ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

A PARTICIPAÇÃO FEMININA NA OCUPAÇÃO DE CARGOS DE DIREÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO: UM ESTUDO DE CASO NO CAMPUS CUIABÁ CEL. OCTAYDE JORGE DA SILVA, NO PERÍODO DE 2010 A 2023

Marileide Pinheiro da Silva

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão Pública

Orientada por

Maria da Conceição de Castro Sousa Nunes

Edilson Floriano Souza Serra

Versão Final

Cuiabá, Dezembro de 2024.

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

A PARTICIPAÇÃO FEMININA NA OCUPAÇÃO DE CARGOS DE DIREÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO: UM ESTUDO DE CASO NO CAMPUS CUIABÁ CEL. OCTAYDE JORGE DA SILVA, NO PERÍODO DE 2010 A 2023

Marileide Pinheiro da Silva

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão Pública

Orientada por

Maria da Conceição de Castro Sousa Nunes

Edilson Floriano Souza Serra

Versão Final

Cuiabá, Dezembro de 2024.

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a participação feminina na ocupação de cargos de direção no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) – Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva, no período de 2010 a 2023. O estudo investiga as barreiras enfrentadas pelas mulheres para alcançar e se manter em posições de liderança, destacando possíveis influências de fatores como a sobrecarga da dupla jornada e o teto de vidro, termo que designa uma barreira invisível que impede as mulheres de atingirem altos cargos. A metodologia aplicada é um estudo de caso com abordagem quantitativa, bibliográfica e exploratória. Apesar da representatividade feminina ser historicamente baixa, os resultados indicam um aumento significativo da presença feminina em cargos de direção ao longo do período analisado. No entanto, as mulheres continuam sub-representadas em cargos de maior poder decisório, nos CD-01, CD-02 e CD-03 e estão mais concentradas nos níveis de CD-04, a de menor poder de decisão entre os quatro níveis. A pesquisa conclui que, apesar dos avanços, a equidade de gênero no IFMT ainda requer políticas institucionais mais eficazes, tanto para garantir a igualdade de oportunidades quanto para promover um ambiente de trabalho inclusivo para todas as servidoras.

Palavras-chave: Liderança feminina, cargos de direção, equidade de gênero, IFMT

Abstract

This research aims to analyze female participation in leadership positions at the Federal Institute of Education, Science, and Technology of Mato Grosso (IFMT) – Cuiabá Campus Cel. Octayde Jorge da Silva, from 2010 to 2023. The study investigates the barriers faced by women in attaining and sustaining leadership roles, highlighting possible influences of factors such as the double workload and the “glass ceiling”—an invisible barrier that prevents women from reaching high-level positions. The methodology applied is a case study with a quantitative, bibliographic, and exploratory approach. Although female representation has historically been low, the results indicate a significant increase in women’s presence in leadership roles over the period analyzed. However, women remain underrepresented in positions with greater decision-making power, specifically CD-01, CD-02, and CD-03, and are more concentrated in CD-04 positions, which have the least decision-making authority among the four levels. The research concludes that, despite progress, gender equity at IFMT still requires more effective institutional policies to ensure equal opportunities and foster an inclusive work environment for all female staff members.

Keywords: Female leadership, management positions, gender equity, IFMT

Dedicatória

Dedico esta dissertação ao meu pai, que, apesar de não ter tido a oportunidade de estudar além dos primeiros anos de escola, nutria um amor imenso pela educação e o sonho de ser professor. Sua paixão e respeito pelo conhecimento foram fonte de inspiração constante em minha jornada acadêmica. Em cada página deste trabalho, levo comigo o desejo que ele tinha de transformar vidas pela educação. Que esta conquista seja também um tributo ao seu legado.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder força, coragem e confiança para superar os desafios ao longo desta longa caminhada.

À minha orientadora, Maria da Conceição de Castro Sousa Nunes, expresso minha profunda gratidão por sua disponibilidade, paciência e dedicação. Sua presença constante e seus esclarecimentos foram fundamentais em cada etapa deste processo.

Ao meu co-orientador, Edilson Floriano Souza Serra, meu sincero agradecimento pelo incentivo, pelas orientações e, especialmente, pelo acolhimento nos momentos mais difíceis. Sua presença física foi um apoio inestimável.

Ao meu chefe, Alceu Aparecido Cardoso, registro minha profunda gratidão pelo apoio, incentivo e amizade durante o mestrado. Sua compreensão e suporte foram essenciais para que eu pudesse conciliar as demandas profissionais e acadêmicas.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, agradeço pelo incentivo ao longo desta jornada. Um agradecimento especial a Verbena Florência e Luciana Sampaio, amigas que estiveram sempre próximas, oferecendo suporte, sobretudo emocional, quando mais precisei.

À minha família, deixo minha gratidão pela compreensão e apoio durante esse período desafiador. À minha mãe, agradeço especialmente pela paciência e pelas orações, que sempre me fortaleceram.

Agradeço também ao IFMT, ao ISCAP e ao Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva pela oportunidade de cursar este mestrado, que me proporcionou inúmeras experiências de aprendizado e crescimento pessoal e profissional.

E, por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para essa conquista, mesmo que indiretamente, meu muito obrigada!

Lista de abreviaturas e/ou siglas

ABC	Academia Brasileira de Ciências
APA	*American Psychological Association*
APNOR	Associação de Politécnicos do Norte
DOU	Diário Oficial da União
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFMT	Instituto Federal de Mato Grosso
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPB	Instituto Politécnico de Bragança
IPCA	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
IPP	Instituto Politécnico do Porto
IPVC	Instituto Politécnico de Viana do Castelo
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OJS	Octayde Jorge da Silva
ONU	Organização das Nações Unidas
PNP	Plataforma Nilo Peçanha
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
TJDF	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios
TSE	Tribunal Superior Eleitoral

Índice Geral

Resumo vii

Abstract ix

Dedicatória xi

Agradecimentos xiii

Lista de abreviaturas e/ou siglas xv

Índice Geral xvi

Índice de Figuras xix

Índice de Quadros xxi

CAPÍTULO I 23

1. INTRODUÇÃO 23

1.1 Objetivos 25

1.1.1 Objetivo geral 25

1.1.2 Objetivos específicos 25

1.2 Justificativa 26

CAPÍTULO II 27

2. ABORDAGEM TEÓRICA 27

2.1 Cargos públicos e funções de confiança na Administração Pública Federal 27

2.2 Representação e representatividade 29

2.3 Conceituando gênero 30

2.4 A mulher no mundo do trabalho 31

2.4.1 A mulher nos espaços de poder 32

2.5 Barreira na ascensão aos cargos de liderança 34

2.6 Mulheres estudantes na Educação Profissional Tecnológica – EPT 37

2.7 Mulheres trabalhadoras na Rede Federal de Ensino Profissional Tecnológico – EPT 39

CAPÍTULO III 43

3. CONHECENDO A ÁREA DE ESTUDO: O IFMT EM CONTEXTO 43

3.1 A rede federal de educação e tecnológica: um breve histórico 43

3.2 O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – IFMT 44

3.2.1 O Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva 45

3.2.2 Os cargos de direção no âmbito do IFMT 47

3.2.3 Os cargos de direção no âmbito do IFMT – Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva 48

3.3 O Campus Cuiabá no contexto da representatividade feminina nos cargos de direção geral 50

CAPÍTULO IV 53

4. ABORDAGEM METODOLÓGICA 53

4.1 Objetivos 53

4.1.1 Objetivo geral 53

4.1.2 Objetivos específicos 54

4.2 Hipóteses de investigação 54

4.3 Desenho da pesquisa 54

4.4 Seleção do caso 55

4.5 Coleta de dados 55

4.6 Tratamento de dados 56

CAPÍTULO V 57

5. RESULTADOS DA PESQUISA 57

5.1 Caracterização geral dos servidores do Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva 58

5.2 Caracterização geral dos servidores em cargos de direção 60

5.3 Análise e discussão dos resultados da participação feminina nos cargos de direção 62

5.3.1 Distribuição dos cargos de direção por sexo e nível no período de 2010 a 2023 no Campus Cuiabá 62

5.3.2 Analisando a formação acadêmica dos gestores (titulação e área de formação) 70

5.3.3 Analisando o tempo entre ingresso no IFMT e a ocupação do cargo de direção 75

5.3.4 Analisando o tempo de permanência nos cargos de direção 78

5.3.5 Analisando a evolução das mulheres nos cargos de direção em cada gestão 81

CAPÍTULO VI 83

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 83

6.1 Limitações da pesquisa 85

6.2 Propostas para pesquisas futuras 85

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 86

7.1 Legislação 90

8. APÊNDICE 92

Índice de Figuras

Figura 1: Percentual de ocupação de cargos de liderança em fevereiro de 2019. 33

Figura 2: Percentual de cargos de liderança em fevereiro de 2023. 34

Figura 3: Matrículas em cursos superiores de tecnologia por eixo tecnológico e sexo no ano de 2019. 38

Figura 4: Percentuais em número de matrículas de graduação segundo o sexo no ano de 2022. 39

Figura 5: Números de servidores do Executivo Federal por sexo em março de 2024. 40

Figura 6: Número de servidores por sexo. 40

Figura 7: Mapa dos campi IFMT. 45

Figura 8: Galeria de fotos de ex-diretores do Campus Cuiabá. 51

Figura 9: Distribuição de servidores por cargo. 59

Figura 10: Distribuição dos servidores por sexo. 60

Figura 11: Distribuição por níveis de Cargos de Direção - CD. 61

Figura 12: Distribuição de servidores por titulação. 61

Figura 13: Distribuição por área de conhecimento. 62

Figura 14: Distribuição dos cargos de direção por sexo. 63

Figura 15: Distribuição dos cargos de direção por nível e sexo. 65

Figura 16: Distribuição dos servidores por titulação acadêmica nos cargos de direção. 71

Figura 17: Distribuição por área de conhecimento e sexo. 74

Figura 18: Tempo entre o ingresso no IFMT e a ascensão no nível de CD mais elevado. 77

Figura 19: Tempo médio de permanência em cargos de direção, 2010 a 2023. 78

Figura 20: Demonstração da evolução em cada gestão. 81

Índice de Quadros

Quadro 1: Lista dos cursos ofertados no Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva. 47

Quadro 2: Quantitativo de função de confiança - IFMT Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva no ano de 2023. 48

Quadro 3: Distribuição de cargos de direção no âmbito do Campus Cuiabá Cel. Octayde Octayde Jorge da Silva. 49

Quadro 4: Remuneração dos Cargos de Direção das IFES (CD) - vigência a partir de 01/05/2023 (Valores em Reais (R$)). 49

Quadro 5: Diretores gerais do Campus Cuiabá no período de 1909 a 2023. 50

Quadro 6: Número de servidores em cargos de direção, por sexo, 2010 a 2023. 63

Quadro 7: Distribuição dos servidores por níveis cargos de direção, por sexo (em % do número de servidores em cada nível), 2010 a 2023. 66

Quadro 8: Ocupação de cargos de direção por doutorados, em número e em percentagem do nível, 2010 a 2023. 72

Quadro 9: Tempo médio entre o ingresso no IFMT e ascensão a um cargo de direção. 75

Quadro 10: Tempo médio entre o ingresso no IFMT e cada nível de direção, por sexo. 76

Quadro 11: Tempo médio de permanência em cargos de direção, 2010 a 2013. 78

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

A participação de mulheres em cargos de gestão e liderança tem sido um tema de crescente debate nas últimas décadas, e essa questão se torna ainda mais relevante para mim, que atuo como servidora e ocupo um cargo de direção no Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT) – Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva. A escolha do tema desta pesquisa surgiu a partir de uma inquietação que começou durante meu tempo de atuação na Coordenação de Gestão de Pessoas do *Campus*. Frequentemente, eu tinha acesso a planilhas com as ocupações dos cargos de direção, e era nítida a baixa participação de servidoras nesses cargos. Essa disparidade despertou o questionamento: Por que há mais homens que mulheres ocupando essas funções?

A partir do momento em que comecei a ocupar um cargo de direção, minha compreensão sobre a participação das mulheres em cargos de gestão se aprofundou. Uma das questões mais marcantes que percebi foi a “disponibilidade”. Quando uma mulher ocupa um cargo de direção, não apenas seu ganho remuneratório aumenta, mas também as responsabilidades e as expectativas que recaem sobre ela. No entanto, para muitas mulheres, a cobrança é ainda maior devido à dupla ou

até tripla jornada de trabalho – dividida entre a vida profissional, os cuidados com a casa e, muitas vezes, com a família. Essa sobrecarga frequentemente limita a disponibilidade e a energia necessárias para que elas possam se dedicar integralmente às suas funções de liderança, o que, em minha experiência, é um dos fatores que contribui para a sub-representação feminina nesses espaços.

Historicamente, as mulheres enfrentaram barreiras significativas para alcançar posições de liderança, impostas por normas sociais, discriminação de gênero e limitações educacionais e profissionais. No início do século XX, poucas mulheres ocupavam cargos de gestão, e suas oportunidades eram limitadas a áreas consideradas "adequadas" para o gênero feminino, como o ensino e a enfermagem (Cabral, 2022). No entanto, minha própria experiência evidencia que, embora o contexto tenha mudado, muitas dessas barreiras ainda persistem.

No Brasil, o movimento pela igualdade de gênero começou a ganhar força no final do século XIX, com a conquista do direito à educação para as mulheres em 1887. Outro marco importante foi o direito ao voto e à candidatura, assegurado em 1932 com a promulgação da Lei nº 13.086. Recentemente, a Lei nº 14.611, de 2023, que estabelece a obrigatoriedade da equidade salarial entre homens e mulheres, reforça a importância da luta por direitos igualitários (D.O.U. 04/07/2023).

Apesar desses avanços legais e institucionais, dados do IBGE (2022) mostram que, embora as mulheres constituam cerca de 51,5% da população brasileira, elas ocupam apenas 25,2% dos cargos de liderança no país (MTE, 2024). Essa disparidade reflete o desafio contínuo de alcançar a igualdade de gênero nas esferas de poder, especialmente em cargos de alto escalão. No contexto institucional, como o do IFMT, essas desigualdades se manifestam de forma semelhante, justificando a necessidade de uma análise detalhada.

Outro desafio significativo é o impacto do assédio moral e sexual no ambiente de trabalho, que cria um ambiente hostil e pode dificultar o avanço profissional das mulheres. Essa realidade, somada à divisão desigual das responsabilidades domésticas e à falta de modelos femininos em posições de destaque, resulta em uma sub-representação feminina nos altos escalões das instituições.

A divisão sexual do trabalho, conforme destaca Hirata (2018), é um fator central para entender as desigualdades entre homens e mulheres, abrangendo o trabalho profissional e o doméstico, formal e informal, remunerado e não remunerado. Ao longo da minha experiência no IFMT, pude observar como essa segregação de gênero persiste, limitando as oportunidades de avanço para muitas mulheres.

Com base nessa vivência pessoal e nas observações feitas ao longo dos últimos anos, este trabalho busca analisar a participação feminina nos cargos de direção do IFMT – Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva, durante o período de 2010 a 2023. A relevância desta pesquisa não só reside no fato de ser a primeira a tratar dessa temática no *Campus*, mas também no seu potencial para contribuir com políticas institucionais voltadas à igualdade de gênero e o fortalecimento de uma ambiente de trabalho mais inclusivo. A metodologia aplicada é um estudo de caso com abordagem quantitativa, bibliográfica e exploratória.

Este trabalho está dividido em seis capítulos. No Capítulo 1, estão apresentados a Introdução, o Objetivo Geral, os Objetivos Específicos, a Justificativa do estudo. A introdução discute a relevância do tema, as motivações pessoais para a escolha do objeto de pesquisa e o contexto institucional do IFMT - Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva.

O Capítulo 2 aborda o Referencial Teórico, no qual são discutidos os conceitos fundamentais para a análise, incluindo a representatividade de gênero, a ocupação de cargos públicos e de confiança na administração pública, e os estereótipos de gênero que limitam a ascensão das mulheres a cargos de liderança. Este capítulo também discute o papel das mulheres no mundo do trabalho, com foco nos espaços de poder e na divisão sexual do trabalho.

No Capítulo 3, é apresentada a Área de Estudo, contextualizando o IFMT no cenário da educação profissional e tecnológica no Brasil, e detalhando o histórico e a estrutura do Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva. Além disso, são descritos os cargos de direção no âmbito do *Campus* e os critérios para a ocupação dessas posições.

O Capítulo 4 trata da Metodologia utilizada na pesquisa. São explicadas as estratégias de investigação adotadas e os métodos de coleta de dados.

No Capítulo 5, são discutidos os Resultados da Pesquisa, com uma análise dos dados coletados. Neste capítulo, são apresentadas as informações sobre a ocupação de cargos de direção por mulheres no Campus Cuiabá, destacando as barreiras enfrentadas, e a evolução da representatividade feminina ao longo dos anos.

Por fim, no Capítulo 6, são feitas as Considerações Finais, onde se sintetizam as principais descobertas da pesquisa, discutindo suas implicações para a formulação de políticas institucionais que promovam a equidade de gênero no IFMT, bem como as limitações e sugestões para futuras pesquisas.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Identificar e analisar o alcance de acesso aos cargos de direção por mulheres no IFMT - Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva (IFMT CBA OJS).

Problema de pesquisa:

Qual o grau de participação feminina nos cargos de direção IFMT CBA OJS?

1.1.2 Objetivos específicos

1. Identificar o quantitativo de servidores no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) - Campus Cuiabá, discriminando entre homens e mulheres, e contextualizando essa distribuição de acordo com o cargo ocupado e o grau/nível de formação acadêmica.

2. Identificar a participação das mulheres nos cargos de direção do *Campus*, visando compreender sua representatividade e proporções em relação ao total de cargos de direção;
3. Examinar em quanto tempo os servidores, segundo o gênero, ascendem aos cargos de direção, destacando possíveis disparidades de ascensão profissional entre homens e mulheres.

1.2 Justificativa

A relevância da pesquisa sobre este tema se justifica no Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva por ser o mais antigo, com o maior número de alunos e servidores, e com o maior número de cargos de confiança. Além disso, a instituição tem como missão educar para a vida e para o trabalho, o que reforça a importância de investigar e promover a representatividade feminina como forma de combater a desigualdade de gênero. A realização desta pesquisa não beneficiará apenas o *Campus*, mas também outras instituições, dado seu caráter empírico. Ela permitirá à instituição dialogar sobre a importância da participação da mulher em espaços que são de direito, contribuindo para a redução das disparidades de gênero.

Quanto mais se discute e implementa medidas para diminuir as desigualdades salariais, a sub-representação das mulheres na política e em posições de prestígio, mais rapidamente esses números podem ser revertidos. Como uma instituição pública dedicada à educação cidadã, é fundamental que o *Campus* sirva de exemplo prático, além de teórico. Demonstrar na prática que as mulheres podem ocupar os mesmos espaços contribui significativamente para a sociedade.

Esta investigação permitirá fornecer um panorama acerca da participação da mulher nas posições de cargos de chefias, contribuindo para o conhecimento nos estudos de gênero e na igualdade de oportunidades nas instituições de ensino. A escolha dos cargos de direção se deve à sua relevância na estrutura hierárquica das instituições acadêmicas e à necessidade de direcionar a pesquisa para setores-chave onde a tomada de decisão e a representatividade são cruciais.

Nesse sentido, este estudo oferecerá uma base para examinar a distribuição de gênero nos níveis de influência administrativa das instituições de ensino investigadas, proporcionando apoio para a promoção de práticas inclusivas e justas. Além disso, contribuirá para o enriquecimento do debate acadêmico sobre a participação/representatividade das mulheres em posições de liderança no contexto institucional.

CAPÍTULO II

2. ABORDAGEM TEÓRICA

2.1 Cargos públicos e funções de confiança na Administração Pública Federal

De acordo com o artigo 3º da Lei 8.112/90, “cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor”. As pessoas legalmente investidas em cargo público têm vínculo estatutário com o Estado, regido pelo Estatuto dos Servidores Públicos. A partir da posse, o nomeado torna-se servidor público, conforme dispõe o artigo 13º da mesma lei.

> Art. 13. A posse dar-se-á pela assinatura do respectivo termo, no qual deverão constar as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado, que não poderão ser alterados unilateralmente, por qualquer das partes, ressalvados os atos de ofício previstos em lei. (Lei 8.112/90).

Os cargos de provimento efetivo são de aprovação prévia em concurso público, realizado através de ampla divulgação, no qual o servidor é aprovado após ser submetido à prova de títulos e se

caracterizam pela estabilidade quando o servidor é aprovado no estágio probatório, conforme estabelece a CF/1988, artigo 37, inciso II:

> II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (Redação dada pela Emenda Constitucional no 128, de 1998).

O acesso aos cargos públicos por meio de concurso público passou a ser obrigatório a partir de 1988, com a promulgação da Constituição Federal, permanecendo a exceção para as nomeações dos cargos comissionados. O inciso I artigo 37 da CF, 1988, diz que "os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei".

Além dos cargos públicos, existem as funções de confiança, que são atribuições de Direção, Chefia e Assessoramento, desempenhadas por pessoas de confiança da autoridade e que possuem competência para ocupá-los. Seu acesso é por meio de livre nomeação/designação, bem como a exoneração/dispensa, ou seja, pode ser feita a qualquer momento.

> V – as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramentEC 128/88).

Nos casos dos cargos em comissão, pode haver nomeação de pessoas que não são da carreira, desde que obedeçam às condições e percentuais legais. Assim, podemos deduzir que as contratações no serviço público e a possibilidade de ascensão a cargos de maior hierarquia e poder tendem a ser menos discriminatórias, tendo em vista que a exigência de ingresso é por meio de concurso público, o que garante igualdade de acesso a todos os brasileiros que atendam aos requisitos previstos em lei.

Nesse contexto, é relevante discutir o significado de "igualdade" no âmbito dos direitos e da legislação, conforme interpretado pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. Igualdade refere-se à ausência de distinção, ocorrendo quando todas as partes estão em condições iguais e têm o mesmo valor. Está ligada à ideia de uniformidade e continuidade, onde todos os indivíduos ou objetos envolvidos seguem um padrão comum. No campo jurídico, a igualdade é fundamentada no princípio da universalidade, o que significa que todos devem ser governados pelas mesmas regras e usufruir dos mesmo direitos e deveres. Isso implica que todos os cidadãos de uma nação, por exemplo, estão sujeitos às mesmas leis, com a obrigação de cumprir os mesmos direitos e deveres. Por outro lado, a equidade reconhece as diferenças entre as pessoas e a necessidade de corrigir desequilíbrios para assegurar que todos tenham acesso às mesmas oportunidades. Assim, equidade consiste em proporcionar às pessoas o que elas necessitam para que possam desfrutar das mesmas oportunidades (TJDFT, 2023).

O princípio da igualdade estabelece que os cidadãos devem ter as mesmas oportunidades e habilidades reconhecidas, garantindo que todos recebam tratamento igualitário perante a lei. Com base nesse princípio, são proibidas discriminações arbitrárias, e seu objetivo é restringir as ações do legislador, do intérprete da lei, das autoridades públicas e dos indivíduos.

Nesse sentido, a constituição Federal de 1988 dispõe em seu artigo 5º sobre o princípio constitucional da igualdade:

> Artigo 5º. Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:
> I – homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição;
> XIII – é livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer (p. 13 e 14).

Quanto aos direitos sociais, o seu artigo 7º, incisos XX e XXX asseguram:

> XX – proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei.
>
> XXX – proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil (p. 20 e 21).

Assim como na Constituição Federal, a CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas, que trata da legislação na iniciativa privada, também prevê os direitos das mulheres. O artigo 373-A e seus incisos I, II e III, diz:

> Art. 373-A. Ressalvadas as disposições legais destinadas a corrigir as distorções que afetam o acesso da mulher ao mercado de trabalho e certas especificidades estabelecidas nos acordos trabalhistas, é vedado:
>
> I – publicar ou fazer publicar anúncio de emprego no qual haja referência ao sexo à idade, à cor ou situação familiar, salvo quando a natureza da atividade a ser exercida, pública e notoriamente, assim o exigir;
>
> II – recusar emprego, promoção ou motivar a dispensa do trabalho em razão de sexo, idade, cor, situação familiar ou estado de gravidez, salvo quando a natureza da atividade seja notória e publicamente incompatível;
>
> III – considerar o sexo, a idade, a cor ou situação familiar como variável determinante para fins de remuneração, formação profissional e oportunidades de ascensão profissional.

