUZ, Ricardo Alexandre da. **Teoria da burocracia**. 2006. Disponível em: Administradores.com.br. Acesso em: 1 fev. 2026.

CUNHA, Maria Isabel da. **Conta-me agora!** As narrativas como alternativas pedagógicas na pesquisa e no ensino. Revista da Faculdade de Educação, São Paulo, v. 23, p. 185-195, 1997.

DRUMONT, Mary Pimentel. Elementos para uma análise do machismo. Perspectivas, São Paulo, v. 3, p. 81-85, 1980.

ENGELS, Friedrich. **A origem da família**, da propriedade privada e do Estado. Tradução de Leandro Konder. Rio de Janeiro: Expressão Popular, 2012.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. **As pesquisas denominadas “estado da arte”**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 23, n. 79, p. 257-272, 2002.

FOUCAULT, Michel. A ordem do discurso. 24. ed. São Paulo: Loyola, 2014.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Fazendo pelas mãos a cabeça do trabalhador**: o trabalho como elemento pedagógico na formação profissional. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 47, p. 38-45, 1993.

GARCEZ, Cadiani Lanes et al. (org.). **IFFar 10 anos**: ensaios dessa trajetória. Santa Maria: Instituto Federal Farroupilha, 2018.

GATTI, Bernardete A. **Estudos quantitativos em educação**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 11-30, jan. 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HELOANI, Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

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

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: IBGE – Estatísticas de gênero 2018. Acesso em: 20 ago. 2025.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: IBGE. Acesso em: 20 fev. 2026.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teoria da administração pública**. Florianópolis: UFSC; Brasília, DF: CAPES/UAB, 2010.

KERGOAT, Danièle. **Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo**. In: HIRATA, Helena et al. (org.). Dicionário crítico do feminismo. São Paulo: UNESP, 2009. p. 67-75.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2018.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LOURO, Guacira Lopes. **Um corpo estranho: ensaios sobre sexualidade e teoria queer**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Brasília, DF: Secretaria de Educação a Distância, 1997.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, Lia Zanotta. **Feminismo em movimento**. São Paulo: Francis, 2010.

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

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. Livro 1: o processo de produção do capital. São Paulo: Boitempo, 2015.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 21, n. 73, p. 84-108, 2000.

MÉSZÁROS, István. **A educação para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2014.

PACHECO, Eliezer. **Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Natal: IFRN, 2010.

PACHECO, Eliezer (org.). **Institutos federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. São Paulo: Moderna, 2011.

PASQUALLI, Roberta; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CASTAMAN, Ana Sara. **Produtos educacionais na pós-graduação profissional**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 42., 2018, Curitiba. Anais [...] Curitiba: ANPAD, 2018.

RAMOS, Marise Nogueira. **Concepção do ensino médio integrado**. 2008. Disponível em: Fórum EJA. Acesso em: 10 jun. 2024.

RAMOS, Marise Nogueira. **História e política da educação profissional**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2014. Disponível em: IFPR – História e política da educação profissional. Acesso em: 27 jul. 2024.

RAMOS, Marise Nogueira. **O ensino médio ao longo do século XX: um projeto inacabado**. In: STEPHANOU, Maria; BASTOS, Maria Helena Câmara (org.). *Histórias e memórias da educação no Brasil*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. v. 3, p. 229-241.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **A mulher na sociedade de classes: mito e realidade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1976.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **Gênero, patriarcado e violência**. São Paulo: Expressão Popular: Fundação Perseu Abramo, 2015.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **O poder do macho**. São Paulo: Moderna, 1987.

SANTANA, M. **La enseñanza de las matemáticas y las nuevas tecnologías de la información y comunicación**. 2004. Tese (Doutorado em Pedagogia) – Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, 2004. Disponível em: Universitat Rovira i Virgili. Acesso em: 20 mar. 2026.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.

SAVIANI, Dermeval. **A política educacional no Brasil**. In: STEPHANOU, Maria; BASTOS, Maria Helena Câmara (org.). *História e memórias da educação no Brasil*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. v. 3, p. 29-38.

SAVIANI, Dermeval. **Sobre a concepção de politecnia**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1989.

SAVIANI, Dermeval. **Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos**. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 34, p. 152-165, 2007.

SCHEIN, Edgar H. **Coming to a new awareness of organizational culture**. *Sloan Management Review*, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCOTT, Joan Wallach. **Gender: a useful category of historical analysis**. *The American Historical Review*, Chicago, v. 91, n. 5, p. 1053-1075, dec. 1986.

SCOTT, Joan Wallach. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica**. *Educação & Realidade*, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99, jul./dez. 1995. Disponível em: UFRGS – Educação & Realidade. Acesso em: 20 ago. 2024.

SILVA, Daniel Neves. **Feminismo no Brasil**. *Brasil Escola*. Disponível em: Brasil Escola – Feminismo no Brasil. Acesso em: 18 out. 2025.

SILVA, L. K. R. **Feminismo negro e epistemologia social: trajetórias de vida de pesquisadoras negras em Biblioteconomia e Ciência da Informação**. 2020. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

SILVA, Maria Aparecida Moraes. **De colona a boia-fria**. In: PRIORE, Mary Del (org.). *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2018. p. 554-577.

TELES, Maria Amélia de Almeida. **A construção da memória e da verdade numa perspectiva de gênero**. Revista Direito GV, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 505-522, 2015.

TELES, Maria Amélia de Almeida. **Breve história do feminismo no Brasil e outros ensaios**. São Paulo: Alameda, 2017.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBER, Max. Ensaio de sociologia. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

A senhora está sendo convidado a participar de uma pesquisa de mestrado, intitulada: A Representatividade Feminina na Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, que será desenvolvida pela pesquisadora Viviane Flores de Almeida Hennig, mestranda do curso de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional (ProfEPT), do Polo IFFar, Campus Jaguari, sob a orientação da Prof^a. Dr^a Letícia Ramalho Brites.

Antes de concordar em participar desta pesquisa, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. A pesquisadora responderá todas as suas dúvidas antes que você decida participar.

Você não é obrigada a participar desta pesquisa. Ao final desse documento, estará disponível um Termo de Consentimento, para você assinar, caso aceite participar da pesquisa.

Objetivos da pesquisa: O objetivo geral analisar como acontece a representatividade feminina na gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, identificando os desafios e oportunidades para a equidade de gênero e o impacto dessa representatividade na administração pública e na cultura institucional, e como objetivos específicos: Mapear a atual composição de gênero dos cargos de gestão no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha; Examinar as políticas institucionais ou identificar ações afirmativas no Instituto Federal Farroupilha que visam promover a igualdade de gênero e a representatividade feminina na gestão; Propor estratégias e ações para aumentar a representatividade feminina na gestão do Instituto Federal Farroupilha, com base nos dados coletados e nas análises realizadas.

