

**A INFLUÊNCIA DO PATRIARCADO NO ACESSO DE MULHERES A CARGOS DE DIREÇÃO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA (IFEPC) DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

**MARCELA MELO MOREIRA SANS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

**TANIA MOURA BENEVIDES**  
EAUFBA - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA

Agradecimento à órgão de fomento:  
Universidade Federal da Bahia ICEFET-MG e nos IFs de MG

# **A INFLUÊNCIA DO PATRIARCADO NO ACESSO DE MULHERES A CARGOS DE DIREÇÃO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA (IFEPCT) DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

## **1 INTRODUÇÃO**

Em pleno século XXI, as mulheres se defrontam com a sub-representação nos espaços de poder e decisão. É notório que a participação feminina no mercado de trabalho tem aumentado nos últimos anos. Entretanto, as mulheres estão longe de ocuparem, de forma isonômica, cargos de alto escalão na mesma proporção que os homens, o que se configura como uma discrepância (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016; MADALOZZO, 2011).

Essa discrepância é analisada em diferentes campos de pesquisa, incluindo os estudos que tratam do patriarcado e do feminismo. Sendo o tema central dessa pesquisa, o patriarcado foi abordado principalmente sob o ponto de vista da autora Lerner (2019) que entende que a dominação masculina sob a feminina é fruto de um desenvolvimento histórico e que antecede a constituição da família. Além disso, abordou-se também a luta do movimento feminista no embate ao patriarcado, na esperança de emancipação política, econômica e social, uma vez que o movimento é pautado basicamente na luta por igualdade de gênero em diferentes perspectivas.

Considerando as desigualdades e injustiças impostas pelo patriarcado, perpetuando a subalternidade das mulheres em todos os espaços, busca-se com esse trabalho analisar a ocupação de cargos de alto escalão, por mulheres, denominados de “Cargos de Direção” (CD) no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) e nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), localizados no Estado de Minas Gerais (MG). Abordar essa temática é indispensável para se pensar nas condições apresentadas por essas Instituições, uma vez que há uma baixa representatividade de mulheres nos importantes cargos de gestão universitária, bem como não é claro o entendimento sobre os possíveis fatores dessa sub-representação.

Segundo dados do Sistema de Informação ao Cidadão (2020), aproximadamente 30% dos cargos de direção do CEFET e dos IFs de Minas Gerais são ocupados por mulheres, considerando um total de 461 CD em outubro de 2021. Desde a instituição dos IFs, em 2008, somente em 2019 a reitoria foi ocupada, pela primeira vez, por uma mulher nessa unidade federativa. A primeira reitora foi empossada no Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM), a seguir, em 2020, houve a nomeação de outra mulher para ocupação desse cargo, no Instituto Federal do Norte de Minas (IFMNG). Somando-se, então, somente duas mulheres reitoras, em aproximadamente quatorze anos de existência da rede federal em MG, que assumiram esse posto. Destaca-se que a reitoria no CEFET-MG nunca foi ocupada por uma mulher (SIC, 2021). No contexto das onze universidades federais localizadas no Estado de Minas Gerais, segundo dados apresentados por Pimenta (2019), em pesquisa similar, somente quatro mulheres, entre os anos de 2014 e 2018, ocuparam o cargo de reitora.

Considerando a realidade das mulheres no mercado de trabalho e, especificamente, das mulheres no contexto de trabalho do CEFET-MG e dos IFs de Minas Gerais, parte-se da seguinte questão de investigação: *Quais os fatores que influenciaram as mulheres na ocupação de cargos de direção no Centro Federal de Educação Tecnológica e nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Minas Gerais considerando o patriarcado ainda vigente?*

A fim de discutir, ou de responder, essa questão de partida, delimitou-se como objetivo geral do presente estudo: identificar os fatores que influenciam o acesso de mulheres a cargos de direção no CEFET-MG e nos IFs de MG, considerando o sistema patriarcal vigente. Além disso, para alcançar o objetivo geral, definiu-se como objetivos específicos: (1) identificar o

perfil das mulheres ocupantes de CD no CEFET-MG e nos IFs de MG no período de 2019 a 2021; (2) analisar a trajetória profissional das mulheres ocupantes de CD no CEFET e nos IFs de MG considerando a ocupação de espaços de poder e decisão; e (3) identificar os obstáculos e oportunidades encontrados pelas mulheres para ocupar CD no CEFET-MG e nos IFs em que atuam.