Para Gonçalves (2010) não existe justificativa para que uma organização política conceda mais direitos, garantias e vantagens a uns do que aos outros da mesma comunidade. Isso leva à conclusão de que, entre todas as formas de governo, a república é a mais adequada para promover a igualdade, sendo mesmo a única verdadeiramente compatível com ela. Nesse contexto, a administração pública tem como função atuar em prol do interesse público e dos direitos e interesses dos cidadãos que governa e possui como conjunto de ações a função administrativa na designação de agentes estatais para o exercício destas funções.

2.2 Representação e representatividade

Representação e representatividade são conceitos interligados, focados na forma como algo ou alguém é apresentado, interpretado e percebido em relação a um grupo maior ou a uma ideia mais ampla. Dess (2022) define representação como o encontro de características no outro, onde o indivíduo se torna representativo para quem o observa. Este conceito pode abranger diversos contextos, desde a representação de pessoas na mídia, como filmes e televisão, até a representação de dados em gráficos ou ideias em discursos e textos.

Um exemplo da importância da representação pode ser observado na política. Segundo dados da ONU BRASIL (2020) em 2021, as mulheres ocupavam apenas 25% dos assentos parlamentares globalmente. Na mídia, a representação feminina em filmes e programas de televisão tem sido

objeto de análise e crítica, com estudos demonstrando que as mulheres são frequentemente sub-representadas ou retratadas de maneira estereotipada.

Já a representatividade está geralmente relacionada à inclusão e reconhecimento de grupos sub-representados, como minorias étnicas, mulheres, pessoas LGBTQI+, pessoas com deficiência, entre outros, em diversas áreas como mídia, governo, negócios e cultura. Sánchez (2017), citado por Dess (2022), afirma que a representatividade se constrói “a partir de uma hierarquização dos indivíduos em sua visibilidade social” (p. 9). Dessa forma, a representatividade é vista como um meio de garantir que a diversidade da sociedade seja adequadamente refletida e respeitada.

A promoção da igualdade de gênero, através da representação e representatividade, é de grande relevância. A ocupação de mulheres em posições de poder aumenta a chance de promoção de políticas que beneficiem outras mulheres e grupos marginalizados. Além disso, a presença de mulheres em diversas esferas serve de inspiração e incentivo para outras mulheres e meninas, contribuindo para a construção de uma sociedade mais equitativa e inclusiva.

2.3 Conceituando gênero

O conceito de gênero vai além da mera distinção biológica entre homens e mulheres, englobando aspectos sociais, culturais e históricos que moldam as identidades e os papéis de cada indivíduo na sociedade. Gênero é uma construção social, o que significa que as expectativas e comportamentos associados ao ser "homem" ou "mulher" não são determinados apenas por fatores biológicos, mas são influenciados pelas normas e convenções sociais vigentes em diferentes épocas e culturas (Scott *et al.*, 1995).

Butler (2008), uma das principais teóricas contemporâneas sobre o tema, argumenta que o gênero não é algo que temos, mas algo que fazemos continuamente por meio de nossas práticas cotidianas. Para Butler (2008), o gênero é performativo, ou seja, construímos nossas identidades de gênero ao longo do tempo por meio de repetição de atos, discursos e interações sociais.

Adicionalmente, o conceito de gênero é fundamental para entender as relações de poder presentes na sociedade. De acordo com Scott et al. (1995), o gênero é uma ferramenta analítica essencial para compreender como as desigualdades são perpetuadas nas esferas pública e privada. A divisão sexual do trabalho, por exemplo, é uma das manifestações mais evidentes dessa hierarquia de gênero, onde mulheres são frequentemente associadas a atividades domésticas e de cuidado, enquanto os homens são vistos como provedores e ocupam posições de maior destaque no mercado de trabalho.

Dentro desse contexto, o gênero também se intersecta com outros marcadores sociais, como classe, raça e etnia, formando o que Crenshaw (1989) denomina de "interseccionalidade". Isso significa que as experiências de discriminação e privilégio não podem ser compreendidas apenas por uma única categoria (gênero ou raça, por exemplo), mas sim pela sobreposição de múltiplas identidades que interagem entre si.

Beauvoir (1970), influenciada por Freud e pelo materialismo histórico, foi uma das pioneiras a distinguir entre o que é socialmente construído e os aspectos considerados "naturais" nas diferenças entre os sexos. Sua famosa frase "Ninguém nasce mulher: torna-se mulher" provocou profundas reflexões sobre as imposições sociais nos papéis das mulheres ao longo da história. Esse pensamento foi essencial para desmascarar as normas de gênero como construções sociais que mantêm a hierarquia de poder entre os sexos.

No mesmo sentido, Valéria Guimarães, educadora no combate ao machismo, observa que as instituições sociais reforçam ideologias patriarcais, perpetuando papéis de gênero que conferem o poder predominantemente aos homens. Ela destaca como escolas, estados, religiões e outras organizações mantêm estruturas que promovem a supremacia masculina e limitam as possibilidades de liderança feminina (IFPB, 2023). Dessa forma, o gênero, como construção social, não apenas molda identidades e papéis, mas também sustenta desigualdades estruturais que desafiam a equidade de gênero, especialmente em contextos de poder e liderança.

2.4 A mulher no mundo do trabalho

De acordo com o censo de 2022, a população brasileira é composta por 51,5% de mulheres e 48,5% por homens (IBGE, 2022). Apesar de serem maioria em número de população, as mulheres estão em minoria nas diversas instâncias de representações, principalmente no mercado de trabalho.

Apesar do avanço quanto à participação das mulheres no mundo do trabalho e a incansável luta pela conquista dos seus direitos de reconhecimento e igualdade, e buscando cada vez mais se qualificar como forma de garantir esse direito, a subrepresentatividade ainda existe e caminha a passos lentos. De acordo com o Fórum Econômico Mundial, realizado em 2020, cenário ainda é desfavorável, uma vez que as mulheres ainda ganham menos que os homens, sendo uma diferença de 80 centavos de dólares (ONU BRASIL, 2020). Nesse mesmo fórum foi estimado o tempo para que se alcance a igualdade de gênero no trabalho, sendo em 257 anos, caso não haja mudanças nas políticas.

O cenário de desigualdade em que se encontram as mulheres é mundial e antigo, bem como as lutas para reversão desta realidade. Por exemplo, a União Europeia, em sua constituição, tratou sobre a igualdade de remuneração no Tratado de Roma, que começou a vigorar a partir de 1958. No que se refere à igualdade de gênero, destaca-se no artigo 3º deste tratado a promoção à justiça e a proteção sociais, a igualdade entre homens e mulheres e a proteção dos direitos da criança. Assim como a UE, a ONU também tem se preocupado em implementar medidas com objetivo de alcançar a igualdade de gênero. Através da agenda 2030, insere entre os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, a igualdade de Gênero como o 5º objetivo: “Objetivo 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas” Entre outros itens, o 5º objetivo refere ainda: “Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas, em todo o mundo e Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança, em todos os níveis de tomada de decisão, na vida política, econômica e pública” (ONU, 2023).

No Brasil, as mulheres recebem, em média, 19,4% menos que os homens, e essa diferença salarial pode variar ainda mais, de acordo com o grupo ocupacional. No levantamento divulgado pelo Ministério das Mulheres e do Trabalho e Emprego (MTE), a diferença de remuneração chega a 25,2% nos cargos de dirigentes e gerentes (MTE, 2024). Conforme o G1 (2024), esse mesmo relatório divulgou números referentes ao Estado de Mato Grosso, o qual apontou que as mulheres Mato-grossenses ganham 31,4% a menos que os homens, sendo o quarto estado com maior desigualdade salarial. Em relação à ocupação dos cargos de dirigentes e gerentes, a diferença chega a 32,4%.

Como medida para reverter as disparidades salariais, o presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, sancionou a Lei 14.611, de 2023, que teve origem no PL 1.085/2023, de iniciativa do Poder Executivo, e foi aprovada pelo Senado em 1º de junho de 2023. A lei prevê a obrigatoriedade de igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Na hipótese de discriminação por motivo de sexo, raça, etnia, origem ou idade, o texto determina que o pagamento das diferenças salariais devidas não afasta o direito de quem sofreu discriminação promover ação de indenização por danos morais, considerando-se as especificidades do caso concreto.

2.4.1 A mulher nos espaços de poder

Por muito tempo o espaço assegurado à mulher era cuidar da casa e dos filhos. Só a partir do século XX ela passou a reivindicar e conquistar mais os espaços no domínio público, que são historicamente masculinos (Kanan, 2010). Uma importante conquista feminina foi o direito ao voto, que só aconteceu em 1932. Passado mais de meio século, em 1996, o Congresso Nacional criou um sistema de cotas para incentivar os partidos a incluírem mulheres em chapas eleitorais. Não se pode negar, durante esse século, o lugar de destaque que os movimentos feministas tiveram nas conquistas civilizatórias (Miltersteiner *et al.*, 2020). Apesar de haver certa evolução numérica ao longo dos anos, a representatividade das mulheres na política ainda enfrenta desafios.

De acordo com a página do TSE (2023), nas eleições gerais de 2022, 18% dos candidatos eleitos para o poder legislativo eram mulheres, no qual foram 33% de candidaturas femininas com 15% eleitas. Esse número ainda é um avanço tímido diante da composição da sociedade brasileira. “Apesar de apresentar um avanço em relação a setembro de 2020, quando as deputadas federais representavam 14,8% do total, o Brasil ainda está na 133ª posição entre 186 países, no que se refere à participação parlamentar das mulheres” (Agência Brasil, 2023).

Na tentativa de reverter tal desproporcionalidade e promover a equidade, um dos mecanismos criados pela legislação brasileira foi a Emenda Constitucional (EC) nº 97/2017 que vetou, a partir de 2020, as coligações nas eleições proporcionais. Na EC ficou prescrito que cada partido deverá, individualmente, indicar o mínimo de 30% de mulheres filiadas para concorrer ao pleito. No entanto, apesar dessas medidas, a presença feminina em cargos eletivos ainda não atingiu níveis equitativos. No serviço público, cujo acesso é por meio de concurso público, supõe-se que não haja distinção entre sexos na seleção, tendo em vista haver tabelas salariais fixas, porém há desigualdade quanto ao acesso aos cargos de gestão, sobretudo naqueles de maior prestígio e com

alto valor remuneratório. O acesso de homens e mulheres a áreas mais valorizadas do serviço público ainda é bastante desigual: as mulheres continuam excessivamente concentradas em ocupações consideradas “tipicamente femininas” e de pior remuneração, como professoras, enfermeiras, assistentes e secretárias em geral (Cabral, 2022).

Embora o inciso XX do artigo Art. 7º da Constituição Federal (1988), assegure a "proteção do mercado de trabalho à mulher, mediante incentivos específicos nos termos da lei", na prática mais da metade dos cargos comissionados de alta liderança são exercidos por homens, conforme aponta o Relatório gerencial sobre o perfil das lideranças do Governo Federal.

Os cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS) possuem níveis que variam de 1 até 6. Os níveis 1 e 2 são mais relacionados às atividades operacionais. Já o 3 é atribuído aos coordenadores. O nível 4 geralmente equivale a coordenador-geral; o 5 a diretor e o 6 a secretário nacional ou presidente de fundação. Há ainda os Cargos de Natureza Especial (NES), que incluem os secretários especiais, os ministros de estado, os secretários-executivos, entre outros cargos. O Relatório gerencial do Perfil das Lideranças no Governo Federal - Recorte de Gênero fez um comparativo entre o ano de 2019 e 2023 e os dados estão apresentados na figura 1.

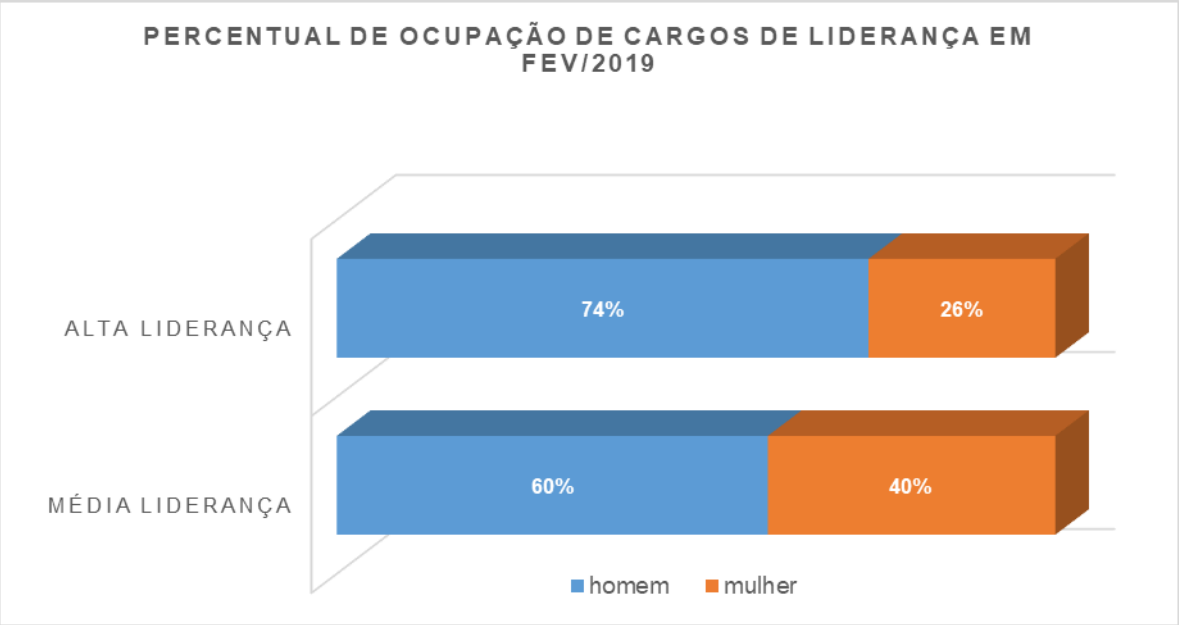

Figura 1: Percentual de ocupação de cargos de liderança em fevereiro de 2019.
Fonte: Elaboração própria, baseado nos dados do relatório gerencial do Perfil das Lideranças no Governo Federal - Recorte de Gênero, disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/perfil-das-liderancas-no-governo-federal

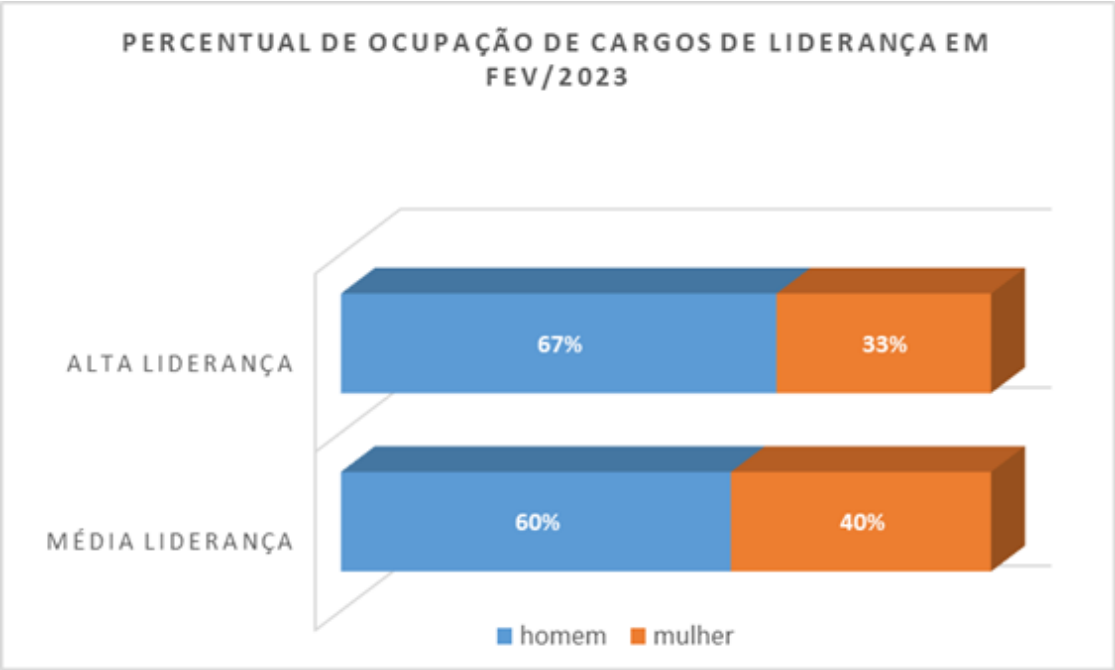

Figura 2: Percentual de cargos de liderança em fevereiro de 2023.
Fonte: Elaboração própria, baseado nos dados do relatório gerencial do Perfil das Lideranças no Governo Federal - Recorte de Gênero, disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/perfil-das-lideranças-no-governo-federal

Observa-se que, de 2019 a 2023, as mulheres passaram de 26% para 33% na ocupação dos cargos da alta liderança. Já nos cargos de média liderança os dados permanecem inalterados.

O relatório avaliou ainda o perfil de líderes com filhos menores de idade, e evidencia que:

> Das mulheres em cargos de liderança, apenas 38% têm filhos menores de idade. Entre os homens, esse percentual sobe para 66%. Estatisticamente, a chance de um homem em cargo de liderança ter filhos menores de idade é 3,2 vezes maior do que uma mulher nas mesmas condições ter filhos menores de idade. (Relatório gerencial, 2023, p. 12).

Essa estatística destaca os obstáculos que as mulheres enfrentam ao tentar avançar em suas carreiras por meio de ocupação de cargos de liderança, pois, antes de aceitarem uma promoção, elas precisam considerar a condição de mães e de que forma isso afetará seus filhos.

2.5 Barreira na ascensão aos cargos de liderança

Ao buscar os cargos de destaque, as mulheres, mesmo possuindo a competência e qualificação necessária ou até mesmo superior à dos homens, encontram no caminho barreiras quanto ao estilo de liderar, tendo em vista o estilo de liderar masculino. Ao seguir o estilo de mulher gestora é comum se ver diante de preconceitos e estereótipos relacionados ao gênero e formas de agir dentro da organização (Miltersteiner *et al*., 2020).

Diante disso, muitas mulheres ao assumir cargos de liderança, passam a desenvolver o mesmo estilo de liderança dos homens, passando a agir de forma mais rígida como forma de ter sua voz ouvida dentro da organização. Nesse contexto, Cabral (2022) complementa que “até recentemente, para as mulheres crescerem profissionalmente, elas teriam de assumir modelos masculinos e

agirem sob regras que as consideravam emotivas demais, instáveis demais, improdutivas demais" (p. 111). Dos Santos Canabarro e Salvagni (2015), investigam as desigualdades de gênero presentes nas organizações de trabalho, especialmente em relação às mulheres em posições de liderança, ressaltando os prejuízos sobre uma visão masculina de gestão. Os autores manifestam preocupação com os papéis que as mulheres muitas vezes precisam desempenhar, uma vez que para ele justamente os atributos femininos é que fizeram diferença em sua trajetória, levando-as ao equilíbrio. Esse equilíbrio desaparece quando a mulher exerce posição de liderança e passa a assumir características e comportamentos masculinos com a ideia de serem mais respeitadas e reconhecidas. Sandberg (2013), por sua vez, constata esse contraste entre o lugar do feminino e do masculino ao diferenciar que quando a mulher assume uma liderança é vista como autoritária, porém quando esse perfil é assumido por um homem não surpreende e nem ofende. A autora complementa: "Ao agir com atitudes de estereótipos feminino, fica difícil que a mulher consiga as mesmas oportunidades de um homem, mas ao desafiar as expectativas e aproveitar tais oportunidades, a mulher passa a ser julgada egoísta e indigna" (p. 61). Outro aspecto frequentemente associado aos estereótipos femininos diz respeito às emoções, que são comumente atribuídas às mulheres e, muitas vezes, vistas de maneira negativa. Até pouco tempo atrás, para que as mulheres evoluíssem em suas carreiras, elas precisavam adotar comportamentos masculinos e seguir normas que as rotularam como excessivamente emotivas, instáveis e pouco produtivas.

Nesse contexto, Cabral (2022), em um relato de uma gestora, indaga, " Desde quando emoção e empatia são características femininas e prejudiciais no ambiente de trabalho? Por que o modelo patriarcal clássico rejeita o olhar múltiplo, meticuloso e cooperativo, considerando-o inferior e " tipicamente" feminino?" (p. 114).

Um fator que define a desigualdade de gênero nas ocupações dos cargos de gestão é o fenômeno denominado "teto de vidro", que já vem sendo discutido há mais de 30 anos. O conceito, definido por Steil (1997) é descrito como uma barreira de tamanha sutileza que chega a ser transparente, porém forte o suficiente para barrar a ascensão de mulheres nos cargos da alta gestão organizacional. A expressão "teto de vidro" é definida como segregação vertical. Isso significa que as pessoas conseguem adentrar o mercado de trabalho (público ou privado), mas não conseguem obter êxito no alcance de postos mais altos de liderança, devido a fatores de segregação, como racismo estrutural ou machismo. Segregações estas que acabam afetando tanto as remunerações recebidas como nos avanços e reflexões de políticas públicas como meio de possibilitar uma representação ativa desse grupo (Miltersteiner *et al*., 2020).

De acordo com Paço e Casaca (2021) "As causas da segregação sexual vertical são complexas e multifacetadas, sendo imputáveis a fatores institucionais, culturais, estruturais e situacionais." (p. 77). Complementa ainda, em sua pesquisa, que os países onde houve equilíbrio entre homens e mulheres em lugares estratégicos foram aqueles onde havia implantação de legislação que previa tal inclusão por meio de cotas, e que, em caso de descumprimento eram previstas sanções severas.

O estudo de Farias (2022), que procurou compreender a percepção das mulheres ocupantes dos cargos mais altos na hierarquia dos Institutos Federais, explorando como estereótipos de gênero influenciam a experiência de mulheres em posições de liderança, evidenciou a necessidade de adotar comportamentos tradicionalmente considerados masculinos, como firmeza, agressividade como forma de validar a sua autoridade como gestora. A naturalização da ideia de que o poder é um espaço masculino leva muitas mulheres a imitarem tais atitudes. Comportamentos como gentileza e sutileza são vistos como femininos, enquanto assertividade e objetividade são associadas ao masculino. Um ponto recorrente entre as gestoras deste estudo é a necessidade da mudança no modo de falar, adotando uma postura mais firme e incisiva, o que é percebido para serem levadas a sério. Por exemplo, algumas gestoras destacam que, em situações semelhantes, as palavras de um homem são mais valorizadas que as de uma mulher. Há ainda relatos de que a presença de mais mulheres em cargos de liderança colabora para incentivar outras mulheres e desmistificar a ideia de que é preciso adotar comportamentos masculinos para se destacar. Isso reforça a importância de mais mulheres ocupando espaços de poder para transformar a percepção social sobre a liderança feminina.

O estudo de Biroli (2010), oferece uma análise crítica das representações de gênero nas notícias das principais revistas semanais brasileiras, focando em figuras femininas de destaque no período de 2006 e 2007: Dilma Rousseff, Heloísa Helena e Marta Suplicy. A pesquisa revela que, apesar da visibilidade crescente de mulheres na política, sua presença é acompanhada por estereótipos que reforçam concepções tradicionais sobre o papel feminino e sua competência na vida pública.

No caso de Dilma Rousseff, a análise aponta para uma dualidade em sua representação: descrita como "durona, mas feminina", ela é ao mesmo tempo associada a características de força e dureza, muitas vezes qualificadas como masculinas e a uma feminilidade que a distancia do feminismo. Essa ambiguidade ressalta a tensão entre expectativas de gênero e a necessidade de se conformar a padrões masculinos para ser reconhecida como uma liderança competente.

Heloisa Helena, por sua vez, é retratada com características que mesclam afeto, impulsividade e honestidade, enquanto sua postura política é associada a um "radicalismo" que se manifesta tanto em um comportamento "Cabra-Macho" quanto em uma sensibilidade ligada à feminilidade. Essa representação reflete uma visão dicotômica onde a mulher, ao assumir posições fortes, é vista como transgressora de seu papel tradicional, enquanto sua autenticidade e emoções são destacadas como atributos essencialmente femininos.

Marta Suplicy é apresentada como alguém que busca "impor-se com feminilidade", expressando a necessidade de ser dura em certos momentos, mas sem abandonar sua feminilidade. Essa oscilação entre dureza e feminilidade reflete a pressão para que mulheres na política conciliem expectativas contraditórias, desempenhando um papel de liderança com características tradicionalmente masculinas, mas sem deixar de lado a suavidade atribuída ao feminino.