Metodologia: A metodologia proposta para esta pesquisa busca a compreensão de relação de gênero em um ambiente educacional, no que tange a organização da representatividade feminina na gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, identificando desafios e oportunidades enfrentados pelas mulheres em posições de liderança. Dessa forma, a sua

participação nesta pesquisa consistirá em participar da aplicação do questionário aberto seguindo um roteiro com 10 (dez) perguntas, após sua anuência. Será previamente marcada a data e horário para a atividade de aplicação de questionário que será realizado nas unidades do Instituto Federal Farroupilha. Esclarecemos que sua participação não é obrigatória, portanto, caso opte por participar desta pesquisa, o senhor(a) não está obrigado a responder todas as perguntas do questionário.

O(a) senhor(a) participante, terá acesso ao registro do termo consentimento livre e esclarecido sempre que solicitado.

Voluntariedade: A senhora poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento ou justificativa.

Esta pesquisa será realizada com as mulheres servidoras do Instituto Federal Farroupilha (IFFar), mulheres estas que em algum momento de sua carreira profissional, foram gestoras na instituição. Embora sejam aplicados todos os esforços para manter o anonimato e garantir o sigilo dos participantes, por se tratar de uma população restrita, não é possível garantir o pleno anonimato. Isso devido ao fato de a senhora fazer parte de um grupo restrito, de fácil identificação.

Riscos: Informamos que a aplicação desta pesquisa está graduada ao nível de risco mínimo aos participantes pois, existe a possibilidade de que a pesquisa possa ocasionar riscos psicológicos ou físicos, pelo fato de envolver questionamentos de cunho pessoal e profissional, estes talvez possam causar algum tipo de desconforto. Caso isso aconteça o participante têm a liberdade para decidir permanecer na investigação e seguir respondendo o questionário ou não mais participar. Nesse caso, o participante será informado de que a sua desistência não acarretará nenhum dano pessoal e nem institucional.

Caso ocorra a necessidade por parte do participante, de intervenção de saúde, no que se refere em atendimento médico e psicológico, e o mesmo sinta a necessidade de amparo emocional, será de inteira responsabilidade da pesquisadora assumir a assistência integral das complicações e danos decorrentes dos riscos previstos. E sendo necessário o atendimento por profissional de saúde, o (a) participante será encaminhado para o serviço de saúde público mais próximo ou de sua preferência.

Benefícios: Os benefícios e vantagens desta pesquisa aos colaboradores que aceitarem participar da mesma, serão a conscientização sobre as desigualdades de

gênero no ambiente institucional, contribuindo para o desenvolvimento de políticas e práticas que fortaleçam a igualdade de oportunidades.

Não haverá despesa alguma e nem compensação financeira durante a sua participação na pesquisa, exceto o direito a indenização em caso de dano, ou ressarcimento em caso de despesas. Os gastos necessários para a participação na pesquisa serão assumidos pela autora da pesquisa.

Nenhum tipo de prejuízo ocorrerá, quanto ao seu envolvimento no estudo, pois você não sofrerá nenhum tipo de atividade invasiva ou privativa de benefícios. Os dados coletados ficarão sob responsabilidade dos pesquisadores, contra eventual extravio ou vazão de informações sigilosas, e serão armazenados por um período mínimo de cinco anos, a contar da publicação dos resultados da pesquisa, na sala do Grupo de Pesquisa sobre Gestão Educacional, Currículo e Políticas Públicas, no Campus Jaguari do Instituto Federal Farroupilha.

As pessoas que estarão acompanhando os procedimentos serão as pesquisadoras Viviane Flores de Almeida Hennig, mestranda do Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT); e a orientadora Dr^a. Letícia Ramalho Brittes, professora do Instituto Federal Farroupilha.

Com base nas informações e esclarecimentos dispostos, solicitamos a sua autorização também do uso dos dados desta pesquisa para a produção de artigos técnicos e científicos.

Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

Em caso de dúvidas ou perguntas, ou caso deseje desistir de participar da pesquisa, você deverá entrar em contato com um dos pesquisadores abaixo:

Pesquisador responsável: Viviane Flores de Almeida Hennig

Endereço: Rua Topázio, nº 110, Santa Maria/RS

Telefone para contato: (55) 99947-5137

E-mail da pesquisadora responsável: viviane@iffarroupilha.edu.br

Pesquisadora orientadora: Prof^a. Dr^a Letícia Ramalho Brittes

Telefone para contato: (55) 99630-2527

E-mail da pesquisadora orientadora: leticia.brittes@iffarroupilha.edu.br

Se a senhora tiver dúvidas sobre seus direitos como participante de pesquisa, poderá contatar o Comitê de Ética na Pesquisa – CEP IF Farroupilha, Alameda Santiago do Chile, 195 – Bairro Nossa Senhora das Dores – CEP: 97050 – 685 - Santa Maria, Rio Grande do Sul–Fone/Fax: (55)3218-9850. E-mail: cep@iffarroupilha.edu.br.

O Comitê de Ética na Pesquisa – CEP é um colegiado interdisciplinar e independente, de relevância pública, de caráter deliberativo, consultivo e educativo, fomentando a reflexão ética sobre a pesquisa científica. A razão de sua existência, direciona-se na defesa dos interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade dos valores, dos direitos e dos deveres para contribuir no desenvolvimento da pesquisa, dentro de padrões éticos nas diferentes áreas do conhecimento e com os princípios básicos do Instituto Federal Farroupilha. Disponível em <https://www.iffarroupilha.edu.br/comit%C3%AAs,-conselhos-e-comiss%C3%B5es/comit%C3%AA-de-%C3%A9tica-em-pesquisa> acesso em 08 de dezembro de 2024.

Caso se faça necessário direcionamento do problema a instâncias superiores, você poderá entrar em contato diretamente com a CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - SEPN 510, Norte, Bloco A, 3º andar, Ed. Ex-INAN, Unidade II – Brasília – DF- CEP: 70750-521 - Fone: (61)3315-5878/ 5879 – e-mail: conep@saude.gov.br.

Pesquisador responsável: Viviane Flores de Almeida Hennig
IF Farroupilha – Campus Jaguari
Programa de Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT)

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui devidamente informada sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa acima descrita. Compreendi as informações recebidas e tive a oportunidade de esclarecer todas as minhas dúvidas.

Concordo em participar voluntariamente desta pesquisa e estou ciente de que posso desistir a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de prejuízo.

Nome por extenso

Assinatura da participante

Local: _____ Data: ____/____/____.

Declaro que obtive, de forma apropriada e voluntária, o Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) desta participante para a participação neste estudo e comprometo-me a garantir o cumprimento dos princípios éticos que regem esta pesquisa e a proteger os direitos do(a) participante em todas as etapas do estudo.

Pesquisadora/Mestranda
Viviane Flores de Almeida Hennig

APÊNDICE B - Termo de confidencialidade



TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: A Representatividade Feminina na Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha

Pesquisador responsável: Viviane Flores de Almeida Hennig

Endereço: Rua Topázio, nº 110, Santa Maria/RS

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha

Telefone para contato: (55) 99947-5137

E-mail da pesquisadora responsável: viviane@iffarroupilha.edu.br

Local da coleta de dados: Instituto Federal Farroupilha

Comprometo-me a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos neste trabalho de pesquisa, que serão coletados por meio de questionários abertos, de forma presencial, para os participantes envolvidos no trabalho. Os mesmos serão aplicados conforme o período estabelecido no cronograma.