Dessa forma, o estudo evidencia como as representações de gênero na mídia brasileira perpetuam estereótipos que conectam competência pública a atitudes masculinas ou masculinizadas, ao mesmo tempo em que esperam das mulheres uma manifestação de feminilidade que,

paradoxalmente, pode ser vista como um fator limitante em suas trajetórias políticas. Resumidamente, para ser uma gestora competente, a mulher precisa ter aspectos masculinos ou, pelo menos, masculinizados pela cultura.

De acordo com Cabral (2022), refletir sobre o papel da liderança numa sociedade historicamente marcada pela desigualdade de gênero e que impacta os desejos profissionais das mulheres exige entendimento dos desafios emocionais.

> A liderança feminina é um tema muito amplo e é transversal a muitos outros aspectos importantes para a realização pessoal e profissional das mulheres na sociedade e pensar nos fundamentos para criar traços de gestão, se desenvolver cotidianamente através da atenção ao aprendizado, observando como manejar as emoções no exercício da liderança são caminhos para, cada vez mais, sermos mulheres líderes que representam o que acreditam e não o que acreditam que deveria ser para nós (Cabral, 2022. p. 143).

Ou seja, é preciso que se coloque em debate a liderança feminina na instituição para que, a partir de reflexões sobre esse tema os espaços comecem a ser repensados e então redefinidos.

Outro fator que é considerado como barreiras na ascensão aos cargos de direção é a Síndrome do impostor. A Síndrome do Impostor não está diretamente ligada à falta de competência, mas sim a uma visão distorcida que o indivíduo tem de si mesmo. Clance e Imes (1978), destacam que as pessoas com a síndrome costumam atribuir seus sucessos a fatores externos, como sorte ou situações favoráveis, ao invés de reconhecer suas próprias capacidades e dedicação. Nesse contexto, Sandberg (2013), bserva que as mulheres, da mesma forma, costumam atribuir seu sucesso a fatores externos, como sorte ou ajuda de terceiros, em vez de reconhecerem suas próprias habilidades e esforços. Em contraste, os homens geralmente relacionam seus sucessos a suas capacidades e qualidades como sendo natural. Essa diferença também se reflete na forma como homens e mulheres lidam com fracassos: os homens tendem a associar falhas a uma falta de interesse ou esforço, enquanto as mulheres frequentemente acreditam que seus fracassos são resultado de alguma inadequação interna. Além disso, Sandberg (2013) aponta que as mulheres são mais suscetíveis a sofrer uma queda na autoestima e na confiança quando recebem *feedback* negativo.

2.6 Mulheres estudantes na Educação Profissional Tecnológica – EPT

As mulheres historicamente ocupam um lugar subalterno em comparação aos homens. Se antigamente a distribuição das funções circunscrevia a mulher ao espaço do privado, enquanto ao homem cabia explorar o mundo, com suas novidades, seus mistérios e perigos, na modernidade esse paradigma foi posto de lado e a mulher cada vez mais ocupa espaços análogos aos homens. Outro campo proibido para as mulheres foi a educação. No que se refere à aprendizagem, ao feminino coube o espaço do aprender doméstico, seja para coser uma roupa, preparar um alimento ou, se filha da nobreza, dedilhar um piano para agradar os convidados. Nada muito sério, nada que servisse para si mesma. Sua vida era ser coadjuvante em casa, na igreja e, depois, quando finalmente ultrapassou o espaço doméstico, no trabalho.

Atualmente, a taxa de escolarização, segundo o último censo do IBGE, mostra que 27,5% são de homens e 26,7% de mulheres (IBGE, 2022). De acordo com o 1º Anuário Estatístico da Educação Profissional e Tecnológicaque fez um balanço estatístico nos anos de 2015 a 2019 aponta que a maioria dos alunos da educação profissional técnica de nível médio é do sexo feminino, com o percentual de 56%. O elevado número de matrículas de mulheres nos cursos de enfermagem tem grande influência na porcentagem total de alunas. Quando se trata de eixos tecnológicos, os cursos de Ambiente e Saúde possuem uma predominância de alunas, com 81% das matrículas, mesma proporção observada nos cursos do eixo de Desenvolvimento Educacional e Social. Em contraste, os cursos do eixo de Controle e Processos Industriais e do eixo Militar têm pelo menos 80% das matrículas preenchidas por homens. Esses percentuais praticamente não mudaram no período analisado. O relatório aponta que, em 2019, as matrículas dos eixos de Informação e Comunicação e Controle e Processos Industriais são predominantemente masculinas, nos eixos de Ambiente e Saúde e Produção Alimentícia predomina o sexo feminino (Inep/MEC, 2021).

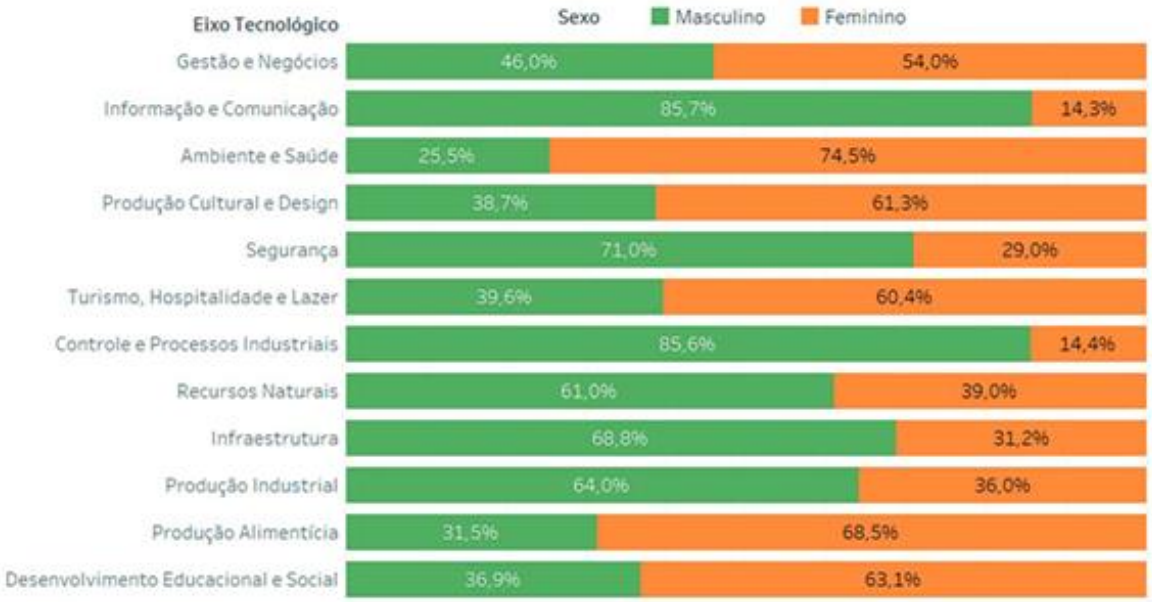

Figura 3: Matrículas em cursos superiores de tecnologia por eixo tecnológico e sexo no ano de 2019.
Fonte: Anuário estatístico da Educação Profissional e Tecnológica.

Conforme o resumo técnico do Censo da educação superior do ano de 2022, os dados apontam que as mulheres continuam sendo maioria nos cursos superiores, tanto em matrículas como concluintes, cuja porcentagem se apresenta acima de 50%, em relação aos homens (Inep, 2024). Em uma análise de participação nos 20 maiores cursos de graduação, foi constatado que as mulheres se destacam nas áreas de cuidado, sendo os cursos de Pedagogia (91,9%), Serviço Social (90,0%), Biomedicina (85,7%), Enfermagem (83,5%), etc. A participação masculina é expressiva nos cursos de Sistemas de informação (81,5% de participação masculina), Engenharia Civil (70,9%), Logística (70,4%), Agronomia (68,6%) e Educação Física (63,9%), (p. 28).

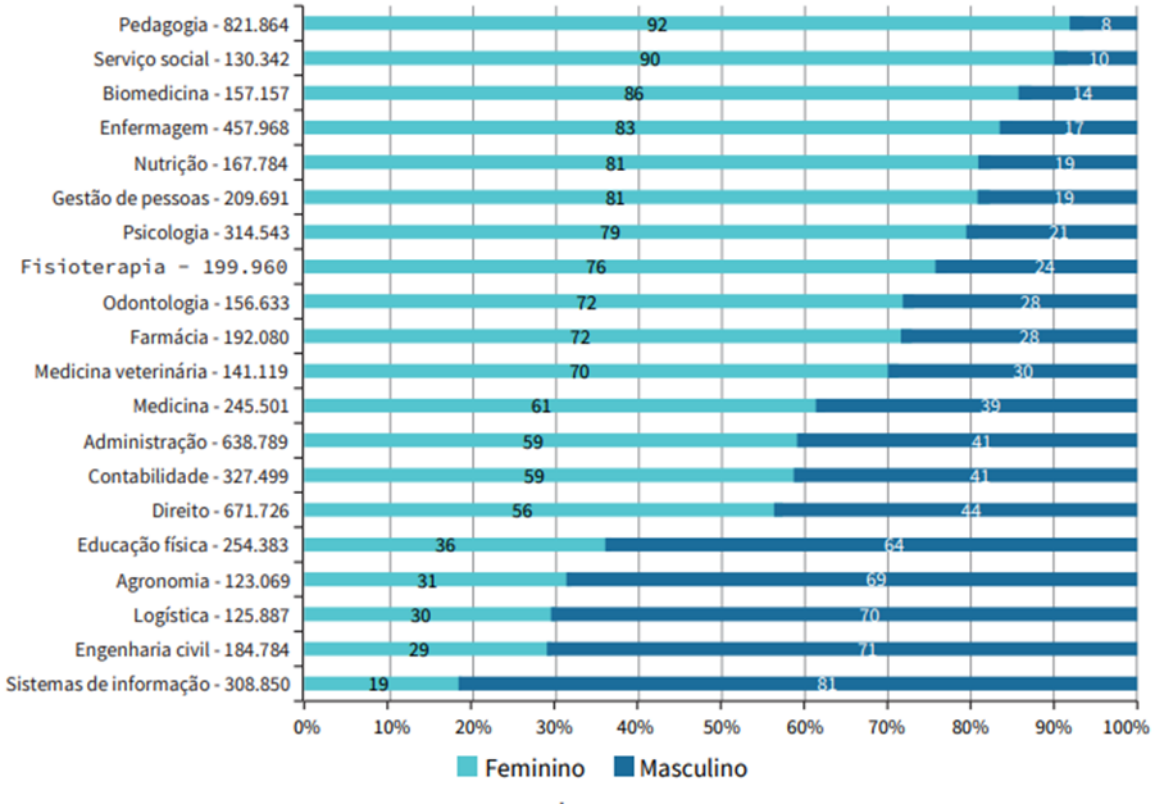

Figura 4: Percentuais em número de matrículas de graduação segundo o sexo no ano de 2022.
Fonte: Resumo técnico do censo da educação superior, 2022.

Nesse sentido, é importante frisar que as mulheres, apesar de serem o maior público de alunas matriculadas e concluintes em cursos superiores, estão concentradas em algumas áreas específicas, principalmente nas áreas de cuidados, cujos profissionais possuem menor remuneração.

2.7 Mulheres trabalhadoras na Rede Federal de Ensino Profissional Tecnológico – EPT

De acordo com o Painel Estatístico de Pessoal do Governo Federal, que concentra as informações de pessoal do Poder Executivo Federal, em março de 2024, o quantitativo é de 1.220.351 servidores ativos. Desse número, 41,6% é composto sexo feminino e 58,4% pelo sexo masculino, conforme a figura 5.

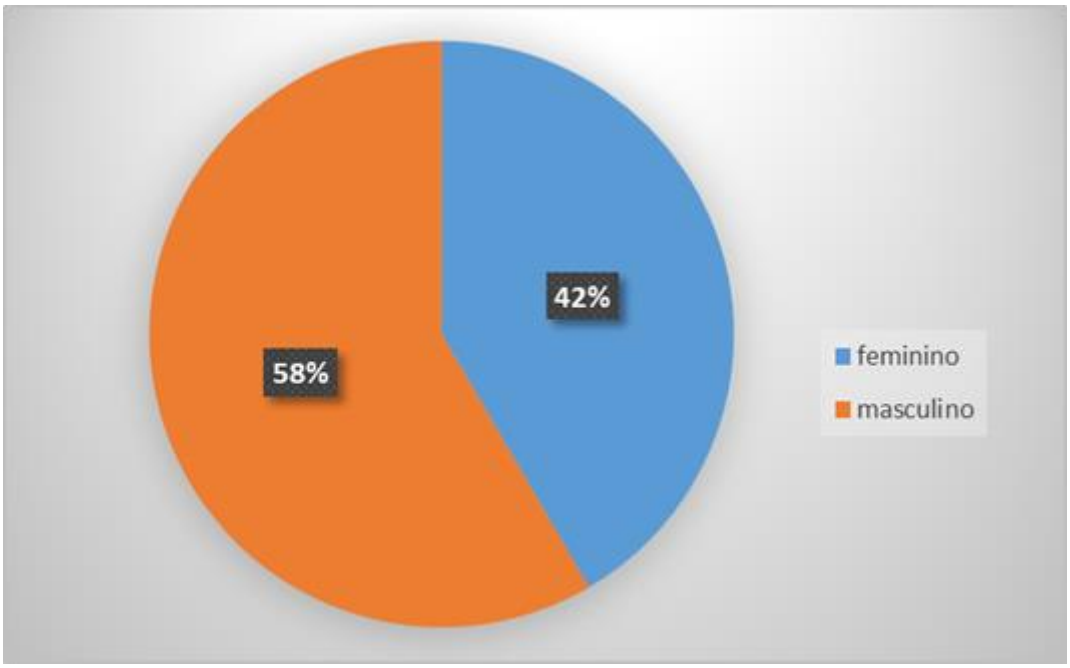

Figura 5: Números de servidores do Executivo Federal por sexo em março de 2024.
Fonte: elaboração própria, baseado nos dados do Painel Estatístico de Pessoal, disponível em http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true

O quantitativo de servidores da Rede Federal, pode ser conferido na Plataforma Nilo Peçanha, que reúne informações referentes a todas as instituições da Rede Federal de Educação Profissional Tecnológica. De acordo com os dados exportados dessa base de dados, em dezembro de 2023 foram computados 97.307 servidores efetivos, sendo 43,53% referente ao público feminino e 54,47% masculino, conforme figura 6:

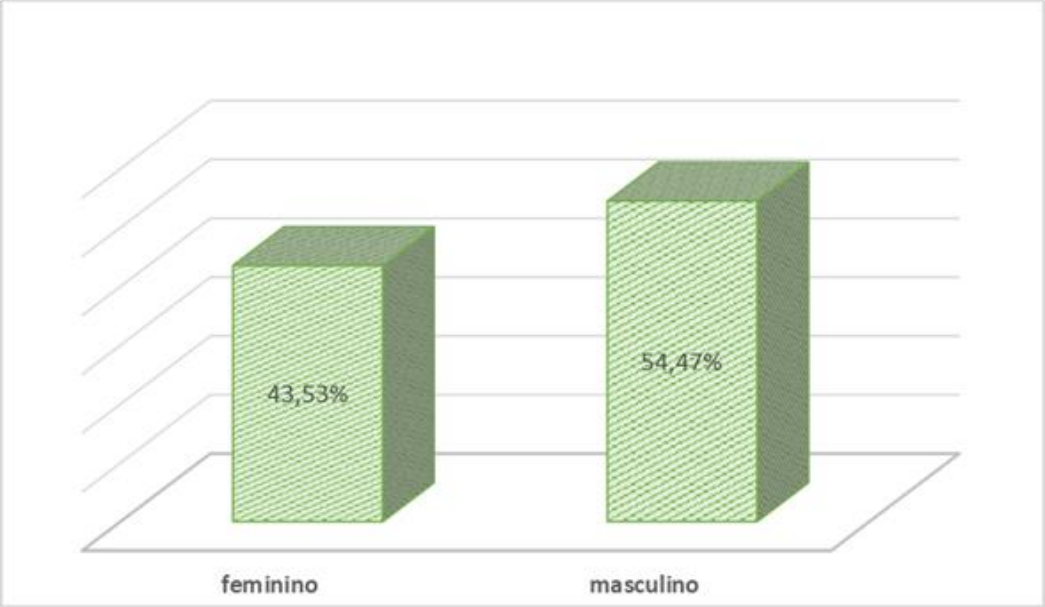

Figura 6: Número de servidores por sexo.
Fonte: elaboração própria, baseado nos dados extraídos da Plataforma Nilo Peçanha, disponível em https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZDhkNGNiYzgtMjQ0My00OGVlLWJjNzYtZWQwYjI2OThhYWM1Iiwid CI6IjllNjgyMzU5LWQxMjgtNGVkYi1iYjU4LTgyYjJhMTUzNDBmZiJ9

Com base nos dados da plataforma, observa-se que, embora exista uma ligeira predominância masculina, a diferença entre homens e mulheres é menor do que o esperado. As mulheres representam aproximadamente 43,53% do total de servidores públicos na Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, enquanto os homens somam 54,47%, evidenciando uma presença significativa de mulheres, embora ainda em menor proporção.

Se compararmos esses dados com aqueles das demais instituições de ensino básico do Brasil, traremos informações importantes. Conforme o Censo de 2022, realizado pelo Instituto Anísio Teixeira (Inep/MEC), temos 79,2% de professoras no país, enquanto que apenas 20,2% de professores. Ora, os dados apresentados oferecem uma radiografia reveladora de nossa educação, que concentra quase que a totalidade das professoras nas séries iniciais (97,2%) enquanto no ensino médio esses números caem para aproximadamente 77%, ficando com pouco mais de 47% de professoras no ensino superior.

Esses dados revelam as várias “educações" que temos no país e suas respectivas realidades de prestígio. Quais fatores repercutem para que a mulher na educação se atrele principalmente ao espaço das séries iniciais? Será que esses dados se associam à crença da mulher como cuidadora e do homem como criador de ciência? Por que no espaço das universidades as mulheres, por sua vez, são minoria? O fato de o Brasil investir mais verbas no ensino superior que no ensino fundamental – situação que contrasta com a de muitos países desenvolvidos – têm a ver, afinal, com a questão de gênero? Essas são questões às quais não damos conta neste trabalho, mas que precisam ser feitas àqueles que cuidam de nossas políticas públicas.

Nas instituições de ensino, a mulher se protagoniza, inicialmente como aluna e quando se torna uma servidora, pode ocupar um cargo técnico administrativo ou de docente e até mesmo de gestora ocupando um cargo de direção, sendo uma própria diretora ou reitora, desde que preencha os requisitos. No entanto, nem sempre elas são maioria nesta posição.

Em uma pesquisa realizada na Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Silva et al. (2018) concluiu que os cargos de gestão do alto escalão estão em posse dos homens, revelando uma clara predominância masculina nos cargos de topo da gestão na universidade, com uma limitada participação feminina. Nos cargos de Reitor, Conselheiro e Diretor de Centro fica evidente a mínima presença feminina, quando não existente. Foi constatado no presente estudo, que desde a fundação da UFPE, em 1946, nenhuma mulher ocupou o cargo de Reitora. No caso de Vice-reitora, apenas duas mulheres foram eleitas, com um intervalo de 32 anos entre a primeira e a segunda. Esses dados destacam uma significativa disparidade de gênero nas posições de liderança acadêmica.

Ambrosini (2019), em um estudo de análise das políticas públicas sobre a representatividade feminina nos cargos de topo na Administração Universitária Federal Brasileira, mostra evidência da existência do fenômeno de teto de vidro. Apesar das mulheres constituírem 45,9% dos docentes, apenas 30,6% assumem o cargo de reitora das 63 universidades brasileiras. Em quatro dessas instituições pesquisadas, não há nenhuma mulher no cargo de pró-reitora, e em 25 universidades,

a representação feminina neste cargo varia entre 14% e 29%. Ao analisar um histórico de 659 mandatos de reitor desde 1920 até os dias atuais, a pesquisa descobriu que apenas 73 desses mandatos foram ocupados por mulheres, com um total de 54 mulheres que exerceram o cargo de reitora ao longo da história dessas instituições no Brasil. Esses dados ressaltam a necessidade de políticas e iniciativas que promovam maior equidade de gênero nos cargos de liderança acadêmica.

A pesquisa de Ferreira (2021), analisou a realidade portuguesa sobre a liderança feminina em instituições de ensino superior, buscando compreender a evolução do papel das mulheres nos cargos de topo na academia. Ao longo dos últimos 20 anos, o estudo evidenciou um predomínio masculino nas equipes dos Órgãos Máximos de Governo dessas instituições. Os resultados indicam que, apesar dos avanços na inserção feminina em cargos de liderança, o impacto dos estereótipos de gênero ainda é uma realidade persistente.

Nesse contexto, estudo de Coelho (2014), também realizado em Portugal, investigou sobre o impacto dos estereótipos de gênero no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo em uma universidade de Portugal. O estudo concluiu que em Portugal existe o impacto dos estereótipos de gênero no acesso aos cargos de liderança, uma sociedade que ainda é conservadora e tradicional em relação à visão do papel da mulher na sociedade e no mundo empresarial, de forma que ainda não dissociou a mulher trabalhadora da mulher dona de casa e não permitiu a existência deste “divórcio”. Um dos obstáculos é a conciliação do papel da mulher como mãe e a mulher profissional, carregando consigo uma dupla jornada, sendo esse um dos principais obstáculos para ascensão das mulheres nos cargos de liderança e alto poder.

A tradicional visão que atribui à mulher a responsabilidade pelas tarefas domésticas, enquanto o homem se destaca no campo profissional, continua a ser um obstáculo considerável. De acordo com De Paiva Abreu et al. (2017), o setor de serviços, amplamente composto por mulheres, foi estruturado com base em competências que são frequentemente consideradas como inerentes ao gênero feminino. Áreas como educação, saúde, cuidados domiciliares, limpeza, assistência e vendas são exemplos de campos onde as mulheres são predominantemente alocadas, uma vez que se presume que essas atividades estão de acordo com a sua "natureza" feminina, o que acaba sendo amplamente aceito pela sociedade.

Certamente a justificativa para a desigualdade de gênero que ainda persiste em nosso espaço educacional esteja associada ao que Saffioti (2004), definiu como patriarcado. Segundo a autora descreveu, o termo consiste no “regime de dominação-exploração dos homens pelas mulheres” (Saffioti, 2004, p. 44). Esse regime, conforme a autora, não se estabelece na contemporaneidade, mas faz parte de boa parte da história da humanidade, remontando possivelmente há milhares de anos. Foi a divisão do trabalho nas sociedades antigas que colaborou para a estruturação desse sistema perdurar até os dias atuais. A autora ressalta que esse sistema de exploração mantém-se forte até hoje devido ao fato de ser continuamente retroalimentado. Como uma superestrutura de poder, ele atravessa o próprio Estado, a religião enfim, toda a sociedade, incluindo até mesmo os oprimidos.

CAPÍTULO III

3. CONHECENDO A ÁREA DE ESTUDO: O IFMT EM CONTEXTO

3.1 A rede federal de educação e tecnológica: um breve histórico

A história das instituições federais de educação profissional, que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, iniciou-se em 1909. Naquele ano, o então Presidente da República, Nilo Peçanha, criou 19 escolas de Aprendizes e Artífices, que mais tarde deram origem aos Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets). Inicialmente concebida como um instrumento de política para atender às classes menos favorecidas, a Rede Federal hoje é uma estrutura importante para garantir que todas as pessoas tenham acesso às conquistas científicas e tecnológicas.

Na década de 1980, um novo cenário econômico e produtivo surgiu, impulsionado pelo desenvolvimento de novas tecnologias aplicadas à produção e à prestação de serviços. Para

atender a essa demanda, as instituições de educação profissional vêm buscando diversificar programas e cursos para elevar os níveis de qualidade da oferta.

Os Institutos Federais foram criados a partir das antigas instituições federais de EPT, através da adesão ao modelo proposto pelo Ministério da Educação, conforme estabelecido no art. 5º da Lei nº 11.892/2008. Essas instituições são pluricurriculares e multicampi, especializadas na oferta de EPT em todos os seus níveis e formas de articulação com os demais níveis e modalidades da Educação Nacional. Além dos diferentes tipos de cursos de EPT, também oferecem licenciaturas, bacharelados e pós-graduação stricto sensu.

Os institutos têm a obrigação legal de garantir que, no mínimo, 50% de suas vagas sejam destinadas a cursos técnicos de nível médio, prioritariamente na forma integrada. Devem ainda assegurar que, no mínimo, 20% de suas vagas sejam destinadas a cursos de licenciatura e programas especiais de formação pedagógica, visando a formação de professores para a educação básica, especialmente nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional. Destacam-se também no desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas por meio de pesquisas aplicadas e ações de extensão junto à comunidade, visando ao avanço econômico e social local e regional (MEC, 2023).

3.2 O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – IFMT

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – IFMT, criado nos termos da Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Mato Grosso, do Centro Federal de Educação Tecnológica de Cuiabá e da Escola Agrotécnica Federal de Cáceres, é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. Vinculada ao Ministério da Educação, possui natureza jurídica de autarquia, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

O IFMT tem no Estado de Mato Grosso a sua área de atuação geográfica, conta com 19 campi em funcionamento (Alta Floresta, Barra do Garças, Cáceres, Campo Novo do Parecis, Confresa, Cuiabá – Octayde Jorge da Silva, Cuiabá – Bela Vista, Juína, Pontes e Lacerda, Primavera do Leste, Rondonópolis, São Vicente, Sorriso e Várzea Grande), e cinco campi avançados, nos municípios de Diamantino, Lucas do Rio Verde, Tangará da Serra, Sinop, Guarantã do Norte e um *Campus* em construção, o Campus Campo Verde (IFMT, 2024), conforme demonstrado na figura 7.

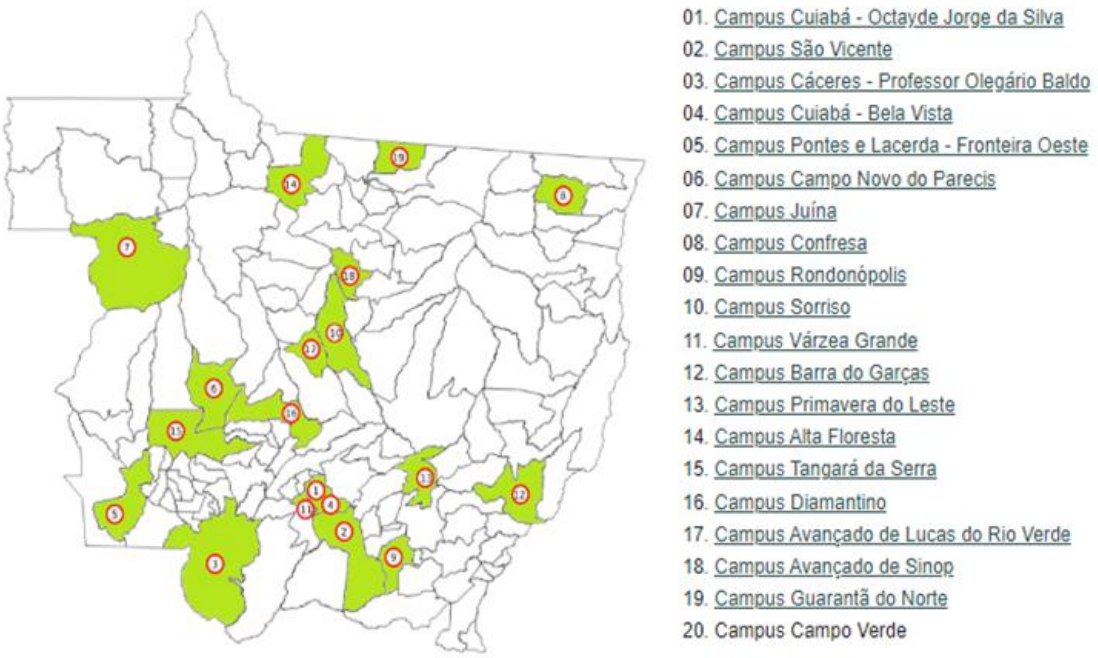

Figura 7: Mapa dos campi IFMT.
Fonte: IFMT. Disponível em: https://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/os-campi-do-ifmt/

Atualmente, possui aproximadamente 25 mil alunos, nos mais de 100 cursos distribuídos nos níveis: Superior (bacharelado, licenciatura e tecnologias), Pós-graduação (especializações e mestrados), Técnico (com ensino médio integrado, subsequente, concomitante e Proeja), Educação a Distância (UAB), além de cursos de curta duração, como Formação Inicial e Continuada (FIC).

3.2.1 O Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva

Campus Cuiabá - Cel. Octayde Jorge da Silva foi fundado em 23 de setembro de 1909, através do decreto n.º 7.566, de 23/09/1909, de autoria do Presidente da República Nilo Peçanha. Inaugurado em 1° de janeiro de 1910 como Escola de Aprendizes Artífices de Mato Grosso (EAAMT), tinha como objetivo munir o aluno de uma arte que o habilitasse a exercer uma profissão e a se manter como artífice.

Em 1930, a EAAMT vinculou-se ao Ministério da Educação e Saúde Pública e, em 13 de janeiro de 1937, através da Lei nº 378, as Escolas de Aprendizes Artífices receberam a denominação de Liceus Industriais. No entanto, somente em cinco de setembro de 1941, via Circular nº 1.971, a EAAMT assumiu oficialmente a denominação de Liceu Industrial de Mato Grosso (LIMT).

A partir da década de 1940, o ensino nacional passou por uma reforma denominada Reforma Capanema. Por meio dela, o LIMT transformou-se em Escola Industrial de Cuiabá (EIC), em função do Decreto-Lei nº 4.127, de 25 de fevereiro de 1942. A escola passou, assim, a oferecer o ensino profissional com cursos industriais básicos e de mestria de alfaiataria, sapataria, artes do couro, marcenaria, serralharia, tipografia e encadernação.

Através da Lei nº 3.552, de 16 de fevereiro de 1959, a EIC adquiriu personalidade jurídica própria e autonomia didática, administrativa, técnica e financeira. Com a expedição da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, passou a oferecer o ensino profissional com cursos ginasiais industriais equiparados aos de 1º grau do ensino médio.

Em 20 de agosto de 1965, mudou sua denominação para Escola Industrial Federal de Mato Grosso (EIFMT), em função da Lei n.º 4.759. Três anos depois, a Portaria Ministerial n.º 331, de 17 de junho de 1968, alterou a lei anterior e a escola industrial passou a denominar-se Escola Técnica Federal de Mato Grosso (ETFMT).

Com a reforma do ensino de 1º e 2º graus (antigos ginasial e colegial), introduzida pela Lei 5.692, de 11 de agosto de 1971, a ETFMT acabou de vez com os antigos cursos ginasiais industriais (1° grau), e passou a oferecer o ensino técnico de 2º grau integrado ao propedêutico. Além disso, deixou de atender, especificamente, alunos do sexo masculino, com a aceitação de mulheres nos referidos cursos.

Com o advento da Nova LDB nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, o ensino profissional deixou de ser integrado ao propedêutico e a ETF passou a oferecer, separadamente, o ensino médio (antigo propedêutico) e o ensino profissional de nível técnico e nível básico. Pelo Decreto Presidencial de 16 de agosto de 2002, publicado no Diário Oficial da União (DOU) em 19 de agosto de 2002, a ETFMT transformou-se em Centro Federal de Educação Tecnológica de Mato Grosso, nos termos da Lei n.º 8948/94. A partir daí, além do ensino médio e do ensino profissional de nível técnico e básico, a Instituição passou a oferecer o ensino profissional de nível tecnológico e a pós-graduação em nível Lato Sensu.

Através da Lei nº 11.892, de 29/12/2008, publicada no DOU de 30/12/2008, é criado o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT), mediante integração dos Centros Federais de Educação Tecnológica de Mato Grosso e de Cuiabá, e da Escola Agrotécnica Federal de Cáceres..

O novo modelo institucional concebido para os Institutos Federais visa articular a educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica em diferentes níveis e modalidades de ensino e em distintas áreas como Engenharias e Ciências da Terra, Gestão e Hospitalidade, Computação e Tecnologia da Informação.

Nessa perspectiva, o Campus Cuiabá - Octayde Jorge da Silva oferece, atualmente, cursos técnicos integrados ao ensino médio; cursos técnicos subsequentes; cursos superiores de bacharelados, licenciaturas e de tecnologias; educação para jovens e adultos (mediante programas específicos) e pós-graduação lato sensu e stricto sensu, os quais seguem listados no quadro 1.

Quadro 1: Lista dos cursos ofertados no Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva.

Grau de Capacitação	Nome do Curso
Cursos Superiores	Bacharelado em Secretariado Executivo Bacharelado em Turismo Bacharelado em Engenharia Civil Bacharelado Engenharia Da Computação Bacharelado Engenharia De Controle E Automação Bacharelado Engenharia Elétrica Licenciatura Em Educação Física Tecnologia Em Automação Industrial Tecnologia Em Controle De Obras Tecnologia Em Construção De Edifícios Tecnologia Em Geoprocessamento Tecnologia Em Sistemas Para Internet Tecnologia Em Redes De Computadores
Cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio	Agrimensura Edificações Eletrônica Eletrotécnica Eventos Informática Secretariado
Cursos Técnicos Subsequentes ao Ensino Médio	Eletrotécnica Eletrônica Edificações Agrimensura
Pós-graduação *latu sensu* e *stricto sensu*	Mestrado em Ensino Mestrado Profissional e Tecnológico - ProfEPT

Fonte: Elaboração própria.

3.2.2 Os cargos de direção no âmbito do IFMT

De acordo com a Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, “os Institutos Federais terão como órgão executivo a reitoria, composta por 1 (um) Reitor e 5 (cinco) Pró-Reitores” (art.42, Lei 12.772/2012). Esses cargos de direção possuem critérios específicos para nomeação.

Para Reitor, (CD-01), que é nomeado pelo presidente da República, para mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade escolar do respectivo Instituto Federal, possui os seguintes critérios:

> § 1o Poderão candidatar-se ao cargo de Reitor os docentes pertencentes ao Quadro de Pessoal Ativo Permanente de qualquer dos campi que integram o Instituto Federal, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que atendam a, pelo menos, um dos seguintes requisitos:
>
> I - possuir o título de doutor; ou
>
> II - estar posicionado nas Classes DIV ou DV da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, ou na Classe de Professor Associado da Carreira do Magistério Superior. (Redação dada pela Lei nº 12.772, de 2012).

Existem outros cargos de direção na estrutura da Reitoria que podem ser nomeados servidores de outros campi, os quais passam a ter a lotação provisória na reitoria, enquanto permanecem no desempenho da função.

Outro cargo de direção que possui critérios específicos é o Diretor-Geral (CD-02), que é nomeado pelo Reitor para mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade do respectivo *Campus*. Os requisitos são os seguintes:

> § 1o Poderão candidatar-se ao cargo de Diretor-Geral do *Campus* os servidores ocupantes de cargo efetivo da carreira docente ou de cargo efetivo de nível superior da carreira dos técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que se enquadrem em pelo menos uma das seguintes situações:
>
> I - preencher os requisitos exigidos para a candidatura ao cargo de Reitor do Instituto Federal;
>
> II - possuir o mínimo de 2 (dois) anos de exercício em cargo ou função de gestão na instituição; ou
>
> III - ter concluído, com aproveitamento, curso de formação para o exercício de cargo ou função de gestão em instituições da administração pública (Redação dada pela Lei nº 12.772, de 2012).

3.2.3 Os cargos de direção no âmbito do IFMT – Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva

De acordo com a portaria Nº 713, de 8 de setembro de 2021, o dimensionamento de cargos de Direção – CD e Funções Gratificadas – FG, no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dos Centros Federais de Educação Tecnológica e do Colégio Pedro II, é definido de acordo o tipo de unidade e o quantitativo de cargos de docentes e técnico-administrativos em educação. As especificações de tipo e quantitativo estão estabelecidas no anexo I da portaria (MEC, 2021).

O Campus Cuiabá é o maior e mais antigo *Campus* do IFMT e, por sua vez, possui o maior número de funções de confiança. Atualmente, são 69 no total, que estão distribuídas entre Função Gratificada (FG), Função de Coordenação de Curso (FCC) e Cargo de Direção (CD) (quadro 2).

Quadro 2: Quantitativo de função de confiança - IFMT Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva no ano de 2023.

Cargos de Confiança	Identificação
Cargo de Direção - CD	CD02 - 1 CD03 - 4 CD4 - 9

Função Gratificada - FG	FG01 - 11 FG02 - 18 FG04 - 1
Função de Coordenação de Curso - FCC	25

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Nesta pesquisa, a abordagem é sobre os cargos de direção.

Considerando que os cargos de direção possuem nomenclaturas para cada função, e que elas passam por alterações, conforme a necessidade ou decisão da unidade administrativa, nesta pesquisa serão apresentadas as nomenclaturas das funções atuais, conforme o quadro 3.

Quadro 3: Distribuição de cargos de direção no âmbito do Campus Cuiabá Cel. Octayde Octayde Jorge da Silva.

Cargo	**Atribuição administrativa**
Diretor Geral: CD-02	Cargo Eletivo
Diretorias: CD-03	Diretoria de Extensão Diretoria de Administração e Planejamento Diretoria de Ensino Diretoria de Pesquisa e Pós-graduação
Chefias de Departamento: CD-04	Departamento de Computação Departamento de Infraestrutura Departamento de Gestão e Hospitalidade Departamento de Área de Base Comum Departamento de Engenharia Elétrica e Automação
Gerências: CD-04	Gerência de Manutenção e Logística Gerência de Ensino Gerência de Administração e Finanças Chefe de Gabinete

Fonte: Elaboração própria, 2024.

As funções de confiança da alta gestão, denominadas como Cargos de Direção – CD, possui quatro níveis que vão do 1 ao 4, que vai da escala maior poder decisório para a menor, da mesma forma de escala é o valor remuneratório que é maior para o nível mais alto, neste caso é a função de reitor (quadro 4).

Quadro 4: Remuneração dos Cargos de Direção das IFES (CD) - vigência a partir de 01/05/2023 (Valores em Reais (R$)).

Cargo	**Total**	**60%**
CD-01	14.686,79	8.812,07
CD-02	12.277,25	7.366,35
CD-03	9.638,21	5.782,93
CD-04	6.999, 17	4.199,50

Nota: Os ocupantes de Cargo de Direção podem optar por receber o valor integral da remuneração do CD ou a remuneração do cargo acrescido de 60% da remuneração do CD.
Fonte: Elaboração própria, 2024.

3.3 O Campus Cuiabá no contexto da representatividade feminina nos cargos de direção geral

Desde de 1909, a instituição passou por várias transformações, passando por vários nomes, desde a Escola Técnica, Cefet, ETF até a criação do IFMT e, em 2008, que passou a ser denominado Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva. Por essas transformações, passaram-se também, vários diretores gerais, a autoridade máxima de comando do *Campus*.

No início da década de 70 foi quando o *Campus* passou a aceitar alunas mulheres, o que até então era exclusivo aos homens, quando extinguiu os antigos cursos ginasiais industriais (1º grau) e passou a oferecer o ensino técnico de 2º grau integrado ao ensino médio.

Até 2008, os diretores eram nomeados pela presidência da República, só a partir da criação dos institutos Federais, as nomeações dos diretores passaram a ser através de consulta eleitoral à comunidade, com paridade de votos entre os segmentos (docentes, técnico-administrativos e estudantes), tendo o mandato duração de quatro anos, com possibilidade de reeleição. No quadro 5 são apresentados os nomes dos diretores gerais, no período de 1909 a 2023 (quadro 5).

Quadro 5: Diretores gerais do Campus Cuiabá no período de 1909 a 2023.

Período	Nome	Diretor/a Geral
1909 a 1914	João Pedro Gardés	Diretor da Escola de Aprendizes Artífices de Mato Grosso
1914 a 1916	Avelino Antônio de Siqueira	Diretor da Escola de Aprendizes Artífices de Mato Grosso
1916 a 1940	Carlos Luiz de Mattos	Diretor da Escola de Aprendizes Artífices de Mato Grosso
1941 a 1966	Orlando Nigro	Diretor do Liceu Industrial de Mato Grosso
1966 a 1971	José Augusto de Almeida	Diretor da Escola Industrial Federal de Mato Grosso
1972 a 1975	Estevão Torquato da Silva	Diretor da Escola Técnica Federal de Mato Grosso
1976 a 1986	Edna Maria de Albuquerque Affi	Diretora da Escola Técnica Federal de Mato Grosso
1986 a 1990	Judith Guimarães Cardoso	Diretora da Escola Técnica Federal de Mato Grosso
1990 a 1994	Edivá Pereira Alves	Diretor da Escola Técnica Federal de Mato Grosso
1994 a 2000	Josdyr Vilhagra	Diretor da Escola Técnica Federal de Mato Grosso
2001 a 2009	Henrique do Carmo Barros	Diretor do Centro Federal de Educação Tecnológica de Mato Grosso
2009 a 2013	Ali Veggi Atala	Diretor do Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva
2013 a 2017	Nelson Yoshio Ito Suzuki	Diretor do Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva
2017 a 2021	Cristovam Albano da Silva Junior	Diretor do Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva
2021 - atual	Alceu Aparecido Cardoso	Diretor do Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Figura 8: Galeria de fotos de ex-diretores do Campus Cuiabá.
Fonte: Fotografias estão disponíveis na sala de reuniões do *Campus*.

Conforme apresentado no quadro 5 e na galeria de fotos dos ex-diretores do Campus Cuiabá, figura 8, ao longo de 114 anos, foram nomeados 15 diretores, dos quais apenas 2 eram mulheres. Essa discrepância evidencia a participação limitada das mulheres em cargos de gestão na instituição. No entanto, o período em que essas mulheres ocuparam a liderança pode ser visto como um marco de avanço e inovação. Isso se deve, em parte, à evolução do perfil dos cursos oferecidos na instituição, que historicamente eram direcionados apenas para o público masculino. Com a reforma do ensino de 1º e 2º graus (antigos ginasial e colegial), a ETFMT extinguiu os antigos cursos ginasiais industriais (1º grau) e passou a oferecer o ensino técnico de 2º grau, integrado ao propedêutico, abrindo espaço para uma maior diversidade de estudantes e, por consequência, refletindo mudanças na ocupação dos cargos de liderança.

Ainda que os números mostrem uma trajetória de progresso, a baixa participação feminina em cargos de gestão sugere que há muito a ser feito para alcançar uma igualdade efetiva. A presença dessas duas mulheres na liderança, no entanto, indica uma tendência de mudança e aponta para a importância de políticas institucionais voltadas à promoção de equidade de gênero, visando fortalecer a representação feminina e inspirar futuras gerações a ocuparem posições de destaque na instituição.

Esse acréscimo introduz reflexões sobre as barreiras históricas e culturais, além de mencionar a importância de políticas institucionais que promovam a equidade de gênero. Isso ajuda a contextualizar melhor a situação, valorizando o avanço, mas também reconhecendo os desafios ainda existentes.

CAPÍTULO IV

4. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este capítulo tem como objetivo principal expor a metodologia escolhida para este estudo, abordando os objetivos, as hipóteses formuladas e o método utilizado de coleta e tratamento dos dados, para verificar a participação das mulheres na ocupação dos cargos de direção no Campus Cuiabá, no período de 2010 a 2023.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

Identificar e analisar o alcance de acesso aos cargos de direção por mulheres no IFMT - Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva (IFMT CBA OJS).

4.1.2 Objetivos específicos

1. Identificar o quantitativo de servidores no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) - Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva, discriminando entre homens e mulheres, e contextualizando essa distribuição de acordo com o cargo ocupado e o grau/nível de formação acadêmica.
2. Identificar a participação das mulheres nos cargos de direção do *Campus*, visando compreender sua representatividade e proporções em relação ao total de cargos de direção.
3. Examinar em quanto tempo os servidores, segundo o gênero, ascendem aos cargos de direção, destacando possíveis disparidades de ascensão profissional entre homens e mulheres.

4.2 Hipóteses de investigação

H1: A participação das mulheres nos cargos de direção é menor do que a representatividade de homens, refletindo possíveis desigualdades de gênero no acesso a posições de liderança;

H2: Quando as mulheres ocupam cargos de direção, estes estão associados a remuneração e poder de decisão inferiores em comparação com seus colegas masculinos;

H3: As mulheres demoram mais tempo que os homens para ocupar um cargo de direção;

H4: O tempo de permanência de mulheres em cargos de direção é geralmente mais curto do que o tempo de permanência de homens nos mesmos cargos.

4.3 Desenho da pesquisa

A metodologia aplicada é um estudo de caso com abordagem quantitativa, bibliográfica e exploratória, a fim de proporcionar uma visão geral acerca do objeto pesquisado. Um estudo de caso é caracterizado como uma pesquisa que se concentra em um único objeto de estudo, seja ele uma pessoa, um grupo, uma instituição, um evento ou uma comunidade, com o objetivo de explorar profundamente as particularidades e o contexto desse objeto (Gil, 2017).

As diferentes fases de investigação deste trabalho buscam traçar e descrever o percurso metodológico adotado para concretização dos objetivos propostos neste estudo. Inicialmente, buscou-se nas referências, fruto da pesquisa bibliográfica, conceitos que permitiram a análise e a explicação do problema apresentado nesta pesquisa. Foram abordados conceitos relacionados a gênero, divisão sexual do trabalho, feminismo, cargos públicos, além de dados da participação das mulheres no mercado de trabalho, principalmente em papel de liderança, com objetivo de obter uma maior aproximação com a realidade em estudo.

4.4 Seleção do caso

O caso em estudo é a participação feminina na ocupação dos Cargos de Direção no Campus Cuiabá, no período de 2010 a 2023, com objetivo de identificar o alcance das servidoras a esses cargos. Esta investigação fornecerá um panorama da participação feminina em cargos de chefia, contribuindo para o conhecimento nos estudos de gênero e na igualdade de oportunidades nas instituições de ensino. A escolha desses cargos se deve à sua relevância na estrutura hierárquica das instituições acadêmicas e à necessidade de direcionar a pesquisa para setores-chave, onde a tomada de decisão e a representatividade são cruciais. Assim, o estudo examinará a distribuição de gênero nos níveis de influência administrativa da instituição investigada, oferecendo suporte para práticas inclusivas e justas, além de enriquecer o debate acadêmico sobre a participação das mulheres em posições de liderança no contexto institucional.

4.5 Coleta de dados

Os procedimentos e técnicas utilizados para coletar os dados fornecem os meios para alcançar os objetivos propostos e buscar respostas ao problema de pesquisa. Os dados foram coletados das seguintes fontes:

I- Os dados quantitativos foram coletados por meio de planilhas com as informações dos servidores do IFMT fornecidas pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. Os dados foram solicitados mediante ofício remetido ao Reitor da instituição. O acesso ao banco de dados foi solicitado por meio de carta enviada ao setor (APÊNDICE A).

II- Foram realizadas consultas ao Sistema Único de Administração de Pessoal - SUAP. Por meio desse sistema foi possível consultar algumas informações dos servidores, tais como o cargo, se docente ou técnico administrativo, a classe, se D ou E, e a titulação acadêmica, se possui mestrado ou doutorado.

III- Foram obtidos dados por meio da Plataforma Nilo Peçanha (PNP), um ambiente virtual que coleta, valida e dissemina as estatísticas oficiais da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal). O objetivo da plataforma é reunir dados sobre o corpo docente, discente, técnico-administrativo, além de dados financeiros. A ferramenta traz dados de mais de 650 unidades de ensino que participam da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, que é alimentada a partir da qualificação dos dados coletados, inicialmente, do Sistema Nacional de Informações (Sistec), Sistema Integrado de Administração de Recursos humanos (Siape) e do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (Siafi).

4.6 Tratamento de dados

A planilha enviada pela Gestão de Pessoas continha parte dos dados, como nome, cargo, *Campus* de lotação, sexo, ano de ingresso, cargo de direção e o período ocupado. Nessa planilha continha os dados de todo o IFMT. Para chegar nos dados apenas dos servidores do Campus Cuiabá, foi feita uma filtragem das informações, passando a separação de acordo com o *Campus* de lotação, excluindo todos os pertencentes a outros campi. Após feita a filtragem por *Campus*, foram acrescentadas novas colunas com informações importantes, tais como titulação acadêmica, área de formação, tempo de duração na função, tempo de duração entre o ingresso na instituição até o acesso a um cargo de direção. Para chegar à informação da área de formação e titulação (grau acadêmico), foi conferido o currículo lattes de cada servidor.