As informações coletadas serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução deste projeto e as mesmas somente serão divulgadas de forma anônima, além disso serão mantidas na sala do Grupo de Pesquisa sobre Gestão Educacional, Currículo e Políticas Públicas (GECPOL), no Campus Jaguari do Instituto Federal Farroupilha, por de cinco anos, sob a responsabilidade do pesquisador. Após este período os dados serão destruídos. Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do IFFar em/...../..... ,

com o número de registro CAAE

Documento assinado digitalmente
gov.br VIVIANE FLORES DE ALMEIDA HENNIG
Data: 27/11/2024 17:34:24-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

APÊNDICE C - Carta de Apresentação

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Para: Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal Farroupilha (IFFar) Assunto: Submissão de Projeto de Pesquisa para Avaliação Ética

Prezados Membros do Comitê de Ética em Pesquisa,

Eu, Viviane Flores de Almeida Hennig, como pesquisadora responsável, venho por meio desta carta apresentar o projeto de pesquisa intitulado “A Representatividade Feminina na Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha” vinculado ao grupo de pesquisa “GECPOL: Grupo de pesquisa sobre Gestão Educacional, Currículo e Políticas Públicas”, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional (ProfEPT), na linha de Pesquisa 2, Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos em Educação Profissional e Tecnológica.

Este projeto de pesquisa não está vinculado a um edital específico, mas é parte integrante das atividades acadêmicas do ProfEPT e está alinhado com os objetivos e diretrizes do programa. O estudo visa analisar como acontece a representatividade feminina na gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, identificando os desafios e oportunidades para a equidade de gênero e o impacto dessa representatividade na administração pública e na cultura institucional. Incluo nesta submissão o link para o meu CV Lattes, que oferece uma visão detalhada do meu histórico acadêmico e profissional: <http://lattes.cnpq.br/0534386202724107> Solicito a avaliação ética deste projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa do IFFar, conforme as normativas vigentes, e comprometo-me a seguir todas as diretrizes e recomendações éticas quaisquer informações adicionais ou esclarecimentos que se façam necessários.



Documento assinado digitalmente

VIVIANE FLORES DE ALMEIDA HENNIG

Data: 26/11/2024 16:49:03-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

APÊNDICE D – Questionário (Google Forms)

A Representatividade Feminina na Gestão do Instituto Federal Farroupilha

Prezada,

A pesquisa faz parte da dissertação "A Representatividade Feminina na Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha", do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT).

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do IFFar (CEP), sob o parecer nº 7.578.818, assegurando o sigilo e a confidencialidade das informações, que serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Agradecemos desde já sua disponibilidade e colaboração.

Viviane Flores de Almeida Hennig - Mestranda - PROFEPT / Instituto Federal Farroupilha
- Campus Jaguari/RS

Daniela Copetti Santos - PROFEPT / Instituto Federal Farroupilha

* **Indica uma pergunta obrigatória**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Voce esta sendo convidada a participar da pesquisa intitulada **"A Representatividade Feminina na Gestão do Instituto Federal Farroupilha"**, desenvolvida no ambito do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), campus Jaguari. O estudo esta sendo desenvolvido pela pesquisadora Viviane Flores de Almeida Hennig, sob a orientação da Prof^a Dr^a Daniela Copetti Santos.

O estudo tem como objetivo analisar os desafios, percepções e experiencias de mulheres em cargos de gestão institucional, visando contribuir para o fortalecimento da equidade de gênero e para o avanço da participação feminina em espaços de liderança.

Sua participação consistira em responder, de forma voluntaria, ao questionario disponibilizado no Google Forms. Durante todo o periodo da pesquisa, voce podera solicitar esclarecimentos ou sanar eventuais duvidas, entrando em contato atraves dos e-mails: viviane@iffarroupilha.edu.br e daniela.copetti@iffarroupilha.edu.br.

A leitura completa do termo pode ser realizada no *link* abaixo, para voce assinar, caso aceite participar da pesquisa.

TCLE aqui:

<https://docs.google.com/document/d/1sZRDW2XluyILGW7fpNoqkbFNMz6yY1NL/export?format=pdf>

Voce concorda com o termo acima? *

(=:) SIM

(=:) NAO

Perfil da Participante

Nome (nao obrigatório)

1. Distribuição etária das participantes *

- ☐ 20 a 29 anos
- ☐ 30 a 34 anos
- ☐ 35 a 39 anos
- ☐ 40 a 44 anos
- ☐ 45 a 49 anos
- ☐ 50 a 54 anos
- ☐ 55 a 59 anos
- ☐ 60 a 64 anos

2. Vínculo Institucional *

- ☐ Decente
- ☐ TAE

3. Gênero*

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro

1. Formação Acadêmica *

- ☐ Graduação
- ☐ Especialização/ MBA
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-Doutorado

2. Tempo de exercício no IFFar *

- ☐ Entre 6 meses e 1 ano
- ☐ 1 ano a 4 anos
- ☐ 5 anos a 9 anos
- ☐ 10 anos a 15 anos
- ☐ 15 anos ou mais

3. Tempo de exercício em cargo de gestão (CD) *

- ☐ Até 6 meses
- ☐ 6 meses a 1 ano
- ☐ 1 ano a 4 anos
- ☐ 5 anos a 9 anos
- ☐ 10 anos ou mais

6. Formação Acadêmica *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Graduação
- ☐ Especialização/ MBA
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-Doutorado

7. Tempo de exercício no IFFar *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Entre 6 meses e 1 ano
- ☐ 1 ano a 4 anos
- ☐ 5 anos a 9 anos
- ☐ 10 anos a 15 anos
- ☐ 15 anos ou mais

8. Tempo de exercício em cargo de gestão (CD) *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 6 meses
- ☐ 6 meses a 1 ano
- ☐ 1 ano a 4 anos
- ☐ 5 anos a 9 anos
- ☐ 10 anos ou mais

9. Na sua avaliação, em que medida a representatividade feminina está efetivamente assegurada nos cargos de gestão do IFFar? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nada assegurada
- ☐ Pouco assegurada
- ☐ Parcialmente assegurada
- ☐ Consideravelmente assegurada
- ☐ Totalmente assegurada

10. Como você avalia o impacto das responsabilidades familiares e/ou da dupla jornada de trabalho em sua trajetória profissional no IFFar? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nenhum impacto
- ☐ Impacto reduzido
- ☐ Impacto moderado
- ☐ Impacto considerável
- ☐ Impacto muito significativo

Percepções sobre Representatividade (Questões abertas)

11. Como você percebe a sua trajetória profissional dentro do IFFar em relação à dos seus colegas do sexo masculino?

12. Quais você considera os principais desafios ou obstáculos que você enfrentou (ou enfrenta) para assumir ou permanecer em um cargo de gestão?

13. Considerando a sua experiência, a questão da "dupla jornada de trabalho" ou as responsabilidades familiares representaram um desafio para o exercício da sua função de gestora?