Para verificar quanto tempo cada servidor levou para ocupar um cargo de direção, foi feita uma contagem levando em conta a data de ingresso na instituição até a data que ocupou o cargo de gestão. Para chegar ao tempo em que cada servidor permaneceu na ocupação do cargo de gestão, foram contabilizadas todas as datas por eles ocupadas e no final foi feita uma somatória.

Em termos estatísticos estes dados foram tratados, recorrendo-se a estatísticas descritivas como medidas de localização, medidas de dispersão e as suas representações gráficas. Com o objetivo de analisar se existem diferenças estatisticamente significativas do tempo entre o ingresso na instituição e a ascensão a um cargo de direção por sexo irá recorrer-se ao teste t-student sempre que o número de observações for superior a 30 ou seguir uma distribuição normal (Pestana & Gageiro, 2014). Os pressupostos deste teste – normalidade e homogeneidade das variâncias - serão avaliados pelos testes de Shapiro-Wilk e Levene, respectivamente. No caso de o número de observações ser inferior a 30 ou não seguir uma distribuição normal aplicar-se-á o teste não paramétrico de Mann-Whitney para duas amostras independentes (Marôco, 2021). Para a realização destes testes recorreu-se ao software IBM SPSS Statistics 28. O nível de significância utilizado na análise foi de 5%.

CAPÍTULO V

5. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa seguidos das interpretações dos dados obtidos das diversas fontes institucionais a que tivemos acesso. Esses dados serão interpretados tendo como parâmetro os estudos apontados no referencial teórico deste trabalho. Optamos, por questões metodológicas, em não dividir o capítulo em partes de descrição e análise, mas por apresentar esses dados por meio de gráficos e tabelas e, na sequência, realizar a descrição deles e, logo a seguir, analisá-los, fazendo uma reflexão aprofundada sobre cada um dos resultados.

Numa primeira fase faz-se uma breve caracterização da totalidade os servidores do *Campus*, abordando aspetos como a distribuição por sexo e funções. Esta contextualização permite entender o perfil global da força de trabalho no *Campus*. Posteriormente, a análise foca-se especificamente nos servidores que estão em cargos de direção, no período de 2010 a 2023. Primeiramente descrevem-se as suas características sociodemográficas como o género, as habilitações académicas e a área científica de formação, bem como níveis dos cargos de gestão e a distribuição

dos servidores pelos diferentes níveis. O objetivo é proporcionar uma visão geral de quem são os gestores na estrutura organizacional e como se distribuem em termos de perfil académico e de formação.

Após esta caracterização geral dos servidores será feita a apresentação discussão dos resultados sobre o tema central da dissertação, os quais estão subdivididos da seguinte forma:

1 - Distribuição dos Cargos de Direção por sexo no período de 2010 a 2023 no Campus Cuiabá:

Nesta seção, procurará fazer uma análise diacrônica da atuação das mulheres no Campus Cel. Octayde Jorge da Silva e quais tipos de cargos de direção essas mulheres ocupavam, pois existem cargos de menor e maior relevância institucional, diferenças entre valores recebidos e representatividade. Os cargos não são todos iguais, possuem níveis hierárquicos distintos. Nesse item são apresentadas perspectivas que debatem os motivos pelos quais as mulheres são alijadas de acessar determinados espaços de representação institucional.

2 - Formação acadêmica dos gestores (titulação e área de formação):

Nesta seção é verificada qual o grau de instrução desses gestores, bem como identificar a área de formação, buscando compreender se existe correlação entre os fatores.

3 - O tempo entre ingresso no IFMT e a ocupação do cargo de direção:

Nesta seção, é feita uma comparação, entre homem e mulher, a duração do tempo entre o ingresso na IFMT e o tempo que levou para ocupar o cargo de direção, analisando de que forma o desenvolvimento da carreira de homens e mulheres acontecem no espaço público do Campus Cuiabá e quais disparidades ocorrem dentro da perspectivas do sexo, fazendo algumas reflexões sobre elas.

4 - O tempo de permanência nos cargos de direção:

Nesta seção, é feita uma comparação, entre homens e mulheres, do tempo em que permaneceram na ocupação dos cargos de direção, trazendo possíveis causas que justifiquem tais situações.

5 - Evolução/ascensão das mulheres nos cargos de direção:

Esta seção demonstra a evolução das mulheres nos cargos de direção em cada gestão, ou seja, analisa se houve evolução no período de 2010 a 2023.

5.1 Caracterização geral dos servidores do Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva

No quantitativo está sendo considerada a quantidade de servidores até a data de novembro de 2023, data de acesso à planilha de dados, enviada pela PROPESSOAS/IFMT.

Até novembro de 2023, o IFMT possuía um total de 1.947 servidores efetivos, ocupantes de cargos de docente e técnico administrativo. Desse total de servidores efetivos, 18,38% estão lotados no

Campus Cuiabá, totalizando 358 servidores, sendo 248 docentes e 110 técnico-administrativos (Figura 9).

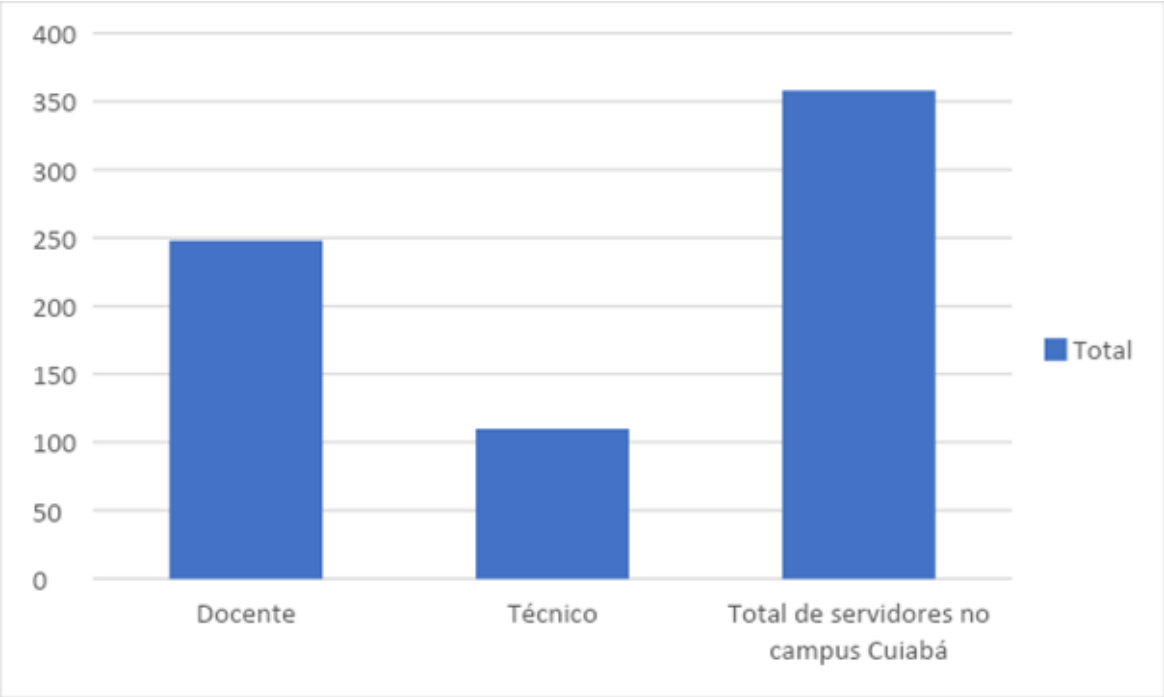

Figura 9: Distribuição de servidores por cargo.
Fonte: Elaboração própria com base na planilha de lotação de servidores, 2024.

Do total de 358 servidores que o *Campus* possui, até novembro de 2023, 136 são do sexo feminino, representando 37,99%, enquanto os servidores do sexo masculino eram mais numerosos, totalizando 222, o que equivale a 62,01% do total de trabalhadores efetivos no *Campus* (Figura 10).

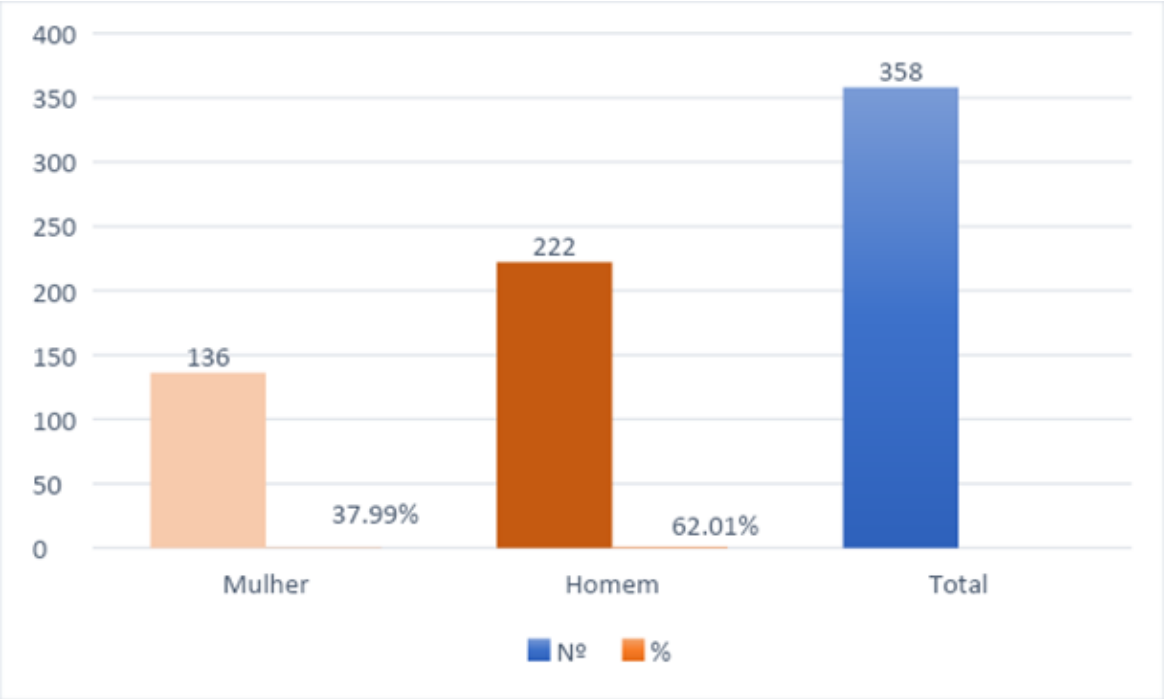

Figura 10: Distribuição dos servidores por sexo.
Fonte: Elaboração própria com base na planilha de lotação de servidores, 2024.

5.2 Caracterização geral dos servidores em cargos de direção

Entre 2010 e 2023, 67 servidores ocuparam cargos de direção nos níveis CD-01 a CD-04 no Campus Cuiabá. Por níveis de direção, a categoria CD-04 é claramente dominante, representando mais da metade dos casos (64,2%), seguida de CD-03 com 28,4%. Embora a figura 11 apresente apenas o quantitativo total, a análise revela que 61% dessas posições foram ocupadas por homens e 39% por mulheres.

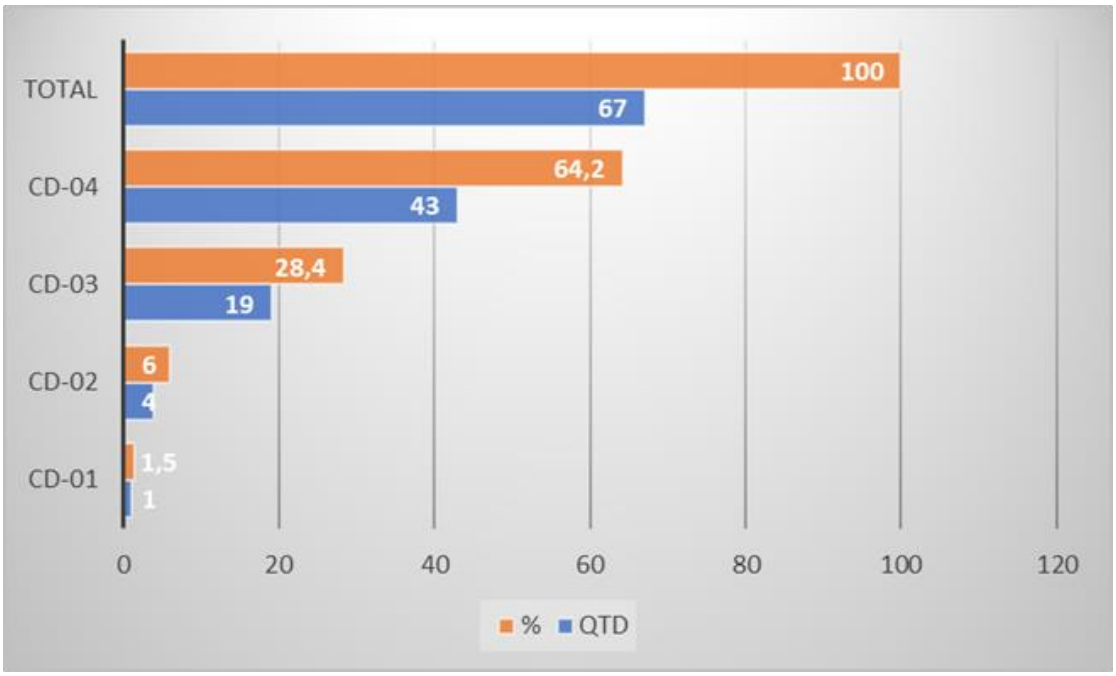

Figura 11: Distribuição por níveis de Cargos de Direção - CD.
Fonte: Elaboração própria, 2024

A maior parte dos servidores que ocupam cargos de direção possui titulação acadêmica elevada, sendo o doutorado a mais frequente (44,8%). Por outro lado, a quantidade de servidores com apenas graduação é muito baixa (6%), sugerindo que títulos mais avançados são comuns entre aqueles em posições de liderança (Figura 12).

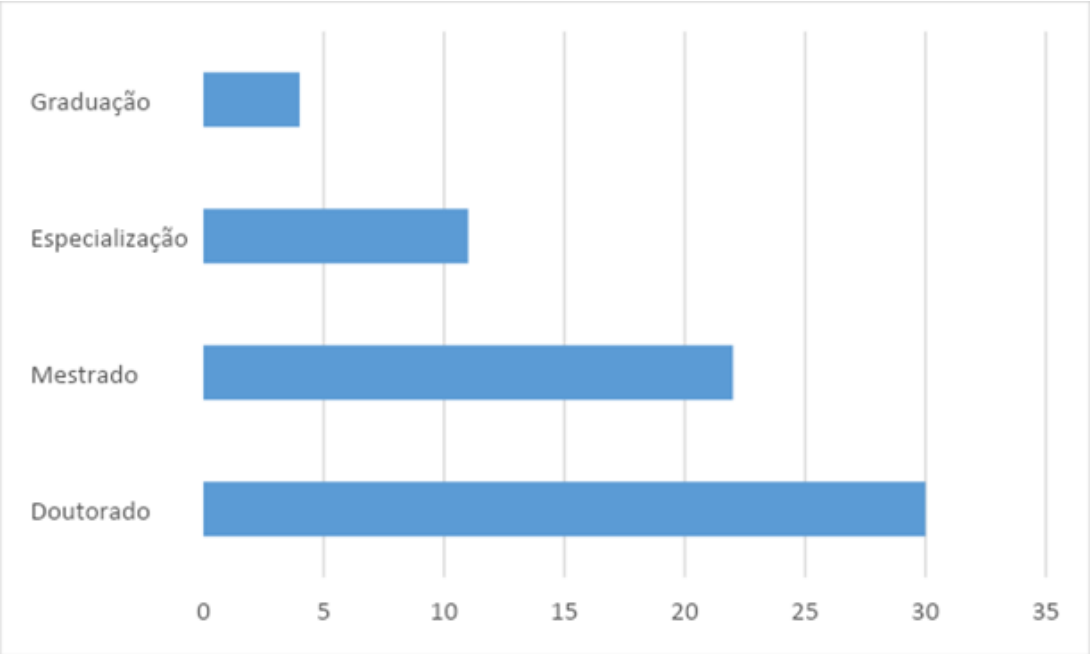

Figura 12: Distribuição de servidores por titulação.
Fonte: Elaboração própria, 2024.

Em relação à área de formação dos ocupantes dos cargos de direção, observa-se a predominância nas áreas de Engenharias (38,8%), seguida das Ciências Sociais Aplicadas (25,4%) e das Ciências Exatas e da Terra (14,9%) (Figura 13).

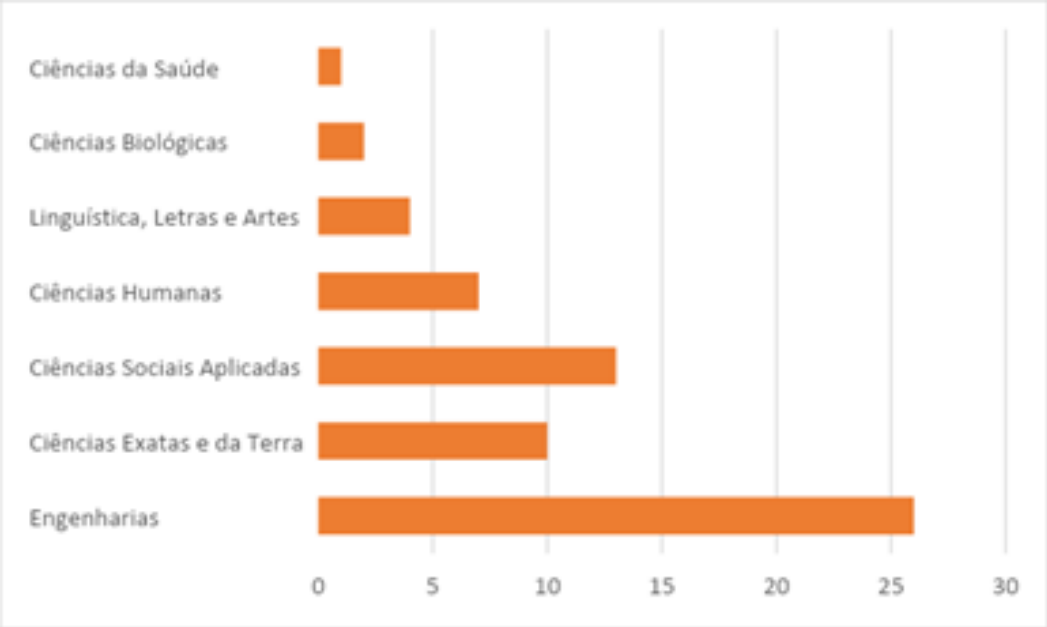

Figura 13: Distribuição por área de conhecimento.
Fonte: Elaboração própria, 2024.
.

Passemos agora para apresentação e discussão dos resultados, tendo em consideração os objetivos e hipóteses formuladas.

5.3 Análise e discussão dos resultados da participação feminina nos cargos de direção

5.3.1 Distribuição dos cargos de direção por sexo e nível no período de 2010 a 2023 no Campus Cuiabá

É inegável, no contexto do Campus Cuiabá, a pouca representatividade da mulher em espaços de gestão: globalmente, no período de 2010 a 2023, apenas 39% dos ocupantes de cargos de direção são mulheres, contra 61% por homens, conforme figura 14.

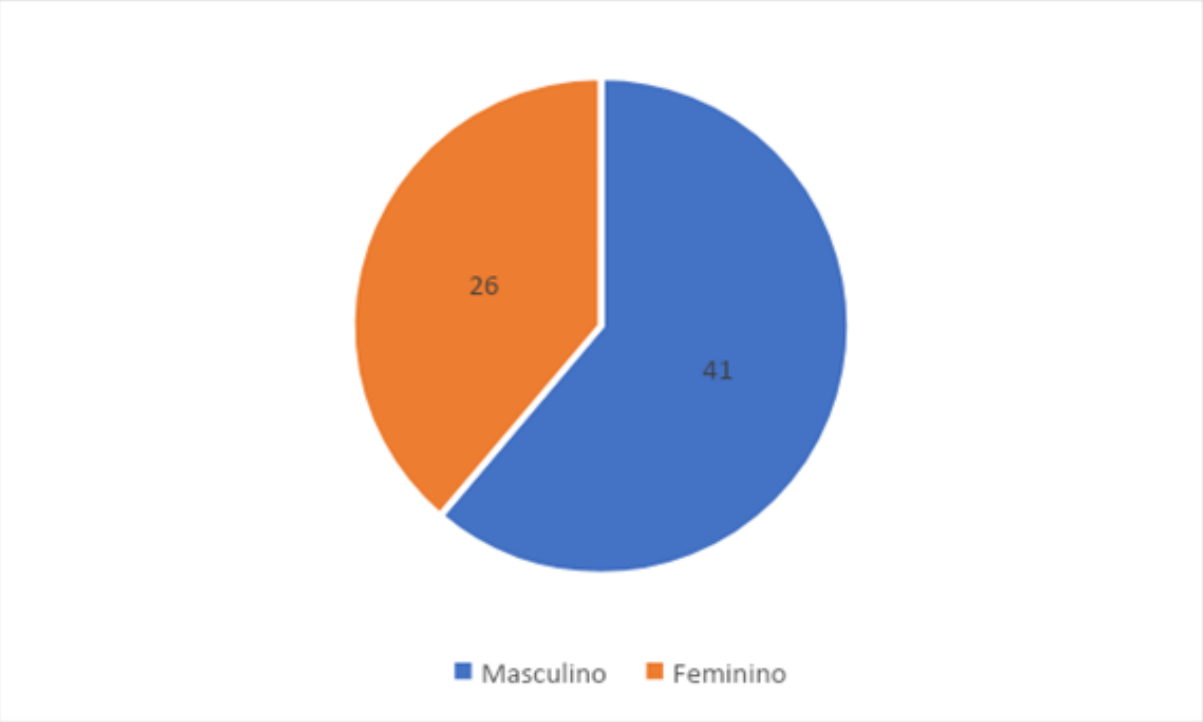

Figura 14: Distribuição dos cargos de direção por sexo.
Fonte: Elaboração própria, 2024.

Os dados sobre a representatividade feminina e masculina nos cargos de direção, em cada um dos anos do período em análise, indica uma predominância do sexo masculino na maioria dos anos, revelando, no entanto, uma evolução positiva na participação da mulher nos cargos de direção ao longo do período (Quadro 6). Em 2010, dos servidores que ocuparam cargos de direção apenas 11% eram mulheres, enquanto em 2017 já representavam 30%. A partir deste ano, a participação da mulher nos cargos de gestão foi sempre igual ou superior a 40% e em 2023 já representavam 54%, indicando uma reversão na proporção de género nos cargos de liderança.

Quadro 6: Número de servidores em cargos de direção, por sexo, 2010 a 2023.

Ano de registro	Sexo	Quantidade	Porcentagem ao total
2010	Masculino	16	89%
	Feminino	2	11%
2011	Masculino	17	89%
	Feminino	2	11%
2012	Masculino	15	83%
	Feminino	3	17%
2013	Masculino	18	75%
	Feminino	6	25%
2014	Masculino	13	72%
	Feminino	5	28%
2015	Masculino	15	75%
	Feminino	5	25%
2016	Masculino	13	72%
	Feminino	5	28%
2017	Masculino	19	70%

	Feminino	8	30%
2018	Masculino	13	54%
	Feminino	11	46%
2019	Masculino	10	56%
	Feminino	8	44%
2020	Masculino	12	60%
	Feminino	8	40%
2021	Masculino	14	52%
	Feminino	13	48%
2022	Masculino	12	55%
	Feminino	10	45%
2023	Masculino	11	46%
	Feminino	13	54%

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Estes resultados sugerem a validação da hipótese 1 de investigação de que a participação das servidoras é menor do que a participação dos servidores na maior parte dos anos, embora nos últimos anos a representatividade feminina seja superior, refletindo um avanço na igualdade de género nas posições de liderança. De seguida, analisa-se a representatividade feminina nos diferentes níveis de cargos de direção, com o objetivo de avaliar a 2ª hipótese: "Quando as mulheres ocupam cargos de direção, estes estão associados a remuneração e poder de decisão inferiores em comparação com seus colegas masculinos."

A análise de ocupação de cargos de direção por níveis no período 2010-2023, evidencia que à medida em que os cargos se tornam mais interessantes tanto financeiramente quanto no que se refere à esfera de poder, menos se vê mulheres sendo representadas (Figura 15).