14. A sua presença em um cargo de gestão teve algum impacto na cultura institucional ou nas práticas administrativas da sua unidade? Se sim, de que forma?

15. De que forma as questões de gênero influenciam as oportunidades de crescimento profissional e as tomadas de decisões no IFFar?

16. Você já vivenciou situações de preconceito, assédio, cobrança excessiva ou discriminação de gênero no exercício da gestão? Como lidou com elas?

17. Como você avalia a representatividade feminina nos espaços de gestão do IFFar?

18. Na sua percepção, quais as políticas ou ações afirmativas que a instituição promove para incentivar a equidade de gênero e a participação feminina na gestão?

19. Que mudanças ou iniciativas poderiam ampliar a participação e permanência de mulheres em cargos de gestão na instituição?

20. Com base em sua experiência e visão, que estratégias ou ações você sugeriria para fortalecer a representatividade feminina na gestão do IFFar?

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

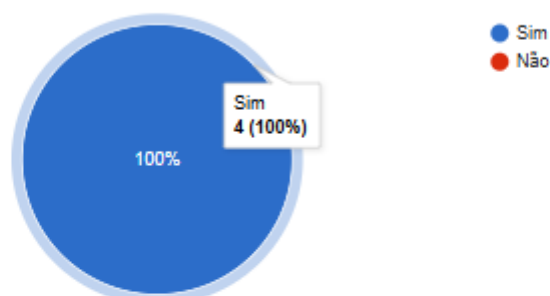
Google Formulários

APÊNDICE E - Questionário de Avaliação do Produto Educacional

1 - O Produto Educacional desenvolvido apresenta de forma clara o objetivo da cartilha?

 Copiar gráfico

4 respostas



2 - A cartilha apresenta os conceitos (como representatividade feminina, machismo estrutural e dupla jornada) de forma clara e acessível? Há algum trecho que poderia ser melhor explicado ou simplificado?

 Copiar gráfico

4 respostas



3 - A estrutura, linguagem e elementos visuais da cartilha tornam a leitura atrativa e de fácil compreensão? Você sugere alguma melhoria?

4 respostas

Os fluxogramas ficaram muito claros e interativos. Talvez seja interessante uma linha temporal (não muito extensa), que mostre como essa trajetória feminina foi se construindo.

A leitura está atrativa e é facilitada pelas estratégias visuais em que o texto foi organizado. Senti falta de um panorama histórico de como foi se construindo essa trajetória feminina, porque é uma questão histórica de mudança de papéis, para que a mulher fosse ocupando mais espaços.

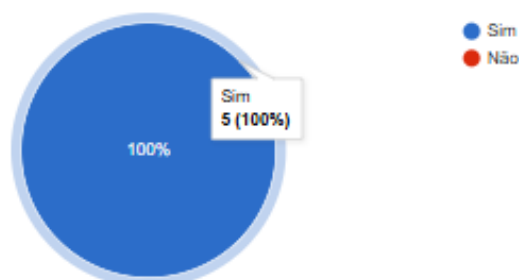
Sim. Tanto o texto em si, quanto as imagens remetem ao significado e ao objetivo que a cartilha pretende atingir. Está excelente.

APÊNDICE F - Questionário de Validação do Produto Educacional

1 - O conteúdo da cartilha apresenta clareza, coerência e relevância para a compreensão da representatividade feminina e da equidade de gênero na instituição?

 Copiar gráfico

5 respostas



2 - A linguagem e os elementos visuais (como infográficos, organização e layout) tornam o material atrativo e facilitam a compreensão das informações?

 Copiar gráfico

5 respostas



3 - Considerando a cartilha como produto educacional, quais aspectos você avalia como mais adequados e quais necessitam de aprimoramento?

4 respostas

A cartilha está excelente com conteúdo adequado, apresentado de forma interativa e envolvente. Sugiro, que se possível, em algumas escritas, a fonte seja um pouquinho maior para ser mais acessível às pessoas com dificuldade de visão ou que usam óculos. O trabalho demonstrou a pesquisa sensível e detalhada que originou esse produto educacional sobre uma temática tão desafiadora. Parabéns!!

São utilizados recursos de linguagem textual e visual o que é típico do gênero de texto Cartilha. É apresentado um material informativo e educacional, pois contém uma linguagem simples e de fácil compreensão podendo ser destinada futuramente para todo tipo de leitor. A Cartilha orienta, conscientiza e ensinar sobre o tema abordado "Mulheres em cargo de Gestão na Rede Federal" de forma prática e didática. Parabéns!

Considero como aspectos adequados a presença de linguagem acessível e objetiva, a organização didática e as imagens e infográficos ajudam a deixar a cartilha ilustrada, bem compreendida e interessante. Com relação ao aprimoramento, destaco como sugestão, elaboração da cartilha para PCD. Como por exemplo, cartilha em braille para deficientes visuais ou versões digitais acessíveis.



APRESENTAÇÃO

Esta cartilha é fruto de uma pesquisa desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), do Instituto Federal Farroupilha (IFFar), Campus Jaguari, vinculada à linha de pesquisa Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na EPT.

A investigação teve como foco analisar a participação feminina em cargos de direção no IFFar, buscando compreender como se configura a representatividade feminina na gestão institucional, bem como identificar desafios estruturais, culturais e simbólicos e as possibilidades de transformação no contexto organizacional.

Nesse sentido, esta cartilha busca traduzir os principais achados da pesquisa em uma linguagem acessível e aplicável ao cotidiano institucional. Esperamos que este material se constitua como um guia prático e inspirador para gestoras atuais e futuras, promovendo a reflexão crítica, o reconhecimento das desigualdades ainda presentes e o incentivo à construção de práticas mais equitativas, inclusivas e transformadoras no âmbito do IFFar.

SUMÁRIO

Apresentação	02
Por que falar de Representatividade Feminina?	04
Impactos da Representatividade na Gestão.....	05
As mulheres na Rede Federal da EPT	06
O Cenário na Gestão do IFFar	07
Trajetória da Liderança no IFFar	08
Desafios da Dupla Jornada e Sobrecarga Mental	09
Machismo Estrutural e Barreiras Simbólicas	10
Desafios Estruturais e Culturais	11
O Poder da Representatividade.....	12
Estratégias para Equidade de Gênero: Fundamentos	13
Estratégias para Equidade de Gênero: Cultura e Prática	14
Fortalecimento Institucional	15
Rumo a uma Instituição Democrática	16
Considerações Finais	17
Referências Bibliográficas	18

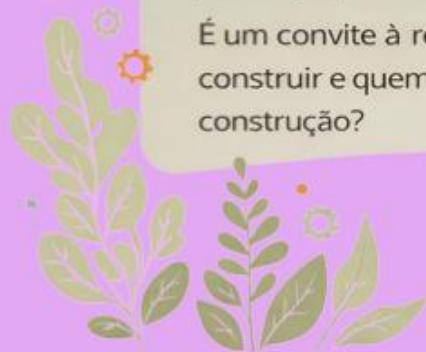
POR QUE FALAR DE REPRESENTATIVIDADE FEMININA?

Falar de representatividade feminina é, antes de tudo, reconhecer que as desigualdades de gênero não são naturais, mas social e historicamente construídas, permanecendo ainda presentes nas instituições.



Discutir representatividade não é apenas dar visibilidade às mulheres, mas promover transformações estruturais que garantam equidade, valorização e **participação real**.

É um convite à reflexão: que tipo de instituição queremos construir e quem está, de fato, participando dessa construção?



IMPACTOS DA REPRESENTATIVIDADE FEMININA NA GESTÃO

QUANDO MULHERES OCUPAM ESPAÇOS DE PODER:

- ➡ Organizações tornam-se mais inovadoras;
- ➡ A gestão torna-se mais democrática;
- ➡ Há maior inclusão e diversidade;
- ➡ Decisões tornam-se mais eficazes.



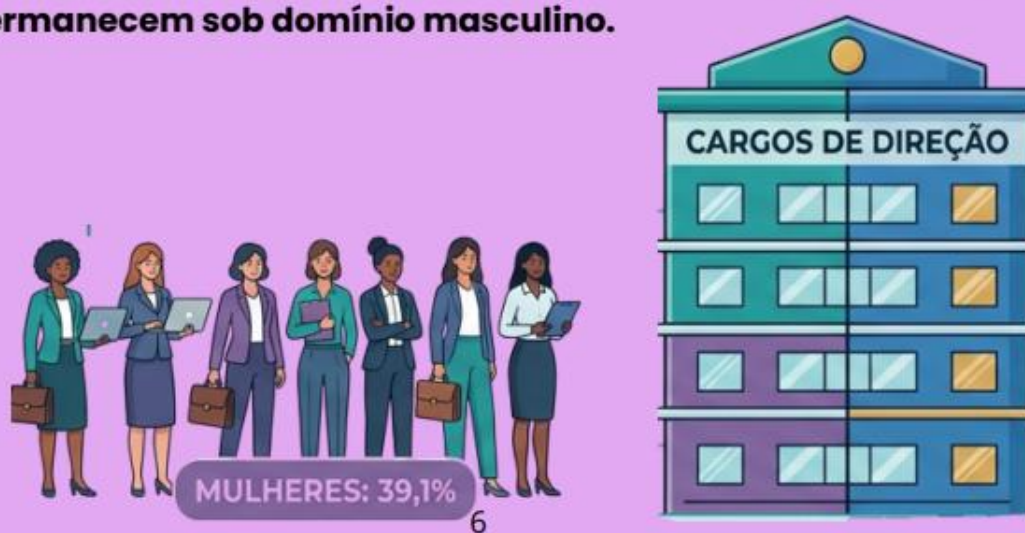
Garantir a presença das mulheres na gestão não é suficiente: é necessário assegurar voz, participação efetiva e poder de decisão. Esse movimento fortalece a democracia institucional e consolida a Educação Profissional e Tecnológica como um espaço mais justo, inclusivo e transformador.

AS MULHERES NA REDE DA EPT

Na Rede Federal, a presença feminina tem crescido, mas o topo da pirâmide ainda reflete desigualdades históricas.



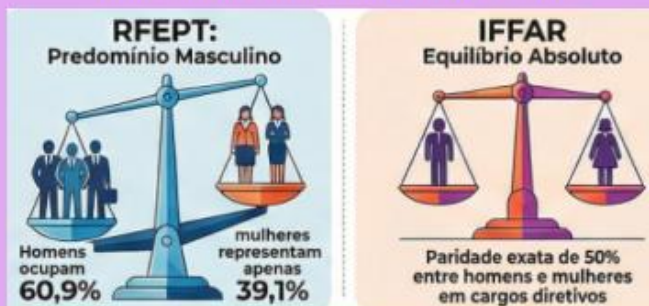
A ocupação dos cargos de direção na RFEPCT ainda é marcada por significativa desigualdade de gênero: **apenas 39,1% desses espaços são ocupados por mulheres, enquanto 60,9% permanecem sob domínio masculino.**



O CENÁRIO NA GESTÃO DO IFFAR

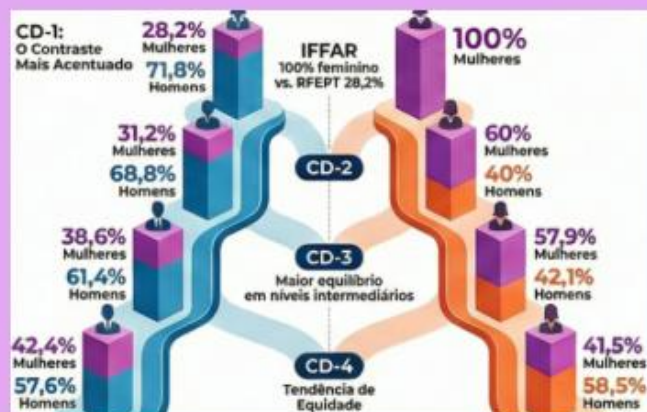
Em comparação com o panorama da RFEPT, o IFFar apresenta um cenário de maior equilíbrio, no que diz respeito, à ocupação dos cargos de gestão com participação feminina 50% equivalente à mesma ocupação masculina, também de 50%. Este contexto, evidencia avanços institucionais na equidade de gênero.

Panorama Nacional RFEPT vs IFFar



A busca pela equidade de gênero na liderança é um desafio central para o fortalecimento da EPT. Enquanto o panorama geral da RFEPT ainda apresenta uma disparidade, com as mulheres ocupando apenas 39,1% dos cargos, o IFFar desponta como um exemplo de equilíbrio ao alcançar a paridade na ocupação dessas funções.

Distribuição por Nível de Cargo (CD)



TRAJETÓRIA DA LIDERANÇA NO IFFAR

Conheça a trajetória de liderança que moldou o IFFar! Esta linha do tempo destaca a transição histórica das gestões pró-tempore para a consolidação da representatividade feminina no topo da nossa instituição.



O marco fundamental dessa evolução ocorreu em 2012, com a posse de Carla Jardim, primeira reitora eleita, caminho que segue sendo trilhado com protagonismo pela atual gestão de Nidia Heringer.

Diante desta evolução, convidamos cada servidor(a) à reflexão: quais barreiras ainda precisamos derrubar coletivamente para garantir que o IFFar continue sendo um espaço de protagonismo e equidade para as futuras gerações de gestoras?

OS DESAFIOS DA DUPLA JORNADA

Embora se reconheçam avanços significativos nas conquistas sociais e na ampliação da participação feminina no mundo do trabalho, observa-se a permanência de uma associação histórica entre a mulher e o espaço doméstico. A conciliação entre as demandas profissionais da gestão e as responsabilidades familiares é um dos principais desafios enfrentados.



Reflexão: Como a divisão do trabalho de cuidado é tratada no seu setor? Existe flexibilidade para gestoras que enfrentam emergências familiares? A cultura institucional exige uma "disponibilidade total" que pune indiretamente as mulheres?