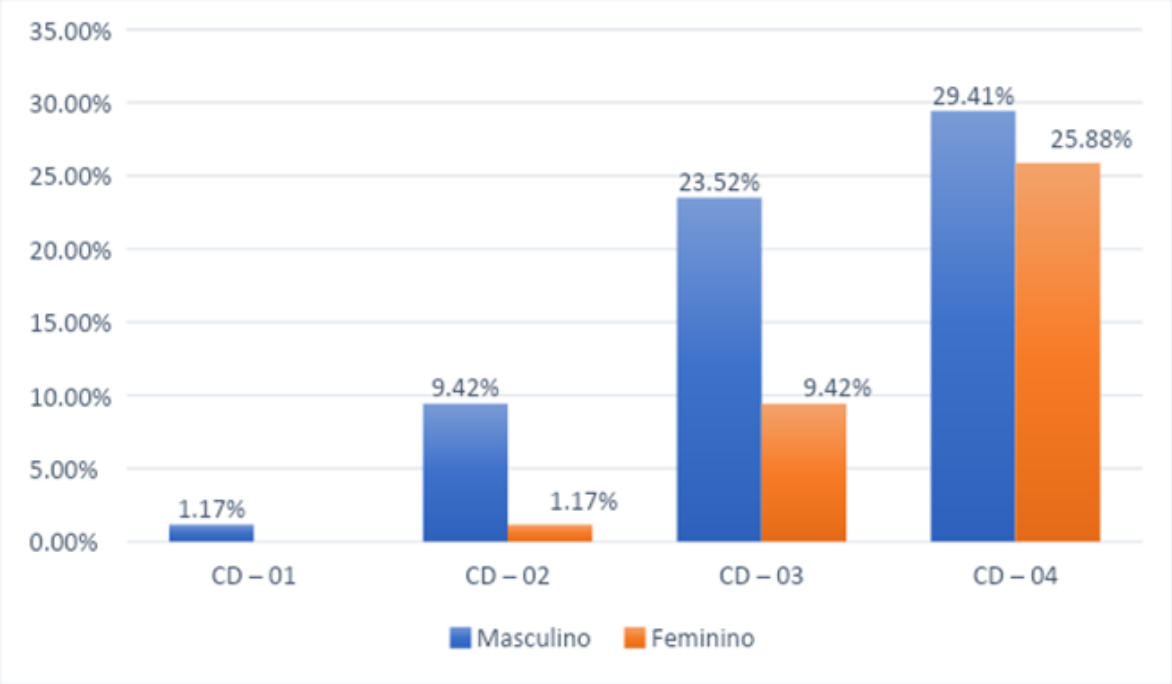

Figura 15: Distribuição dos cargos de direção por nível e sexo.
Fonte: Elaboração própria, 2024.

Ao analisar a distribuição dos cargos de direção ocupados pelos homens, observa-se que oito deles ocuparam a função de nível CD-02, correspondendo às pró-reitorias e direção geral e 20 deles ocuparam a função de nível de diretorias, que são as CD-03. Além disso, 25 servidores ocuparam as funções de Gerências e Chefias de Departamento, que equivalem a CD-04, e um deles ocupou a função de maior nível dentro do IFMT, que é a função de Reitor.

Para as mulheres, as 26 ocupações ao longo desse período mostram uma distribuição que reflete a concentração em cargos específicos. A maioria, correspondente a 22 funções, foi ocupada em gerências e chefias de departamento, enquanto apenas oito posições foram assumidas em pró-reitorias e diretorias. Em nenhum momento, porém, houve uma mulher no cargo de Reitora, a posição de mais alto nível. É importante destacar que o cargo de reitor é eletivo e, nesse sentido, as mulheres têm sido sub-representadas, principalmente por duas razões. O primeiro diz respeito à pouca representatividade nas urnas, o que indica uma sociedade que ainda estimula pouco as mulheres a ocuparem cargos de liderança, ou seja, uma sociedade que, de alguma forma ainda associa o labor feminino a um ofício circunscrito ao espaço privado, enquanto o espaço de sujeito público é associado à imagem masculina. O segundo motivo diz respeito à adesão experienciada pelas mulheres quando se submetem ao sufrágio dos pares. Nos cargos de Diretor Geral, função de autoridade máxima dentro de um *Campus*, no caso do Campus Cel. Octayde Jorge da Silva, as mulheres tiveram votação pouco expressivas ou mesmo desistiram do pleito no meio do caminho em favor de candidaturas masculinas.

Vale dizer que, ao longo dos 114 anos de história do *Campus*, apenas duas mulheres foram diretoras do atual Campus Cel. Octayde Jorge da Silva, sendo elas Edna Maria Albuquerque Affi e Judith Guimarães Cardoso.

De forma a compreender, em cada um dos anos do período em análise, a distribuição de servidores masculinos e femininos em cargos de direção, classificados nos quatro níveis, reportam-se os dados no quadro 7. Conforme concluído anteriormente, ao longo dos anos, há uma predominância masculina em todos os níveis de poder decisório, com uma média de cargos de direção ocupados por homens muito superior na maioria dos anos. Apesar de a representatividade das mulheres ser historicamente baixa, nota-se, globalmente, um aumento ao longo dos anos. No entanto, este aumento é especialmente visível nos níveis mais baixos (CD-03 e CD-04), onde a percentagem de mulheres passou de cerca de 17% (CD-03) e 13% (CD-04) em 2010 para 33% e 65% em cada um daqueles níveis, respetivamente, em 2023. No nível CD-02, embora também predominem os servidores masculinos, houve uma pequena variação em 2021 e 2022, quando a representatividade feminina atingiu 50%. No entanto, em 2023, este nível de cargo de direção voltou a ser ocupado inteiramente por homens. Assim, o nível CD-04, com menor poder decisório, foi o nível que demonstrou o maior aumento da representatividade feminina.

A análise revela que, embora a representatividade feminina em cargos de direção tenha aumentado gradualmente ao longo dos anos, esta verificou-se principalmente nos níveis mais baixos (CD-03 e CD-04), enquanto os níveis mais altos de poder decisório (CD-01 e CD-02) continuam amplamente dominados por servidores masculinos. Apenas em 2021 e 2022 há representatividade feminina no nível CD-02. Cabe aqui destacar que para os níveis CD-01 e CD-02, há critérios específicos, constantes na Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.

O aumento da participação feminina é um indicador positivo de mudança, mas os dados sugerem que há uma barreira persistente para o acesso das mulheres aos cargos de liderança mais elevados, algo que merece atenção no que diz respeito às políticas de igualdade de gênero e promoção de mulheres a altos cargos de gestão.

Quadro 7: Distribuição dos servidores por níveis cargos de direção, por sexo (em % do número de servidores em cada nível), 2010 a 2023.

Nível	Ano	Homens (%)	Mulheres (%)
CD-01	2010	100%	0%
	2011	100%	0%
	2012	100%	0%
	2013	100%	0%
	2014	100%	0%
	2015	100%	0%
	2016	100%	0%
	2017	0%	0%
	2018	0%	0%
	2019	0%	0%
	2020	0%	0%
	2021	0%	0%
	2022	0%	0%

	2023	0%	0%
CD-02	2010	100%	0%
	2011	100%	0%
	2012	100%	0%
	2013	100%	0%
	2014	100%	0%
	2015	100%	0%
	2016	100%	0%
	2017	100%	0%
	2018	100%	0%
	2019	100%	0%
	2020	100%	0%
	2021	50%	50%
	2022	50%	50%
	2023	100%	0%
CD-03	2010	83%	17%
	2011	83%	17%
	2012	83%	17%
	2013	86%	14%
	2014	83%	17%
	2015	78%	22%
	2016	71%	29%
	2017	67%	33%
	2018	63%	38%
	2019	71%	29%
	2020	70%	30%
	2021	56%	44%
	2022	75%	25%
	2023	67%	33%
CD-04	2010	88%	13%
	2011	89%	11%
	2012	78%	22%
	2013	62%	38%
	2014	60%	40%
	2015	67%	33%
	2016	67%	33%
	2017	67%	33%
	2018	43%	57%
	2019	40%	60%
	2020	44%	56%
	2021	50%	50%
	2022	42%	58%
	2023	35%	65%

Nota: Nos anos em que um servidor ocupou mais do que um nível de cargo de direção, foi contabilizado no nível onde o tempo de serviço foi superior.
Fonte: Elaboração própria, 2024.

A segunda hipótese do estudo, que sugere que as mulheres em cargos de direção recebem remuneração inferior em comparação aos seus colegas masculinos, encontra suporte nas evidências apresentadas. Embora a estrutura salarial dos cargos de direção no Instituto Federal de

Mato Grosso seja formalizada e, à primeira vista, igualitária, a realidade mostra que as mulheres, ao ocuparem predominantemente cargos de nível CD-04, estão vinculadas a faixas salariais inferiores. Segundo o MTE (2024), a diferença salarial entre homens e mulheres em cargos de gestão é alarmante, com as mulheres recebendo, em média, 25% a menos que os homens em posições equivalentes. Isso se reflete também nos dados coletados nesta pesquisa, onde observou-se que, mesmo nas posições de direção, as remunerações das mulheres tendem a ser significativamente mais baixas. Esses resultados indicam uma disparidade na distribuição de cargos de direção entre homens e mulheres no Campus Cuiabá do IFMT durante o período analisado. A concentração significativa de mulheres em cargos de gerência e chefia de departamento pode sugerir possíveis barreiras ou desafios que limitam sua ascensão a posições mais elevadas, como Pró-reitorias, Diretorias e, especialmente, a função de Reitor.

Os dados reforçam o estudo de Ambrosini (2019), o qual destaca que, apesar das mulheres constituírem 45,9% dos docentes, apenas 30,6% assumem o cargo de reitora das 63 universidades brasileiras. No resultado da pesquisa de Silva (2018) também detectou baixa participação da mulher no cargo de Reitor. O estudo confirmou que desde a fundação da Universidade Federal de Pernambuco, em 1946, nenhuma mulher ocupou o referido cargo. Essa disparidade merece a preocupação em desenvolver estratégias que promovam a igualdade de oportunidades de acesso a cargos de gestão no ambiente institucional. Essa barreira remete ao fenômeno do “teto de vidro” que, de tão sutil, é transparente, mas suficiente para bloquear o acesso de mulheres aos níveis mais altos da hierarquia organizacional (Steil, 1997). O teto de vidro como um obstáculo transparente, dificulta ser caracterizado como uma barreira, pois suas causas são consideradas invisíveis. Como exemplo disso, podemos citar a função de reitor, ao qual nenhuma mulher ao menos se candidatou ao cargo no IFMT. Sendo um cargo eletivo, o que faz ter tão poucas mulheres nessa posição?

A pouca representação feminina em cargos de gestão, em particular o fato de elas não serem votadas é um problema que apresenta vários níveis de complexidade e relaciona-se a fatores diversificados, mesmo assim serão elencados neste subtítulo alguns desses motivos aqui e procuraremos minimamente debatê-los. Entre esses motivos estão:

Estereótipos de gênero: Os estereótipos de gênero partem do princípio de que os cargos de gestão têm características que se vinculam mais a homens do que a mulheres. É preciso saber mandar, ter pulso firme, postura, “falar duro”, etc.

O preconceito de gênero: fruto da visão estereotipada de gênero, os sujeitos tomam atitudes em favor de um gênero e desfavor de outro. Assim, as mulheres sofrem, nos espaços em que se colocam, preconceitos de diversos tipos. Essas ações visam mantê-las no lugar em que estão, sem se mover e ocupar novos espaços.

Considerando o patriarcado como uma forma de expressão do poder político, não é de se admirar que mulheres não sejam votadas ao longo da história do Campus Cuiabá. Isso não ocorre nem mesmo na atualidade, época em que, graças aos movimentos feministas de equiparação de direitos, as mulheres têm conquistado muito espaços. Há ainda um poder silencioso que atravessa todos os entes do serviço público, sussurrando aos ouvidos que mulheres não são aptas a serem líderes.

O que é mais alarmante ainda é que, infelizmente, ainda não avançamos para o estado em que elas se candidatam e são rejeitadas pelos eleitores. Estamos vivendo continuamente o contexto no qual elas sequer têm se rebelado contra essa estrutura de dominação. Nesse sentido, desejamos que este trabalho funcione para além do fazer científico. Desejamos que contribua como um material para reflexão política, já que seus dados revelam a manutenção de um *status quo* inoportuno para um espaço educacional que se quer de uma formação integral e libertadora.

Desigualdade no ambiente de trabalho: Para que mais mulheres possam ocupar cargos de chefia, é fundamental a rede de apoio dentro do ambiente de trabalho. É comum uma mulher desistir de um cargo de liderança pelo simples fato de não conseguir conciliar suas duplas jornadas, caso de grande parte delas. O trabalho doméstico, que na maioria das vezes recai sobre as mulheres, acaba lhes tirando energia e disposição para permanecer em um cargo que requer disponibilidade e bom desempenho. Os cargos de alto poder requerem também uma maior dedicação política por parte daqueles que os ocupam. Mas, de que forma dar conta de tanto trabalho? Como ter um dia árduo de trabalho e chegar em casa com disposição para os afazeres do lar e os cuidados com a família ou os que dependem de seu cuidado. Ou, ainda, ter uma noite cansativa, mal dormida por ter passado a noite cuidando dos filhos e ter disposição no dia seguinte para um dia todo de trabalho que requer concentração, agilidade e demais necessidades inerentes ao cargo é demasiado pesado sem o apoio necessário. Toda essa carga que até os tempos atuais as mulheres carregam se deve à divisão sexual do trabalho, que se encarregou de determinar diferenças dos trabalhos realizados por homens e mulheres. Embora as mulheres tenham alcançado maior autonomia e participação ativa na sociedade e no mundo de trabalho, é fato que, mesmo no século atual, ainda persiste uma distinção entre os papéis desempenhados por homens e mulheres.

Para Hirata (2018), a divisão sexual do trabalho já é identificada como tendo profundas desigualdades no campo profissional, mas quando se trata das discordâncias no trabalho doméstico, parecem ser ainda mais acentuadas. A atribuição de determinadas tarefas a cada gênero é uma fonte imediata de desigualdade e discriminação. A responsabilidade pelo trabalho doméstico continua recaindo de forma acentuada sobre as mulheres em todas as partes do mundo, variando apenas em intensidade e forma, desde modelos mais tradicionais até aqueles em que há alguma delegação de tarefas.

A pesquisa de Ferreira (2021), analisou a realidade portuguesa sobre a liderança feminina em instituições de ensino superior, buscando compreender a evolução do papel das mulheres nos cargos de topo na academia. Ao longo dos últimos 20 anos, o estudo evidenciou um predomínio masculino nas equipes dos Órgãos Máximos de Governo dessas instituições. Os resultados indicam que, apesar dos avanços na inserção feminina em cargos de liderança, o impacto dos estereótipos de gênero ainda é uma realidade persistente. A tradicional visão que atribui à mulher a responsabilidade pelas tarefas domésticas, enquanto o homem se destaca no campo profissional, continua a ser um obstáculo considerável.

Síndrome de impostor: por não ser comum no contexto do IFMT mulheres assumirem cargos de liderança, as mulheres, em sua autocrítica, podem se sentir legitimiadas a ocupar esses cargos,

este aspecto se relaciona com a representatividade. Não é incomum que mulheres ocupantes de cargos de alto poder se sintam incapazes, inseguras e até mesmo uma fraude, por estarem em lugares comumente ocupados por homens e estes sentimentos e sensações estão ligados ao fenômeno denominado “Síndrome do Impostor”. A Síndrome do Impostor é marcada por uma tendência à autossabotagem, onde o indivíduo desenvolve uma percepção interna de ser incompetente ou insuficiente. Nesse processo, ele passa a acreditar que não está à altura das expectativas, mesmo que isso não corresponda à realidade.

Naturalmente, o cérebro humano possui a característica de colocar essa sensação de incapacidade e demérito. O conceito de Síndrome do Impostor, desenvolvido inicialmente por Clance e Imes (1978), descreve a sensação persistente de inadequação e dúvida em relação às próprias realizações, mesmo quando há provas claras de competência e sucesso. Indivíduos afetados pela Síndrome frequentemente se veem como impostores, acreditando que não são merecedores de seus sucessos e temendo ser desmascarados como "fraudes". Esses sentimentos, apesar de infundados, são comuns entre pessoas de alta performance e podem impactar negativamente sua autoestima e bem-estar psicológico. Sandberg (2013), ressalta que tanto homens quanto mulheres podem ser afetados pela síndrome, porém as mulheres tendem a vivenciá-la com maior intensidade e a serem mais impactadas.

Esse processo de autodepreciação, onde as mulheres se criticam antes que outros o façam, agrava os desafios impostos por um sistema que já lhes é desfavorável. Assim, a Síndrome do Impostor não apenas reflete questões individuais, mas também se entrelaça com as dificuldades estruturais que as mulheres enfrentam na sociedade.

5.3.2 Analisando a formação acadêmica dos gestores (titulação e área de formação)

Ao longo dos anos, a qualificação acadêmica tem se consolidado como um dos principais critérios para o ingresso e a progressão em cargos de direção em instituições públicas, especialmente em setores educacionais. No entanto, a participação feminina nesses cargos ainda se depara com barreiras, que não se limitam a questões de competência ou qualificação. Com base nisso, esta análise busca entender se, no IFMT - Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva, a presença e a ascensão das mulheres em cargos de liderança estão alinhadas com seus níveis de formação acadêmica, ou se outros fatores, como questões culturais e estruturais, podem interferir na ocupação desses cargos.

Ao analisar a titulação dos servidores que ocuparam cargos de direção no período de 2010 a 2023, observa-se que, dos 41 homens, 20 possuem o título de doutor, 12 possuem o título de mestre, 5 têm especialização, e 4 possuem apenas graduação. Dentre os homens, 2 possuem pós-doutorado. Já entre as 26 mulheres que ocuparam cargos de direção, 10 possuem título de doutorado, 10 possuem mestrado, e 6 têm especialização. No quesito pós-doutorado, apenas uma mulher possui essa titulação.

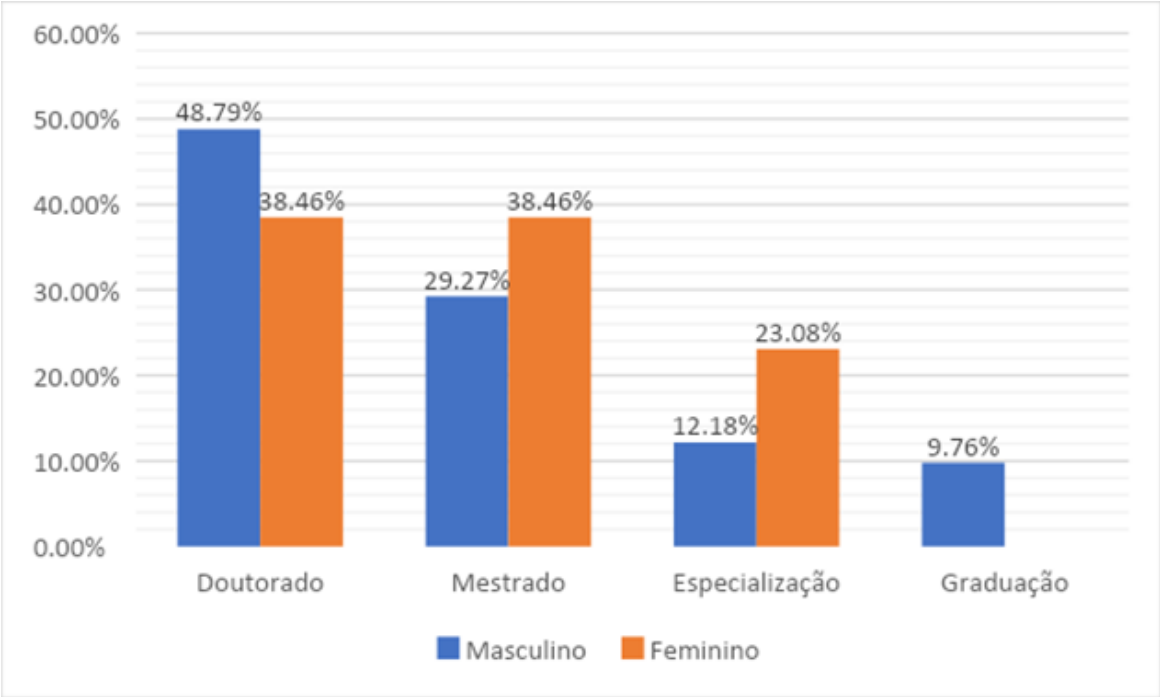

Figura 16: Distribuição dos servidores por titulação acadêmica nos cargos de direção.
Fonte: Elaboração própria, 2024.

Comparando esses dados, percebe-se que as mulheres se destacam em termos de qualificação acadêmica, pois todas apresentam ao menos especialização ou titulação superior, enquanto 9,76% dos homens possuem apenas graduação. Ao detalhar as comparações por titulação, 38,46% das mulheres possuem doutorado, contra 48,79% dos homens; no mestrado, 38,46% das mulheres possuem o título, comparado a 29,27% dos homens. Já em termos de especialização, 23,8% das mulheres têm essa formação, frente a 12,18% dos homens. É relevante notar que 9,76% dos homens possuem apenas graduação, enquanto todas as mulheres possuem, no mínimo, especialização.

Ao examinar a titulação dos servidores que ocuparam cargos de direção entre 2010 e 2023, observa-se que as mulheres, embora em menor número, possuem um perfil de qualificação comparável, e em alguns aspectos superior, ao dos homens em posições similares. Este contraste sugere que a sub-representação feminina em cargos de liderança não está relacionada à falta de formação, mas possivelmente a outros fatores que merecem ser aprofundados.

Esses resultados corroboram as conclusões do estudo de Almeida (2019), que investigou a ocupação de cargos de direção em universidades públicas federais da região Norte, sob a perspectiva de gênero. No caso específico da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), o estudo revelou que, dos 55 cargos de direção, 65,4% são ocupados por homens, enquanto apenas 34,6% são preenchidos por mulheres, refletindo a disparidade de gênero em cargos de liderança. No entanto, o estudo também destacou que, apesar dessa sub-representação, as mulheres possuem alto nível de escolaridade. Aproximadamente 70% das servidoras em cargos de direção têm doutorado, 15% têm mestrado, 10% possuem especialização, e apenas 5% têm graduação.

Isso reforça a ideia de que a qualificação acadêmica não é o fator limitante para a ocupação de posições de liderança por mulheres, sugerindo que outras barreiras, como questões culturais e institucionais, possam estar influenciando essa desigualdade. Assim, embora as mulheres ainda enfrentem desafios para alcançar cargos de alta gestão, sua elevada qualificação acadêmica é um ponto que deve ser considerado no debate sobre equidade de gênero nas universidades.

Analisando os dados apresentados no relatório gerencial do Governo Federal, em fevereiro de 2023, que descreve o perfil dos ocupantes dos cargos comissionados e funções de confiança de liderança, verifica-se que, no conjunto total de servidores do Governo Federal, 78% dos homens e 85% das mulheres possuem escolaridade de nível superior ou maior. Entre os ocupantes de cargos de Alta Liderança, 98% possuem escolaridade de nível superior ou maior, independente do gênero. Contudo, entre os ocupantes de cargos de Média Liderança, o percentual de mulheres com escolaridade de nível superior ou maior é ligeiramente maior que os ocupantes do sexo masculino (MEC, 2023).

Centrando a análise especificamente nos doutorados em cargos de direção, podemos avaliar como a ocupação desses cargos é diferenciada entre homens e mulheres ao longo dos anos. O quadro 8 reporta o número de servidores masculinos e femininos com doutoramento em cada nível de cargo de direção e a percentagem de servidores com doutoramento no total de servidores em cada nível, por sexo.

Observa-se que a partir de 2014 (ano em que começa a existir ocupação de cargos de direção por mulheres com doutorado no período em análise, embora existissem detentoras deste grau na instituição), com exceção de 2021 e 2023, estas servidoras ocupam níveis com menor poder decisório (CD-04) e sempre em percentagem superior à dos homens. Em 2014, 25% das servidoras que ocupavam o nível CD-04 eram doutoradas, enquanto apenas 17% dos servidores masculinos nesse nível eram doutores. Em 2022, 71% das servidoras com cargos de direção de nível 04 eram doutoradas contra 60% dos seus colegas masculinos (Quadro 8).

Quadro 8: Ocupação de cargos de direção por doutorados, em número e em percentagem do nível, 2010 a 2023.