"G5": Resposta da Gestora nº 5

9

MACHISMO ESTRUTURAL E BARREIRAS SIMBÓLICAS

O machismo leva à perpetuação de práticas de opressão, de desigualdade, de preconceito, de desrespeito, de violência e dominação social para com as mulheres.



O machismo estrutural e as barreiras de gênero não apenas dificultam o acesso das mulheres aos cargos de liderança, mas também incapacitam sua permanência e atuação nesses espaços.



Reflexão: Você já presenciou uma colega ser interrompida repetidamente em uma reunião ou ter sua ideia validada apenas quando repetida por um homem? Como podemos intervir coletivamente nessas situações?

DESAFIOS ESTRUTURAIS E CULTURAIS

AS VOZES DAS GESTORAS

Gestora 4 - A Dupla Barreira

O principal desafio... diz respeito à necessidade constante de reafirmar minha competência e legitimidade profissional, sobretudo por ser Técnica-Administrativa em Educação (TAE) e não integrante do corpo docente... A firmeza é frequentemente confundida com rigidez, enquanto a sensibilidade é interpretada como fragilidade.

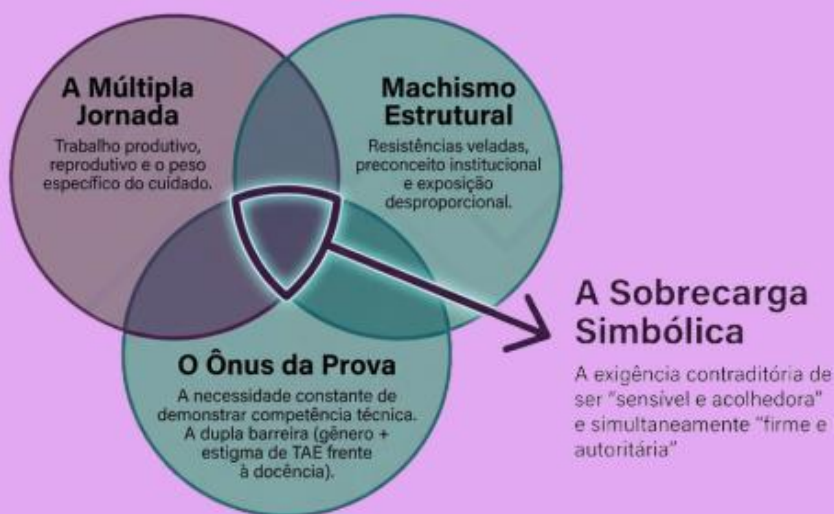
Gestora 7 - O Enfrentamento

Lamentavelmente, muitos de meus colegas do sexo masculino tentaram me desqualificar, pelo fato de ser mulher... Minha trajetória profissional sempre exigiu que me colocasse em permanente enfrentamento ao machismo e à misoginia.

Gestora 10 - A Punição da Exposição

Vivenciei situações de preconceito, exposição indevida de imagem, ataques de cunho político e cobranças desproporcionais... Dificilmente tais ataques teriam sido propagados se o gestor fosse um homem.

O PESO DO CARGO



O PODER DA REPRESENTATIVIDADE

A presença de mulheres em cargos diretivos amplia e transforma a visão de futuro de toda a comunidade. No IFFar, a atuação das primeiras reitoras representou um marco importante, contribuindo para desconstruir a ideia historicamente naturalizada de que o “gestor padrão” é, necessariamente, um homem.



A representatividade gera um efeito em cadeia: o olhar de uma mulher na gestão tende a ser mais sensível a políticas de inclusão, transformando a cultura da instituição.

Reflexão: A presença de mulheres em cargos de direção no seu campus motiva outras servidoras a buscarem o crescimento na carreira? Como a diversidade de gênero altera a forma como as decisões são tomadas na sua unidade?

ESTRATÉGIAS PARA A EQUIDADE DE GÊNERO: FUNDAMENTOS

1. INSTITUCIONALIZAÇÃO DA EQUIDADE

A promoção da equidade de gênero exige sua incorporação como princípio estruturante das **políticas institucionais**. A **institucionalização** assegura que as ações voltadas à equidade sejam contínuas, monitoráveis e efetivas.

Ações estratégicas:

- Implementar diretrizes institucionais específicas para equidade de gênero
- Estabelecer critérios **transparentes** e **inclusivos** para ocupação de cargos
- Criar mecanismos de acompanhamento e avaliação das políticas



2. REDES DE SORORIDADE E APOIO

A construção de **redes de apoio** entre mulheres é fundamental para enfrentar barreiras estruturais e fortalecer **trajetórias profissionais**.

Ações estratégicas:

- Criar **coletivos institucionais de apoio** entre mulheres
- Incentivar **práticas de mentoria** e troca de experiências
- Promover espaços de **escuta** e **fortalecimento coletivo**



ESTRATÉGIAS PARA A EQUIDADE DE GÊNERO: CULTURA E PRÁTICA

3. TRANSFORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A equidade de gênero só se consolida quando há mudanças na cultura institucional. Isso implica questionar **padrões naturalizados**, enfrentar desigualdades simbólicas e promover uma cultura baseada no respeito, na diversidade e na inclusão.

Ações estratégicas:

- Desenvolver **ações formativas** sobre gênero e diversidade
- **Sensibilizar a comunidade institucional** para práticas inclusivas
- **Combater estereótipos e desigualdades** nos espaços de decisão



4. VALORIZAÇÃO DAS ESPECIFICIDADES

Reconhecer as diferentes realidades vivenciadas pelas **mulheres** é essencial para a **construção de políticas** mais justas. A valorização das **especificidades**, especialmente relacionadas à **maternidade** e à sobrecarga de trabalho, contribui para garantir condições mais equitativas de participação.

Ações estratégicas:

- Implementar políticas de **flexibilização** e apoio à maternidade
- Considerar as múltiplas jornadas na organização do trabalho
- Garantir condições **equitativas** de permanência e progressão na carreira



FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL



Programas de Mentoria

Criação de redes de apoio e intercâmbio de experiências entre gestoras veteranas e futuras líderes, visando fortalecer o capital social feminino.



Flexibilização e Logística

Institucionalizar políticas que considerem a logística familiar (evitar reuniões em horários limítrofes ou viagens excessivas sem planejamento prévio), combatendo a punição à maternidade.



Estabelecimento de Metas de Diversidade

Incentivar que a composição de cargos de chefia e assessoramento (CDs e FGs) busque a paridade de gênero como meta de gestão.



Capacitação Contínua em Gênero

Formação obrigatória sobre machismo estrutural e assédio para todos os servidores, visando erradicar comportamentos como o manterrupting.



RUMO A UMA INSTITUIÇÃO DEMOCRÁTICA

A construção de uma instituição verdadeiramente democrática passa, necessariamente, pela promoção da equidade de gênero nos espaços de poder e decisão. Ampliar a presença feminina na gestão não se trata apenas de corrigir desigualdades históricas, mas de fortalecer a própria essência das instituições públicas, tornando-as mais representativas, plurais e socialmente comprometidas.



A representatividade feminina atua como um elemento estruturante: ao ocupar cargos de liderança, mulheres ampliam vozes, tensionam padrões excludentes e contribuem para a construção de uma cultura organizacional mais inclusiva e participativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



Que as narrativas aqui apresentadas não se limitem a revelar realidades, mas que se tornem impulso para a transformação. Que ecoem como convite à ação, mobilizando olhares, práticas e decisões rumo a instituições mais justas e inclusivas.

Que sirvam como ponto de partida para a construção de ambientes institucionais nos quais mulheres possam não apenas ocupar espaços de liderança, mas exercê-los com legitimidade, reconhecimento e respeito.

Afinal, uma gestão verdadeiramente plural não apenas amplia vozes, ela qualifica decisões, fortalece a democracia e reafirma o compromisso das instituições públicas com a equidade, a diversidade e a excelência social.

REFERÊNCIAS

BRASIL. CAPES. Documento orientador para elaboração de Produto Educacional. 2023.

BRASIL. Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 dez. 2008.

BRASIL. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2023.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua): Outras formas de trabalho 2022. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heila, 2013.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. Gênero, patriarcado, violência. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2015.

SCOTT, Joan Wallach. Gênero: uma categoria útil de análise histórica, Educação e Realidade v. 20 (2), jul./dez.1995.

Acesse a cartilha através do QR Code



Produção: Viviane Flores de Almeida Hennig

Orientação: Prof.^a Dra. Daniela Copetti Santos

Projeto Gráfico e Diagramação: Viviane Flores de Almeida Hennig

Ferramenta: Canva e Heyzine Flipbooks

ANEXOS

ANEXO A – Carta de Anuência

28/11/2024, 13:51

sig.iffarroupilha.edu.br/sipac/protocolo/documento/documento_visualizacao.jsf?imprimir=true&idDoc=731765



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
DIRETORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO

CARTA DE ACEITE Nº 227 / 2024 - DPPGI (11.01.01.44.19.01)

Nº do Protocolo: 23873.005951/2024-87

Santa Maria-RS, 28 de novembro de 2024.

CARTA DE ANUÊNCIA

Declaro para os devidos fins que tenho conhecimento da realização da pesquisa para a elaboração da dissertação/tese do(a) pesquisador(a) **Viviane Flores de Almeida Hennig**, intitulada **"A Representatividade Feminina na Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha"**, sob a orientação do(a) Prof(a). Dr(a). Leticia Ramalho Brites, vinculado(a) ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFar) .

A pesquisa tem como objetivo geral "analisar como acontece a representatividade feminina na gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, identificando os desafios e oportunidades para a equidade de gênero e o impacto dessa representatividade na administração pública e na cultura institucional".

Tendo conhecimento e ciência de que passará pelos trâmites e só iniciará após aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da instituição, **AUTORIZAMOS** a realização do referido projeto.

(Assinado digitalmente em 28/11/2024 13:50)

THIRSSA HELENA GRANDO
PRO-REITOR(A) - SUBSTITUTO
PRPPGI (11.01.01.44.19)
Matrícula: 3010601

Para verificar a autenticidade deste documento entre em
<https://sig.iffarroupilha.edu.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número:
227, ano: **2024**, tipo: **CARTA DE ACEITE**, data de emissão: **28/11/2024** e o código de
verificação: **6b1201df4b**

ANEXO B – Carta de Autorização



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA

CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Declaro para os devidos fins que tenho conhecimento da realização da pesquisa para a elaboração da dissertação da pesquisadora **Viviane Flores de Almeida Hennig**, intitulada “A Representatividade Feminina na Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha”, sob a orientação da Profa. Dra. Leticia Ramalho Brites, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT) na linha de Pesquisa 2, Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos em Educação Profissional e Tecnológica, do Instituto Federal Farroupilha.

A pesquisa tem como objetivo geral “Analisar como acontece a representatividade feminina na gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, identificando os desafios e oportunidades para a equidade de gênero e o impacto dessa representatividade na administração pública e na cultura institucional”.

Tendo conhecimento e ciência de que passará pelos trâmites e só iniciará após aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da instituição, **AUTORIZO** a realização do referido projeto.

Data:

Assinatura e carimbo do responsável institucional

Ricardo Antonio Rodrigues

Diretor Geral
IFFar - Campus Jaguar
Portaria nº 320/2021

ANEXO C – Parecer Consubstanciado do CEP

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA FARROUPILHA -
IFFAR



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Analisar como acontece a representatividade feminina na gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, identificando os desafios e oportunidades para a equidade de gênero e o impacto dessa representatividade na administração pública e na cultura institucional.

Pesquisador: VIVIANE FLORES DE ALMEIDA HENNIG

Área Temática:

Versão: 4

CAAE: 85549524.0.0000.5574

Instituição Proponente: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.578.818

Apresentação do Projeto:

O projeto A REPRESENTATIVIDADE FEMININA NA GESTÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA, foi enviado por Viviane Flores de Almeida Henning e faz parte do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) na linha de pesquisa 2, Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos em Educação Profissional e Tecnológica. O objetivo geral da pesquisa é analisar como acontece a representatividade feminina na gestão do IFFAR, identificando os desafios e oportunidades para a equidade de gênero e o impacto dessa representatividade na administração pública e na cultura institucional. O estudo será realizado no âmbito do IFFAR, sendo a população mulheres servidoras do IFFAR, e como amostra gestoras da instituição que ocupam ou tenham ocupado os cargos de pró-reitora ou reitora. A metodologia proposta para esta pesquisa busca a compreensão de relação de gênero em um ambiente educacional, no que tange a organização da representatividade feminina na gestão, identificando desafios e oportunidades enfrentados pelas mulheres em posições de liderança. O estudo pretende contribuir para o desenvolvimento de estratégias eficientes que possam contribuir com a igualdade de gênero na gestão do Instituto Federal Farroupilha, promovendo neste sentido, um

Endereço: Alameda Santiago do Chile, 195

Bairro: Nossa Sra. das Dores

CEP: 97.050-685

UF: RS

Município: SANTA MARIA

Telefone: (55)3218-9800

E-mail: cep@iffarroupilha.edu.br

ambiente mais justo e representativo.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral da pesquisa é analisar como acontece a representatividade feminina na gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, identificando os desafios e oportunidades para a equidade de gênero e o impacto dessa representatividade na administração pública e na cultura institucional.