Cargo de Direção	**Ano**	**Homens**		**Mulheres**	
		Total	% no cargo	Total	% no cargo
CD-01	2010	0	0%	0	0%
	2011	0	0%	0	0%
	2012	0	0%	0	0%
	2013	0	0%	0	0%
	2014	0	0%	0	0%
	2015	0	0%	0	0%
	2016	0	0%	0	0%
	2017	0	0%	0	0%
	2018	0	0%	0	0%
	2019	0	0%	0	0%
	2020	0	0%	0	0%
	2021	0	0%	0	0%

	2022	0	0%	0	0%
	2023	0	0%	0	0%
CD-02	2010	1	33%	0	0%
	2011	1	33%	0	0%
	2012	0	0%	0	0%
	2013	0	0%	0	0%
	2014	0	0%	0	0%
	2015	0	0%	0	0%
	2016	0	0%	0	0%
	2017	0	0%	0	0%
	2018	0	0%	0	0%
	2019	0	0%	0	0%
	2020	0	0%	0	0%
	2021	0	0%	1	100%
	2022	0	0%	1	100%
	2023	0	0%	0	0%
CD-03	2010	2	40%	0	0%
	2011	2	40%	0	0%
	2012	2	40%	0	0%
	2013	2	40%	0	0%
	2014	1	20%	0	0%
	2015	3	43%	0	0%
	2016	3	60%	0	0%
	2017	3	50%	0	0%
	2018	3	60%	1	33%
	2019	3	60%	1	50%
	2020	5	71%	2	67%
	2021	3	60%	2	50%
	2022	4	67%	0	0%
	2023	3	75%	0	0%
CD-04	2010	1	14%	0	0%
	2011	1	13%	0	0%
	2012	1	14%	0	0%
	2013	1	17%	1	20%
	2014	1	17%	1	25%
	2015	1	17%	1	33%
	2016	1	17%	1	33%
	2017	2	20%	1	17%
	2018	1	17%	3	38%
	2019	1	25%	2	33%
	2020	1	25%	2	40%
	2021	5	63%	4	50%
	2022	3	60%	5	71%
	2023	4	67%	5	45%

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Ao analisar a área de formação dos servidores em ocupação de cargos de direção, seguindo por área de conhecimento, conforme a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, observa-se que a maioria dos gestores têm formação nas áreas de engenharias e

ciências sociais aplicadas (figura 17). A engenharia se destaca como a principal área de formação tanto para homens quanto para mulheres.

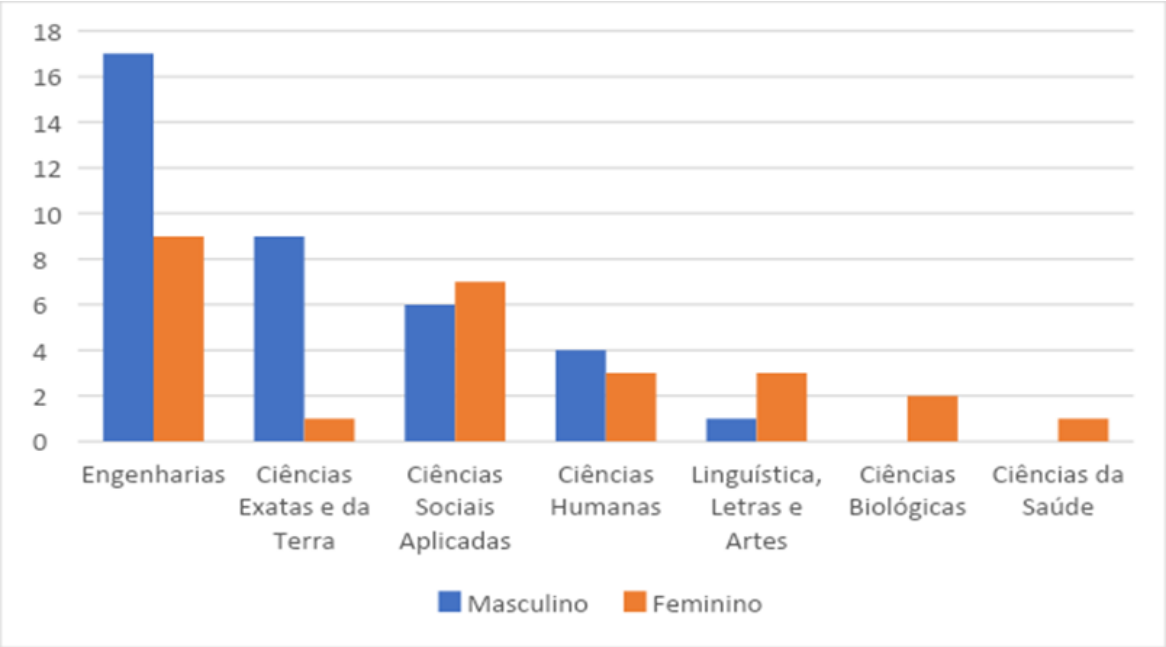

Figura 17: Distribuição por área de conhecimento e sexo.
Fonte: Elaboração própria, 2024.

A predominância masculina em cargos de direção no IFMT pode ser explicada, em parte, pelo perfil da instituição, que é voltada ao ensino profissional tecnológico. Isso influencia diretamente a formação dos gestores, já que áreas como as engenharias, comumente associadas à gestão de projetos e à expertise técnica, tendem a ser preferidas na seleção de profissionais para cargos de liderança. Tal preferência reflete a valorização de habilidades técnicas, frequentemente atribuídas aos campos da engenharia, tecnologia e áreas afins. É importante mencionar que essa concentração não apenas espelha o foco da instituição, mas também pode limitar a diversidade de competências e visões da gestão. Estimular a inclusão de líderes com formações diversas poderia enriquecer a governança e promover uma abordagem mais holística na administração educacional.

Dados do Censo de 2022 evidenciam essa disparidade de gênero nas escolhas profissionais, com as mulheres predominando em cursos tradicionalmente associados ao cuidado, como Pedagogia (91,9%) e Serviço Social (90,0%), enquanto os homens dominam áreas técnicas, como Engenharia Civil (70,9%) e Sistemas de Informação (81,5%). Essa divisão reflete a manutenção de padrões estereotipados de gênero, que moldam tanto as escolhas educacionais quanto as trajetórias profissionais. A persistência dessa segregação em áreas como ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM) reforça barreiras culturais e estruturais que limitam a participação feminina em cargos de maior prestígio e poder decisório.

Além disso, o estudo de Barros e Mourão (2020) revela que esses estereótipos de gênero também impactam a autopercepção das mulheres na ciência, muitas vezes levando-as a questionar sua aptidão e pertencimento nesse ambiente dominado por homens. As pesquisadoras entrevistadas

relatam que a falta de representatividade feminina em instituições científicas reforça a ideia de que esses espaços não lhes pertencem, perpetuando um ciclo de desigualdade. Esse fenômeno é visível, por exemplo, na Academia Brasileira de Ciências, que só em 2022 elegeu sua primeira mulher presidente em mais de um século de existência (ABC, 2022).

As entrevistadas também apontam que, embora a capacidade e a produtividade entre homens e mulheres sejam comparáveis, as oportunidades de liderança ainda são, em sua maioria, oferecidas aos homens. Esse quadro de sub-representação feminina em cargos de liderança nas ciências espelha um padrão mais amplo de desigualdade de gênero, que permeia não apenas o campo científico, mas também o ambiente de trabalho nas instituições educacionais, como no caso do IFMT.

Portanto, a promoção de políticas que incentivem a diversidade de gênero em todas as áreas do conhecimento, especialmente em STEM, é fundamental para equilibrar as oportunidades e enriquecer o ambiente de trabalho. A inclusão de mais mulheres em cargos de liderança, bem como a valorização de diferentes trajetórias profissionais, pode contribuir para uma governança mais inclusiva e equitativa, beneficiando a instituição como um todo.

5.3.3 Analisando o tempo entre ingresso no IFMT e a ocupação do cargo de direção

Investiga-se agora se há diferenças de tempo para ascender a cargos de direção entre homens e mulheres, avaliando possíveis discrepâncias de gênero no percurso profissional que leva a essas posições, com foco no tempo de serviço (hipótese 3). A análise considera apenas os servidores que ingressaram no IFMT a partir de 2010, uma vez que o recorte temporal é de 2010 a 2023, e não foi possível verificar se os servidores verificar se os servidores que ocuparam cargos de direção naquele período, mas ingressaram antes de 2010, já tinham ocupado cargos de direção.

Considerando os servidores em análise com cargos de direção constata-se que o tempo médio entre o ingresso no IFMT e a ascensão a um cargo de direção foi de 6,53 anos, e variou entre o mínimo de 1 ano e o máximo de 12 anos, com um desvio padrão de 3,375 (Quadro 9). Para as servidoras este tempo médio foi de 5,33 anos com um desvio padrão de 3,391, variando entre 1 a 11 anos, enquanto para os servidores masculinos o tempo médio foi ligeiramente superior, de 7,88 anos, com um desvio padrão de 2,997, variando entre um mínimo de 3 anos e um máximo de 12 anos.

Quadro 9: Tempo médio entre o ingresso no IFMT e ascensão a um cargo de direção.

Gênero	Nº de Servidores	Tempo Médio (anos)	Mínimo	Máximo
Masculino	8	7,88 ± 2,997	3	12
Feminino	9	5,33 ± 3,391	1	11
Total	17	6,53 ± 3,375	1	12

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Para analisar se existem diferenças estatisticamente significativas do tempo entre o ingresso no IFMT e a ascensão a um cargo de direção entre os servidores femininos e masculinos recorreu-se ao teste t-Student, uma vez que se verificou a normalidade das distribuições nos dois sexos (teste de Shapiro-Wilk (S-W) grupo masculino (gl=8)=0,913, *p*=0,373; grupo feminino: teste S-W (gl=9) =0,914, *p*=0,346) e a homogeneidade das variâncias (teste de Levene: F=0,277 (1, 15), *p*=0,606). Os resultados do teste t-Student sugerem que não há diferenças estatisticamente significativas no tempo médio entre o ingresso e a ascensão a um cargo de direção dos servidores femininos e masculinos (t(15)=1,682, *p*=0,124).

Portanto, com base nos dados analisados, conclui-se que não há evidências de que o tempo necessário para ascender a cargos de direção seja significativamente diferente entre homens e mulheres no contexto estudado.

De seguida apresenta-se uma análise mais detalhada, por níveis de direção, de modo a avaliar se o tempo necessário para ascender a cargos de liderança superiores apresenta variações entre homens e mulheres. A segmentação por níveis de direção permite uma compreensão mais específica do percurso profissional de servidores e servidoras, possibilitando identificar potenciais barreiras de progressão e eventuais diferenças entre os géneros na ascensão a cargos de maior ou menor hierarquia.

O quadro 10 apresenta o tempo médio desde o ingresso no IFMT até ascender ao cargo de direção mais elevado durante o período em análise para os servidores que iniciaram funções no IFMT a partir de 2010. Os resultados evidenciam que os servidores masculinos estão mais distribuídos entre os diferentes níveis hierárquicos, com uma presença nos níveis superiores (CD-02 e CD-03), onde não há mulheres. Nos níveis superiores, CD-02 e CD-03, nos quais apenas homens alcançaram esses cargos, o tempo médio de ascensão foi mais elevado no nível CD03.

Quadro 10: Tempo médio entre o ingresso no IFMT e cada nível de direção, por sexo.

Nível	**Masculino**			**Feminino**			**Total**	
	Quantidade	Porcentagem	Tempo Médio	Quantidade	Porcentagem	Tempo Médio	Quantidade	Porcentagem
CD-01	0	0%	0	0	0%	-	0	1,5%
CD-02	1	9,8%	7,0	0	0%	-	1	6,0%
CD-03	5	34,1%	9,0	0	0%	-	5	28,6%
CD-04	2	53,7%	8,0	9	100%	5,33	11	64,1%

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Por outro lado, as mulheres enfrentam maiores desafios para alcançar os níveis hierárquicos superiores, permanecendo concentradas predominantemente no nível CD-04, o que pode indicar a existência de barreiras que dificultam sua progressão para cargos de maior prestígio e poder. No entanto, o tempo médio necessário para que as mulheres atinjam o nível CD-04 é inferior ao dos servidores do sexo masculino.

Dessa forma, a análise sugere que as mulheres enfrentam maiores dificuldades para ascender a cargos de direção em níveis hierárquicos superiores, uma vez que, durante o período estudado, nenhuma delas alcançou cargos além do nível CD-04. Além disso, as mulheres parecem ter menos acesso aos cargos de maior prestígio em comparação aos homens, apontando para uma possível desigualdade na progressão de carreira entre os gêneros (Figura 18).

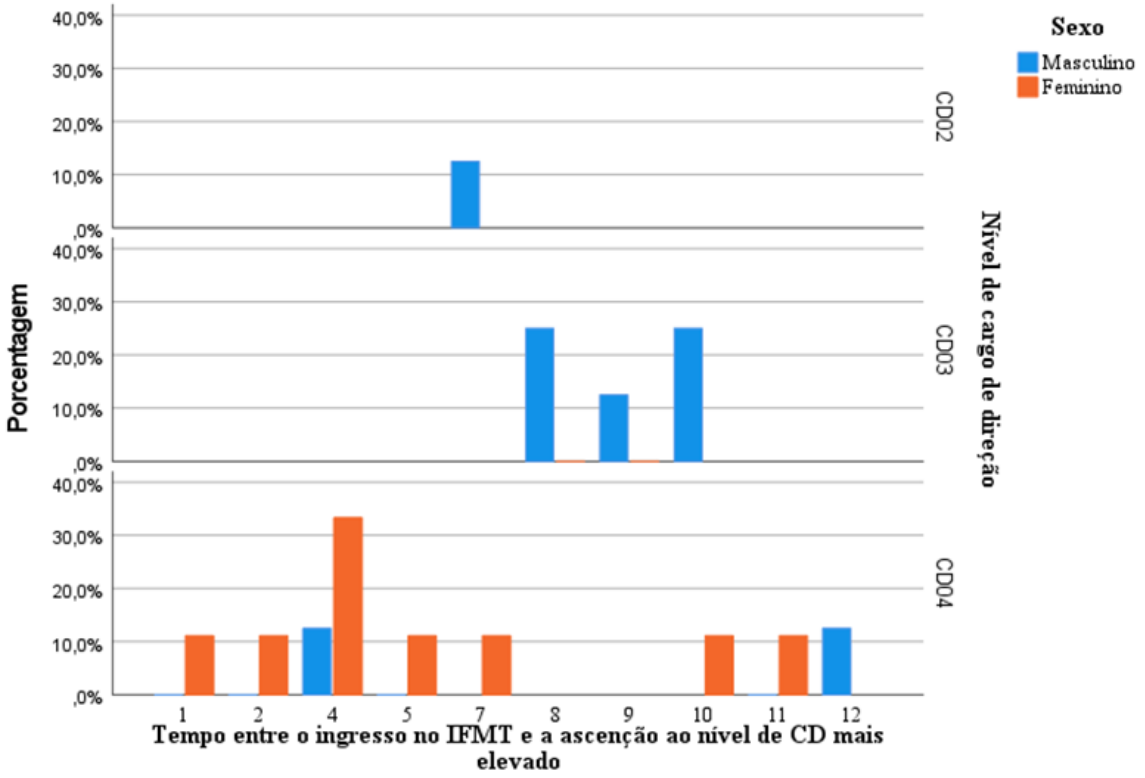

Figura 18: Tempo entre o ingresso no IFMT e a ascensão no nível de CD mais elevado.
Fonte: Elaboração própria, 2024.

A análise do tempo necessário para ascender a cargos de direção no IFMT entre 2010 e 2023 revela que, embora a hipótese inicial sugira que as mulheres demoram mais para ocupar esses cargos, os dados não indicam diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres nesse aspecto. O tempo médio de ascensão foi de 5,33 anos para mulheres e 7,88 anos para homens, mas a análise estatística não mostrou diferenças significativas.

Contudo, é importante ressaltar que, apesar da ausência de discrepâncias significativas no tempo de ascensão, as mulheres enfrentam barreiras de acesso a níveis hierárquicos superiores, uma vez que nenhuma mulher alcançou cargos além do nível CD-04 durante o período estudado. Isso sugere que, embora o tempo para ascender a cargos de direção não seja diferenciado entre os gêneros, as oportunidades de alcançar posições de maior prestígio e poder ainda são desiguais. A predominância de homens nos níveis mais altos de direção indica que persistem desafios para a ascensão das mulheres, o que deve ser considerado nas políticas de igualdade de gênero e promoção da diversidade na liderança.

5.3.4 Analisando o tempo de permanência nos cargos de direção

Durante o período em análise, para a totalidade dos servidores em cargos de direção (67), o tempo médio de permanência de homens naqueles cargos (3,9 anos) é maior que o das mulheres (2,9 anos) (quadro 11).

Quadro 11: Tempo médio de permanência em cargos de direção, 2010 a 2023.

Sexo	Tempo médio (anos)
Masculino	3,9
Feminino	2,9

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Cerca de 50% dos servidores masculinos permanecem em cargos de direção até aproximadamente 3 anos, já que a mediana para este grupo é 3,1 anos (Figura 19). A maioria dos servidores masculinos (cerca de 75%) fica em cargos de direção até cerca de 5,7 anos, enquanto alguns chegam a permanecer até 10,8 anos. Existe um caso isolado (outlier) de um servidor masculino que permaneceu por mais de 13,8 anos.

Por outro lado, cerca de 50% das servidoras femininas permanecem em cargos de direção até 2,5 anos. A maioria delas (aproximadamente 75%) ocupa cargos até 3,5 anos, e o maior tempo de permanência observado, desconsiderando o outlier, foi de cerca de 6,4 anos. Observa-se apenas um caso em que uma servidora (outlier) ocupou cargos de direção durante cerca de 8 anos.

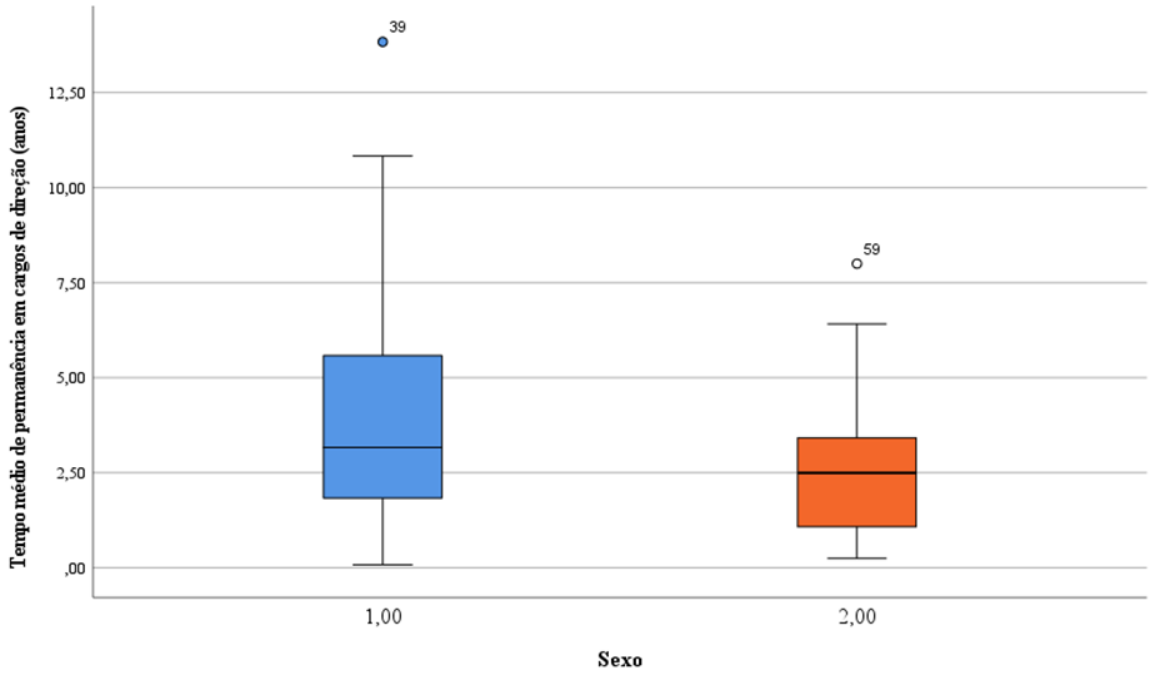

Figura 19: Tempo médio de permanência em cargos de direção, 2010 a 2023.
Nota: 1,00 corresponde ao sexo masculino e 2,00 corresponde ao sexo feminino.
Fonte: elaboração própria, 2024.

Analisando o tempo de permanência nos cargos de direção pelas mulheres, temos que, no CD-01, que é a função de Reitor e nenhuma mulher ocupou. Nas funções de CD-02, que equivalem aos cargos de diretor geral e pró-reitorias, das quais apenas uma mulher ocupou uma função de pró-reitoria, mas o tempo de duração foi de apenas 9 meses. Nas funções equivalentes à CD-03, referentes às diretorias, 8 mulheres ocuparam estas funções. 2 delas permaneceram por mais de cinco anos, 2 servidoras pelo tempo de entre um e dois anos e as outras 4 estiveram na função por menos de um ano. Já nas funções de CD-04, referentes às chefias de departamentos, chefia de gabinete e gerências, sendo a função de menor valor na escala das CDs, foram 22 ocupações. Desse quantitativo, dezesseis servidoras permaneceram pelo tempo entre um e três anos e as outras seis permaneceram pelo tempo entre três e seis anos.

Analisando o tempo de permanência nos cargos de direção pelos homens, verifica-se que na CD-01, referente ao cargo de Reitor, um servidor ocupou essa função e permaneceu pelos dois mandatos, ou seja, 8 anos. Na CD-02, a que equivale à função de diretor geral e pró-reitorias, oito servidores ocuparam essa função. Desses servidores, três permaneceram pelo tempo de até 3 anos e cinco servidores ficaram pelo tempo superior a 3 anos. Na função de CD-03 (chefia de departamento, gerências, entre outros), foram 20 servidores, sendo 10 permaneceram pelo tempo inferior a 3 anos e 10 pelo tempo superior a 3 anos, havendo um empate entre o tempo de permanência. Já na função de CD-04 foram 25 servidores, destes, 16 servidores permaneceram pelo tempo inferior a 3 anos e 9 servidores por mais de 3 anos. Desses nove servidores, 3 ficaram por mais de cinco anos, dois servidores por 7 anos e 5 meses e outro servidor permaneceu por 13 anos na CD-04.

Dentro do período avaliado, tanto os homens quanto as mulheres tiveram ocupação em mais de uma função.

Os dados apresentados suportam a hipótese H4, pois indicam que o tempo de permanência das mulheres em cargos de direção é geralmente mais curto do que o dos homens. Essa conclusão sugere que, apesar das mulheres estarem ocupando essas posições, elas tendem a permanecer menos tempo em comparação aos homens.

Na história do Campus Cuiabá, há algo curioso em relação à ocupação de algumas mulheres nos cargos de alta gestão. Percebe-se que algumas mulheres estiveram em cargos com poder de decisão, porém ficaram pouco tempo em atuação. Não é possível afirmar o que pode ter influenciado nestas questões, mas a partir da constatação de que os homens que ocuparam estes mesmos cargos permaneceram por mais tempo, vem o questionamento: a permanência da mulher nos cargos de poder de decisão tem relação com o fato de ser mulher?

O que levou essas mulheres a receberem o convite para participar da gestão do *Campus* e, ao mesmo tempo, o que as levaram a perder este posto em tão pouco tempo? Indisponibilidade? Incompetência? Teto de Vidro?

A permanência curta de uma mulher em um cargo de poder de decisão pode ser influenciada por diversos fatores. Alguns dos mais comuns incluem: Primeiramente, a dificuldade de equilibrar

responsabilidades familiares e profissionais pode ser determinante, especialmente em ambientes que não oferecem flexibilidade ou suporte adequados. Além disso, mulheres em posições de liderança frequentemente enfrentam preconceitos e atitudes sexistas, o que pode dificultar seu desempenho e causar desmotivação. Outro fator é a pressão desproporcional que mulheres líderes muitas vezes enfrentam para provar seu valor, o que pode levar ao esgotamento e à decisão de deixar o cargo.

Essas são algumas possíveis respostas a esses questionamentos.

Um exemplo interessante sobre a participação feminina no Campus Cuiabá refere-se ao cargo de diretor(a) geral, uma posição ocupada por meio de eleição. Em um determinado momento, uma mulher lançou-se como candidata para o cargo, mas, posteriormente, decidiu retirar sua candidatura em favor de um candidato homem, que acabou sendo eleito. Esse episódio ilustra como, mesmo quando as mulheres buscam espaços de liderança, dinâmicas de poder e apoio podem influenciar suas decisões e, consequentemente, a representação feminina nos altos cargos. Além disso, destaca a complexidade das escolhas políticas e dos arranjos estratégicos que muitas vezes impactam a presença de mulheres em posições de destaque.

Situações que podem interferir no tempo de permanência das mulheres:

Maternidade: A maternidade é um fator que tem influência significativa na ocupação de cargos de gestão por várias razões e situações. Uma delas é a carga de trabalho doméstico assumida pelas mulheres, que incluem, entre outros, os cuidados com seus entes familiares, pais e filhos, por exemplo. Essas atribuições acabam limitando o tempo e energia que poderia ser dedicado aos cargos de gestão, os quais normalmente exigem maior comprometimento e disponibilidade. Outra questão que influencia é o período da licença maternidade, que é em torno de 6 meses e pode causar interrupções na carreira, tornando de certa forma mais difícil para as mulheres se colocarem no mercado de trabalho no que se refere às competições por promoções e cargos de gestão.

A disponibilidade, sendo um requisito importante para ocupação de um cargo de alta gestão e de liderança, na maioria das vezes faz com que muitas mulheres acabem por desistir destes cargos após a maternidade. A mulher, mãe e líder, diante das cobranças, interna e externa, não se vê com capacidade de conciliar o seu papel de mãe e gestora, os quais demandam tempo, disposição e energia. A mãe gestora, acaba, então, tendo que escolher qual papel irá se dedicar. De acordo com Mason & Goulden, (2002), para as mulheres, as responsabilidades familiares afetam mais significativamente os seus percursos profissionais do que para os homens, o que se reflete no tempo de permanência em cargos de direção.

Para que haja uma mudança desse cenário, é fundamental a implantação de políticas e culturas organizacionais que apoiem a igualdade de oportunidades. A promoção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo incentiva mais mulheres a assumirem cargos de liderança e influenciar outras mulheres. Afinal de contas, a maternidade não pode ser vista como um obstáculo, mas sim como uma experiência enriquecedora que pode contribuir para uma liderança com mais empatia de forma eficaz.

Considerações sobre a remuneração: Além dos fatores mencionados, a questão da remuneração também merece destaque. Os dados coletados sugerem que, quando as mulheres ocupam cargos de direção, esses cargos estão frequentemente associados a níveis inferiores de remuneração e poder de decisão em comparação com seus colegas masculinos. Este padrão reflete a hipótese formulada nesta pesquisa, que aponta para a persistência do "teto de vidro", onde as mulheres, mesmo quando alcançam posições de liderança, enfrentam barreiras que as impedem de acessar as mesmas oportunidades financeiras e de influência que os homens. Estudos recentes indicam que, em média, as mulheres em posições de liderança recebem salários consideravelmente mais baixos que seus pares masculinos, evidenciando a necessidade urgente de políticas que promovam a igualdade salarial e um ambiente de trabalho mais justo.

5.3.5 Analisando a evolução das mulheres nos cargos de direção em cada gestão

A duração da gestão de cada diretor geral ou reitor é de 4 anos e ocorre por meio de processo eleitoral. Considerando que são esses os gestores que escolhem sua equipe para a ocupação das funções de confiança, nesta pesquisa procurou avaliar o progresso das mulheres em cada gestão dos diretores gerais do Campus Cuiabá, no período de 2010 a 2023, totalizando 4 gestões.

A primeira eleição para diretor geral ocorreu em 2009, já na denominada IFMT, no entanto como a pesquisa é referente ao período de 2010 a 2023 considerou-se o ano de 2010 para início da contagem (Figura 20).

Figura 20: Demonstração da evolução em cada gestão.
Fonte: Elaboração própria, 2024.

O presente estudo buscou avaliar o progresso da participação das mulheres em cargos de gestão no período de 2010 a 2023. Os dados coletados indicam uma evolução positiva nesse aspecto ao longo dos anos. No primeiro ciclo de gestão, que compreende o período de janeiro de 2009 a janeiro de 2013, com análise dos anos de 2010 a 2012, constatou-se que apenas três mulheres ocupavam cargos de gestão. Na segunda gestão, entre 2013 e 2016, esse número aumentou para oito mulheres. Durante a terceira gestão, de 2017 a 2020, o número de mulheres em cargos de gestão subiu para treze, e, finalmente, na quarta e última gestão, de 2021 até o presente, o número chegou a dezesseis mulheres em posições de liderança.

No total, de 2009 a 2023, um período de 14 anos, houve um aumento de três para dezesseis mulheres em cargos de gestão. Esse crescimento foi consistente ao longo de cada gestão, e vale destacar que, em nenhuma das gestões, houve repetição do diretor-geral, a autoridade máxima do *Campus*, responsável por indicar os gestores de sua equipe. Esses dados sugerem uma evolução significativa na participação feminina em posições de tomada de decisão no Campus Cuiabá, evidenciando um avanço no caminho para a equidade de gênero em cargos de liderança.

A importância desse avanço no Campus Cuiabá vai além da simples estatística. A presença crescente de mulheres em cargos de liderança serve como um marco simbólico e prático no movimento pela igualdade de gênero, inspirando novas gerações de mulheres a buscarem posições de poder e influência. As mulheres líderes, por sua vez, tendem a promover ambientes de trabalho mais inclusivos e a adotar políticas que favorecem a diversidade e a equidade, contribuindo para a melhoria geral da governança institucional.

Outro aspecto relevante é que, durante esse período de 14 anos, nenhuma das gestões teve repetição do diretor-geral, a autoridade máxima do *Campus*, que é responsável por indicar os gestores. Isso indica que a mudança de liderança não interrompeu o progresso feminino, mas, ao contrário, permitiu uma ampliação do espaço ocupado pelas mulheres. Essa continuidade de crescimento reforça a ideia de que a inclusão feminina está se tornando uma característica consolidada na cultura organizacional do *Campus*.

A tendência é que continue a evoluir, tendo em vista que o Campus Cuiabá tem em sua minuta do Regimento Interno, constante no processo 23194.003824.2023-10, artigo 10.

“§ 1º. a fim de assegurar a equidade de gênero, os cargos e as funções deverão ser ocupadas, preferencialmente, por no mínimo 50% de mulheres”.

CAPÍTULO VI

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se pensarmos a história da cidade de Cuiabá no século XX, considerando juntamente a história de seus atores mais proeminentes, certamente encontraremos entremeado nessa história, o IFMT – Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva, ainda que com outras nuances e nomes, como por exemplo, Escola de Aprendizes Artífices, Liceu Industrial ou Escola Técnica de Mato Grosso. Políticos de expressão regional, empresários, famílias tradicionais, forças do teatro e de ação social surgiram ou sustentaram suas bases nessa instituição que carrega um legado de 115 anos.

Membros da Academia Mato-grossense de Letras, profissionais liberais requisitados ou o Cena Onze, grupo mais representativo das artes cênicas do estado contam nas suas narrativas de vida um pouco da história do campus Cuiabá. Mas essa história é, irremediavelmente, uma história de homens.

Qualquer pessoa hoje que desejar ter uma palavra com o diretor, terá de atravessar uma sala que, por meio de fotos apontam um pouco dessa cronologia extremamente cara às mulheres, pois encontrarão, conforme apontado anteriormente, apenas duas imagens femininas entre mais de uma dezena de fotos masculinas que figuram como gestores do campus centenário.

Se a ausência de fotos na parede, por sua vez, representou até aqui a exclusão das mulheres dessa história – ou de pelo menos da história visível do campus, pois elas sempre estiveram presentes nesse lugar de uma forma ou outra – precisa também marcar a necessidade de quebra dessa linearidade excludente. Este trabalho foi escrito, sem abandonar o rigor científico, com esse desejo.

Desde a revolução tecnológica proporcionada pela Revolução Industrial, as sociedades têm caminhado a passos largos em diferentes sentidos. A Medicina ampliou drasticamente o tempo de vida humana, temos carros autônomos, falamos com uma pessoa do outro lado do mundo de forma instantânea e agora temos sido bombardeados pela informação de que a inteligência artificial mudará de forma intangível o que entendemos por Educação. Outros dizem ainda que nossos gestores de um futuro próximo serão robôs da Inteligência Artificial Geral. Ora, e ainda não abrimos espaço para as mulheres governarem.

Posto isso, lançar luz sobre o lugar que as mulheres e homens ocupam no campus Cuiabá, apontando as assimetrias nas relações de poder, significa colaborar, a partir de um recorte (para fins deste trabalho utilizamos um período de 13 anos), para uma visão geral do espaço que as mulheres ocupam em nossa sociedade.

Este estudo teve como objetivo geral identificar e analisar a participação das mulheres em cargos de direção no IFMT - Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva, entre 2010 e 2023. Foram testadas várias hipóteses relacionadas à representatividade feminina e a diferença de trajetórias profissionais entre homens e mulheres no acesso a esses cargos. A pesquisa conseguiu confirmar

parcialmente algumas das hipóteses levantadas, destacando avanços e desafios que ainda persistem.

A primeira hipótese (H1), que propunha uma menor representatividade feminina nos cargos de direção, foi confirmada. No início do período analisado, apenas 11% desses cargos eram ocupados por mulheres, percentual que aumentou para 54% em 2023, sinalizando um avanço significativo. Contudo, a representatividade feminina permaneceu inferior à dos homens na maior parte do período, evidenciando um histórico de baixa participação das servidoras em cargos de direção.

Em relação à segunda hipótese (H2), que postula que as mulheres, ao ocuparem cargos de direção, apresentam remuneração e poder de decisão inferiores em comparação aos homens, os dados coletados confirmam essa suposição. Embora as mulheres tenham sido nomeadas para cargos de direção, sua predominância está concentrada em posições de menor influência, como as associadas ao nível CD-04. Isso sugere que elas ainda enfrentam barreiras significativas no acesso a posições com maior poder decisório.

A hipótese H3, de que as mulheres demoram mais tempo que os homens para ocupar cargos de direção não foi validada, pois não há diferenças estatisticamente significativas no tempo de ascensão entre os gêneros. No entanto, há uma limitação importante: enquanto as mulheres alcançam cargos de direção, elas permanecem em níveis hierárquicos mais baixos (CD-04), sem acesso aos níveis superiores, que são predominantemente ocupados por homens. Esses resultados indicam que, apesar de tempos similares de ascensão, existem barreiras estruturais que restringem a progressão das mulheres a posições de maior prestígio e poder. Dessa forma, a hipótese é parcialmente validada: não pelo tempo de ascensão, mas pela limitação na progressão hierárquica feminina, ressaltando a necessidade de políticas voltadas à igualdade de gênero e diversidade em cargos de alta liderança.

A quarta hipótese (H4) encontrou suporte nos dados analisados, pois indicam que o tempo de permanência das mulheres em cargos de direção é geralmente mais curto do que o dos homens. Essa conclusão sugere que, apesar das mulheres estarem ocupando essas posições, elas tendem a permanecer menos tempo em comparação aos homens.

O estudo conclui que, embora os números mostrem um progresso significativo na inclusão de mulheres em cargos de direção no Campus Cuiabá, as disparidades de gênero ainda são uma realidade que precisa ser enfrentada. É fundamental implementar políticas institucionais que promovam a igualdade de oportunidades, além de estabelecer regulamentações mais rigorosas para criar e fortalecer um ambiente de trabalho inclusivo. Essas medidas são essenciais para consolidar os progressos alcançados e assegurar que as mulheres tenham acesso equitativo a todas as esferas de poder.

Espera-se que esta pesquisa contribua para o debate sobre igualdade de gênero nas instituições públicas de ensino e sirva como um ponto de partida para novas investigações e ações institucionais que promovam uma representatividade mais equitativa.

6.1 Limitações da pesquisa

Apesar de sua relevância, este estudo apresenta algumas limitações. A análise restringiu-se ao Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva, o que limita as conclusões a um contexto específico. Uma investigação que incluísse outros campi do IFMT poderia oferecer uma visão mais ampla sobre as disparidades de gênero na instituição como um todo. Além disso, a falta de registros históricos detalhados sobre a ocupação de cargos de direção dificultou a criação de uma linha do tempo precisa para avaliar a evolução dessas posições. Por fim, a escolha de uma abordagem exclusivamente quantitativa limitou a possibilidade de explorar as experiências pessoais das mulheres e as possíveis barreiras que enfrentam, o que poderia ser enriquecido por métodos qualitativos.

6.2 Propostas para pesquisas futuras

Diante dessas limitações, sugere-se que futuras pesquisas explorem a participação feminina em cargos de direção em outros campi do IFMT. Estudos mais aprofundados sobre o impacto de políticas institucionais voltadas para a equidade de gênero também seriam úteis para medir a eficácia das ações implementadas até agora. A elaboração de questionários ou entrevistas será importante para extrair a percepção das mulheres sobre o tema.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Academia Brasileira de Ciências – ABC. (2022). Helena Nader será a primeira mulher a presidir a Academia Brasileira de Ciências. Disponível em: https://www.abc.org.br/2022/03/29/helena-nader-sera-a-primeira-mulher-a-presidir-a-academia-brasileira-de-ciencias/. Acesso em janeiro de 2024

Agência Brasil). (2023). Mulheres recebem 19,4% a menos que os homens, diz relatório do MTE. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2024-03/mulheres-recebem-194-menos-que-os-homens-diz-relatorio-do-mte#:~:text=Em%20cargos%20de%20dirigentes%20e,que%20t%C3%AAm%20renda%20mais%20desigual. Acesso setembro de 2023

Almeida, R. H. C. (2019). *Por que ainda somos tão poucas? Representatividade das mulheres nos cargos de direção nas Universidades Federais*. In: Silva, V. D. O. (org.). Gestão pública: um olhar dos servidores. Belém: EDUFRA p.50-55. Disponível em: http://repositorio.ufra.edu.br/jspui/handle/123456789/1013.

Ambrosini, A. B. (2019). *Mulheres na administração universitária federal brasileira: Evidências sobre o fenômeno teto de vidro e proposições para o seu rompimento*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/214355

Barros, S. C. D. V., & Mourão, L. (2020). Trajetória profissional de mulheres cientistas à luz dos estereótipos de gênero. *Psicologia em Estudo*, 25, e46325

Beauvoir, S. (1970). A velhice. A realidade incômoda. Tradução: Heloysa de Lima Dantas. São Paulo: *Difusão Européia do Livro*, 1 315 p.

Biroli, F. (2010). Mulheres e política nas notícias: Estereótipos de gênero e competência política. *Revista crítica de ciências sociais*, 90, 45-69. https://doi.org/10.4000/rccs.1765

Butler, J. (2018). *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Editora José Olympio. 992p

Cabral, C. (2022). *O Feminino na Administração Pública*. Editora Mistermind. 154p. ISBN: 978-65-89476-68-9

Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, *15*(3), 241. https://mpowir.org/wp-content/uploads/2010/02/Download-IP-in-High-Achieving-Women.pdf

Coelho, A. F. M. S. (2014). *Liderança feminina: o impacto dos estereótipos de género no acesso das mulheres aos cargos de liderança do topo.* Master's thesis, Universidade Catolica Portuguesa (Portugal). 98p.

Crenshaw, K. W. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex; a black feminist critique of discrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139-167

De Paiva Abreu, A. R., Hirata, H., & Lombardi, M. R. (2017*). Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais*. Boitempo Editorial

Dess, C. (2022). Notas sobre o conceito de representatividade. *Urdimento: Revista de Estudos em Artes Cênicas*, 1(43), 1-30. https://doi.org/10.5965/1414573101432022e0206

Dos Santos Canabarro, J. R., & Salvagni, J. (2015). Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(2), 88-110. https://doi.org/10.7769/gesec.v6i2.347

Farias, B. D. O. (2022). *O teto de vidro na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil: relatos de mulheres gestoras*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pelotas

Ferreira, M. D. S. R. (2021). *Liderança por Mulheres em Instituições de Ensino Superior em Portugal* (Master's thesis, Universidade do Porto (Portugal)). 24p. Disponível em: https://www.proquest.com/openview/9549fde7bb22062ede3636df890b6cd0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y. Acesso em fevereiro de 2024

Gil, A. C. (1946). Como elaborar projetos de pesquisa. In: *Antonio Carlos Gil. – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2017. 181p*.

Globo.Com – G1. (2024). Mulheres ganham 31,4% a menos que homens em MT e estado é o 4º em maior desigualdade no país, diz relatório. Por: Sofia Pontes. Disponível em: https://g1.globo.com/mt/mato-grosso/noticia/2024/03/27/mulheres-ganham-314percent-a-menos-que-homens-em-mt-e-estado-e-o-4o-em-maior-desigualdade-no-pais-diz-relatorio.ghtml. Acesso em março de 2024

Gonçalves, R. M. V. (2010). Princípio constitucional da igualdade. *Direito e Desenvolvimento*, 1(2), 121-133. https://doi.org/10.26843/direitoedesenvolvimento.v1i2.152

Hirata, H. (2018). Gênero, patriarcado, trabalho e classe. *Revista Trabalho Necessário*, 21(45), 01-13. https://doi.org/10.22409/tn.16i29.p4552

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html. Acesso em fevereiro de 2024

Instituto Federal da Paraíba – IFPB. (2023). Valéria Guimarães: uma educadora no enfrentamento do machismo. Disponível em: https://www.ifpb.edu.br/noticias/2023/03/valeria-guimaraes-uma-educadora-no-enfrentamento-do-machismo. Acesso em novembro de 2023

Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT) (2024). Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Critérios para Designação/Dispensa para função gratificada (FG e FCC) / Nomeação para cargo de direção (CD). Disponível em: https://propessoas.ifmt.edu.br/conteudo/pagina/designacao-ou-dispensa-cd-fg-e-fcc/. Acesso em julho de 2024

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep. (2021). Resultados. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/anuario%20-a-educacao-profissional-e-tecnologica/resultados. Acesso em julho de 2024

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep. (2024). Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2022. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/acervo-linha-editorial/publicacoes-institucionais/estatisticas-e-indicadores-educacionais/resumo-tecnico-do-censo-da-educacao-superior-2022. Acesso em outubro de 2024

Kanan, L. A. (2010). Power and leadership of women in work organizations. *Organizações & Sociedade*, 17, 243-257. https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000200001

Marôco, J. (2021). Análise Estatística com o SPSS Statistics (8ª edição). ReportNumber, Lda. *Report, Lisboa*

Mason, M. A., & Goulden, M. (2002). Do babies matter? The effect of family formation on the lifelong careers of academic men and woman. *Academe*, 88(6), 21-27

Miltersteiner, R. K., Oliveira, F. B. D., Hryniewicz, L. G. C., Sant'anna, A. D. S., & Moura, L. C. (2020). Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE. BR*, 18(2), 406-423. https://doi.org/10.1590/1679-395120190176

Ministério da Educação – MEC. (2021). Portaria nº 713, de 8 de setembro de 2021. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-713-de-8-de-setembro-de-2021-343837861. Acesso em julho de 2024

Ministério da Educação – MEC. (2023). A história das instituições federais de educação profissional começa em 1909 com a criação das 19 Escolas de Aprendizes e Artífices. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/areas-de-atuacao/ept/rede-federal/historico. Acesso em julho de 2023

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. (2023). Relatórios Gerenciais - Perfil das Lideranças no Governo Federal: Recorte de Gênero. Disponível em: govbr/arquivos/RLPLiderancaGenerov.20230328.pdf. Acesso em: dezembro de 2023

Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). (2024). Mulheres recebem 19,4% a menos que os homens, aponta 1º Relatório de Transparência Salarial. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/mulheres-recebem-19-4-a-menos-que-os-homens-aponta-1o-relatorio-de-transparencia-salarial. Acesso em maio de 2024

Observatório pessoal (2023). Perfil das lideranças no Governo Federal. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/perfil-das-liderancas-no-governo-federal

Organização das Nações Unidas – ONU. (2023). A Agenda 2030 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: https://unric.org/pt/Objetivos-de-Desenvolvimento-Sustentavel/. Acesso em março de 2023

Organização das Nações Unidas Brasil – ONU BRASIL. (2020). No ritmo atual, desigualdade salarial entre homens e mulheres só acabará em 257 anos. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/91595-no-ritmo-atual-desigualdade-salarial-entre-homens-e-mulheres-s%C3%B3-acabar%C3%A1-em-257-anos. Acesso em março de 2023

Paço, N., & Casaca, S. F. (2021). Equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa: A influência do compromisso estratégico empresarial. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 96. https://doi.org/10.7458/SPP20219619400

Painel Estatístico de Pessoal (2024). Dados abertos (2024). Disponível em: http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true. Acesso em junho de 2024

Pestana, M. H. & Gageiro, J. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPPP* (6ª ed.). Edições Sílabo

Saffioti, H. (2004). *Gênero, patriarcado, violência. Ministério Público do Estado da Bahia*. https://dspace.sistemas.mpba.mp.br/handle/123456789/754

Sandberg, S. (2013). Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar. Editora Companhia das Letras. 308p

Scott, J. W., Louro, G. L., & Silva, T. T. D. (1995). Gênero: uma categoria útil de análise histórica de Joan Scott. *Educação & realidade. Porto Alegre, 20(2), 71-99*. https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/257862/000037108.pdf?sequ

Silva, K. E. D. V. (2018). *A representatividade das mulheres na gestão acadêmica da Universidade Federal de Pernambuco*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco. https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/306490

Silva, K. E. V. S., N. H., & da Silva, E. L. (2018). A representatividade das mulheres na gestão das universidades. *P2P e Inovação*, 5(1), 120-140. https://doi.org/10.21721/p2p.2018v5n1.p120-140

Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro". *Revista de Administração*, 32(3), 62-69

Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDFD. (2023) Diferença entre igualdade e equidade. Por Vicente Junqueira Moragas – NUICS. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/acessibilidade/publicacoes/sementes-da-equidade/diferenca-entre-igualdade-e-equidade. Acesso em dezembro de 2023

Tribunal Superior Eleitoral – TSE. (2023). TSE Mulheres: portal reúne estatísticas sobre eleitorado e participação feminina na política. Disponível em: https://www.tse.jus.br/comunicacao/noticias/2023/Janeiro/tse-mulheres-portal-reune-estatisticas-sobre-eleitorado-e-participacao-feminina-na-politica. Acesso em agosto de 2024

7.1 Legislação

Constituição da república federativa do Brasil de 1988. *Presidência da República Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm

Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. *Presidência da República Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm

Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *Presidência da República Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm

Lei nº 14.611 de 3 de julho de 2023. *Presidência da República Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14611.htm

Lei Nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Presidência da República Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12772.htm#art42

Emenda Constitucional nº 97, de 4 de outubro de 2017. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc97.htm

8. APÊNDICE

Apêndice A: Termo de solicitação de pesquisa.

P.PORTO

POLITÉCNICO DO PORTO. **INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**

SOLICITAÇÃO DE PESQUISA

A Vossa Magnificência
Professor Julio Cesar dos Santos
Reitor do IFMT

Assunto: Solicitação de dados para pesquisa

Magnífico Reitor,

Sou aluna do mestrado em Gestão Pública - Ramo Gestão das Organizações, em convênio firmado entre o IFMT e o ISCAP e servidora do IFMT - campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva.

Estou fazendo uma pesquisa sobre a ocupação dos cargos de gestão por mulheres no campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva, no período de 2010 a 2023, intitulada: REPRESENTATIVIDADE FEMININA NA OCUPAÇÃO DE CARGOS DE GESTÃO: Um estudo de caso no Campus Cuiabá Cel. Octayde Jorge da Silva, sob a orientação da professora **Maria da Conceição de Castro Sousa Nunes**

Dessa forma, solicito a Vossa Senhoria autorização para acessar os dados desse setor constando o relatório com os nomes dos servidores que ocuparam funções de confiança (FG e CD), no período de 2010 a 2023, para que eu possa realizar minha pesquisa a partir desses dados. Informo que será garantido o anonimato dos servidores na dissertação de mestrado.

Atenciosamente,

gov.br Documento assinado digitalmente
MARILEIDE PINHEIRO DA SILVA
Data: 06/12/2023 22:13:02-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Marileide Pinheiro da Silva
SIAPE 1997104
Mestranda em Gestão Pública - ISCAP/IFMT
e-mail: marileide.silva@ifmt.edu.br

Assinado por: **MARIA DA CONCEIÇÃO DE CASTRO SOUSA NUNES**
Num. de Identificação: 03984113
Data: 2023.12.12 19:11:23+00'00'

Professora Orientadora
Doutora Maria da Conceição de Castro Sousa Nunes
e-mail: mariacastro@iscap.ipp.pt