Os objetivos específicos são: Mapear a atual composição de gênero dos cargos de gestão no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha; Levantar dados sobre a distribuição de cargos de gestão entre homens e mulheres, no período de 2016 a 2024; identificar o número de mulheres ocupando posições de liderança em comparação com homens; Examinar as políticas institucionais ou identificar ações afirmativas no Instituto Federal Farroupilha que visam promover a igualdade de gênero e a representatividade feminina na gestão; Propor estratégias e ações para aumentar a representatividade feminina na gestão do Instituto Federal Farroupilha, com base nos dados coletados e nas análises realizadas.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

RISCOS:

Segundo a pesquisadora (PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO, pg 3 e 4) este estudo é classificado como de baixo risco (mínimo). Contudo, devido à presença de questões que podem gerar algum desconforto, é possível que algumas delas despertem lembranças ou reflexões sobre aspectos da trajetória pessoal e profissional das participantes. Essas experiências podem variar emocionalmente entre as participantes e podem envolver certa carga emocional. Nesse sentido, o estudo está em conformidade com a Resolução CNS nº 510 de 2016, Art. 2º, Inciso XXV, que estabelece os riscos associados à pesquisa, incluindo a possibilidade de impactos nas dimensões física, psíquica, moral, intelectual, social e cultural do ser humano em qualquer etapa do processo ou como consequência dele. A seguir alguns possíveis riscos: Risco de exposição e constrangimento: Possibilidade de desconforto ou constrangimento ao abordar temas sensíveis, como desigualdade de gênero, discriminação ou experiências pessoais em gestão (grau baixo); Risco Psicológico: Constrangimento ao responder o questionário. As reações emocionais ao lembrar episódios de dificuldades ou desafios enfrentados no ambiente de trabalho, com grau moderado; Desconforto e medo ao

Endereço: Alameda Santiago do Chile, 195

Bairro: Nossa Sra. das Dores

CEP: 97.050-685

UF: RS

Município: SANTA MARIA

Telefone: (55)3218-9800

E-mail: cep@iffarroupilha.edu.br

responder o questionário, com grau moderado; Risco de quebra de sigilo ou uso indevido das informações: Preocupação com a interpretação ou aplicação dos dados fornecidos (grau baixo); Quebra de sigilo (grau moderado). Medidas de minimização e proteção: Oferecer a possibilidade de revisão das informações prestadas antes da análise final; Assinatura de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), detalhando o uso exclusivo das informações para fins acadêmicos e científicos. Riscos de origem física: Risco de cansaço durante a aplicação do questionário (grau baixo); Risco de dores ou desconforto físico durante a aplicação do questionário (grau baixo); Risco de lesão durante a realização da atividade (grau baixo); Durante a aplicação de questionários, os participantes podem ficar desconfortáveis caso o tempo de participação seja prolongado ou as condições ambientais, como espaço, temperatura, ergonomia não sejam adequadas (grau baixo).

BENEFÍCIOS:

Os benefícios desta pesquisa à sociedade se darão à medida em que a mesma pode contribuir para a implementação e ampliação do pensamento crítico sobre a representatividade feminina no IFFar, bem como conhecer possíveis desafios e barreiras enfrentados pelas mulheres para chegar em cargos de gestão. Os benefícios diretos para as participantes da pesquisa: Compreende-se que elas poderão se auto perceber diante dos desafios enfrentados e das potencialidades percebidas e contribuir com suas experiências junto à instituição; Reflexão sobre a própria trajetória e experiências na gestão, possibilitando novas perspectivas sobre sua atuação; Oportunidade de contribuir ativamente para o debate sobre representatividade feminina e equidade de gênero na gestão do Instituto Federal Farroupilha. Os benefícios indiretos para as participantes: Identificação de barreiras e oportunidades na gestão que podem subsidiar políticas mais inclusivas dentro da instituição; O fomento ao debate público sobre igualdade de gênero e representatividade feminina em cargos de liderança poderá influenciar mudanças culturais e organizacionais; Desenvolvimento de estratégias educacionais e institucionais que promovam ambientes mais justos e equitativos nas instituições públicas e na educação. As contribuições também poderão promover uma maior conscientização sobre as desigualdades de gênero no ambiente institucional, contribuindo para o desenvolvimento de políticas e práticas que fortaleçam a igualdade de oportunidades. Os resultados da pesquisa poderão subsidiar a elaboração ou

Endereço: Alameda Santiago do Chile, 195

Bairro: Nossa Sra. das Dores

CEP: 97.050-685

UF: RS

Município: SANTA MARIA

Telefone: (55)3218-9800

E-mail: cep@iffarroupilha.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA FARROUPILHA -
IFFAR**



Continuação do Parecer: 7.578.818

disponível na página do CEP IFFar: <https://www.iffarroupilha.edu.br/comit%C3%AA-de-%C3%A9tica-em-pesquisa-2>

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2461492.pdf	13/05/2025 16:22:41		Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRostoassinado1305.pdf	13/05/2025 16:20:25	VIVIANE FLORES DE ALMEIDA HENNIG	Aceito
Outros	CartaRESPOSTACEPIFFar.pdf	13/05/2025 12:53:14	VIVIANE FLORES DE ALMEIDA HENNIG	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETOModificado.pdf	13/05/2025 12:51:12	VIVIANE FLORES DE ALMEIDA HENNIG	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEVivianeMODIFICADO.pdf	10/02/2025 10:45:50	VIVIANE FLORES DE ALMEIDA HENNIG	Aceito
Outros	Listadechecagemparasubmissaocorrigidaassinad.pdf	16/12/2024 16:23:54	VIVIANE FLORES DE ALMEIDA HENNIG	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETOVivianeCEP.pdf	09/12/2024 07:57:11	VIVIANE FLORES DE ALMEIDA HENNIG	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEViviane_assinado.pdf	09/12/2024 07:36:44	VIVIANE FLORES DE ALMEIDA HENNIG	Aceito
Cronograma	cronograma_assinado.pdf	09/12/2024 07:30:45	VIVIANE FLORES DE ALMEIDA HENNIG	Aceito
Outros	CartadeAnuenciaVivianeFloresdeAlmeidaHennig.pdf	28/11/2024 17:06:43	VIVIANE FLORES DE ALMEIDA HENNIG	Aceito
Outros	RoteiroquestionariomodeloVivianeHennig.pdf	27/11/2024 17:37:07	VIVIANE FLORES DE ALMEIDA HENNIG	Aceito
Outros	TermodeconfidencialidadeVIVIANE.	27/11/2024	VIVIANE FLORES	Aceito

Endereço: Alameda Santiago do Chile, 195

Bairro: Nossa Sra. das Dores

CEP: 97.050-685

UF: RS

Município: SANTA MARIA

Telefone: (55)3218-9800

E-mail: cep@iffarroupilha.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA FARROUPILHA -
IFFAR**



Continuação do Parecer: 7.578.818

Outros	pdf	17:36:04	DE ALMEIDA HENNIG	Aceito
Orçamento	OrcamentoassinadoViviane.pdf	26/11/2024 17:04:10	VIVIANE FLORES DE ALMEIDA HENNIG	Aceito
Outros	CartaApresentacaoVivianeHennigIFFar. pdf	26/11/2024 16:51:26	VIVIANE FLORES DE ALMEIDA HENNIG	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SANTA MARIA, 19 de Maio de 2025

Assinado por:
Talitha Comaru
(Coordenador(a))

Endereço: Alameda Santiago do Chile, 195

Bairro: Nossa Sra. das Dores

CEP: 97.050-685

UF: RS

Município: SANTA MARIA

Telefone: (55)3218-9800

E-mail: cep@iffarroupilha.edu.br