Essa pesquisa parte dos seguintes pressupostos: (1) a baixa representatividade feminina em CDs é resultante do sistema patriarcal e da fragmentação do trabalho, mais especificamente a partir do recorte de gênero, o que impede a ascensão das mulheres no contexto; (2) as mulheres estão inseridas num contexto onde o patriarcado é naturalizado e, portanto, não se dão conta dos fatores limitantes para suas ascensões; (3) a jornada dupla e/ou tripla das mulheres que são servidoras no CEFET-MG e nos IFs de MG interfere no interesse pela ascensão na carreira; (4) o entendimento de empoderamento de forma individual impede a formação da consciência coletiva e dá uma falsa impressão de equidade na disputa de ocupação de espaços de poder e decisão; (5) as mulheres não se dão conta de que reproduzem o sistema patriarcal que as oprimem; (6) o movimento feminista transforma a percepção das mulheres em relação a sua própria condição trazendo a noção do coletivo para o empoderamento feminino; e (7) o rompimento da baixa representatividade das mulheres em cargos de gestão universitária requer, de forma mais específica, a adoção de políticas afirmativas no interior das instituições e, de forma mais ampla, o enfrentamento ao patriarcado.

Essa pesquisa justifica-se na medida em que busca analisar a condição da mulher, que embora possa parecer superada em virtude de outras dimensões de gênero que veem sendo amplamente discutidas nesse momento – LGBTQIAP+, feminismo negro, entre outras –, inclusive extrapolando as pautas das diferentes mídias, ainda não há uma superação da dominação do homem sobre a mulher, que se estende ao ambiente de trabalho. Pelo contrário, essa é uma condição secularmente naturalizada na qual confere aos homens o direito de dominação e que se amplia ao considerar o caráter de interseccionalidade. Nesse sentido, as mulheres negras são as mais atingidas uma vez que sofrem todos os tipos de discriminação: de gênero, de raça e de classe. Segundo Carneiro (2019), a mulher negra sofre os processos de exclusão, de desigualdade e de marginalização social. Entretanto, nesse trabalho não será feito o recorte nessas três dimensões, dada a própria natureza da estrutura e da abordagem adotadas nesta pesquisa.

Outro aspecto que reforça a relevância do estudo é a lacuna teórica ainda existente. Segundo Lerner (2019), o registro histórico da espécie humana foi feito por apenas um ponto de vista, o olhar masculino. Por mais que alguns grupos de homens tenham sido excluídos por algum tempo da história, por razões de classe, nenhum foi excluído por seu sexo. Para a autora, a mulher foi excluída pelos dois motivos – classe e sexo. Dessa forma, faz-se necessário incluir o olhar feminino para que, junto ao olhar masculino, se possa construir de modo satisfatório uma história da mulher (LENER, 2019). Buscando nos sítios eletrônicos do Scielo, do Spell e no portal de periódicos, não foram encontrados trabalhos que discutem a temática em CEFETs e IFs, tampouco naqueles localizados em Minas Gerais, muito menos com ferramentas propositivas. Dessa forma, o estudo proposto acrescentará à literatura acadêmica uma nova perspectiva sobre a representação feminina em cargos de direção nessas Instituições.

O trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira seção, aqui apresentada, é a introdução. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico, que inicialmente aborda o Patriarcado e a Subordinação de Gênero e a seguir traz uma perspectiva sobre o feminismo. A terceira seção, por sua vez, destina-se a apresentar o percurso metodológico que foi adotado para aplicação e desenvolvimento dessa pesquisa. Na quarta seção “Apresentação e Análise dos Resultados” foram apresentados os resultados da pesquisa de campo e, por fim, na quinta e última seção, apresentam-se as considerações finais.

## 2 PATRIARCADO E A LUTA FEMINISTA COMO VIA DE ENFRENTAMENTO

Patriarcado é o conceito central desta pesquisa, pois apenas a partir do seu estudo foi possível compreender como se dá a representatividade feminina no mercado de trabalho, os fatores que influenciam o acesso das mulheres a determinados postos de trabalho e a permanência das desigualdades de gênero.

Segundo Saffioti (2015, p. 63) o patriarcado iniciou-se “[...] no ano 3100 a.C. e só se consolidou no ano 600 a.C.”. Para a autora, essa consolidação tardia se deu em função da resistência, por parte das mulheres, ao novo sistema, o que fez com que os homens lutassem mais de 2 milênios para sua fixação. Para Lerner (2019) o patriarcado apareceu no Estado arcaico, expresso na família patriarcal, sendo considerado uma criação histórica formada por homens e mulheres em um processo que levou quase 2.500 até ser concluído.

Para Freedman (2002), duas teorias influentes sobre o surgimento do patriarcado ajudam a explicar esse processo, sendo que a primeira foi dada por Friedrich Engels, em 1884, no seu ensaio intitulado “A origem da família, da propriedade privada e do Estado”, no qual Engels argumentou que a dominação das mulheres começou apenas quando os superávits econômicos se acumularam e, dessa forma, a criação da propriedade privada levou à hierarquia de classes e à formação de Estados, sendo a fonte da derrota histórica mundial do sexo feminino e da opressão das mulheres.

A segunda teoria foi de Gerda Lerner que, revisando a teoria de Engels, concordou que o controle masculino sobre as mulheres se formou gradualmente durante a longa transição para a agricultura, baseada na propriedade privada da terra e na criação de animais domésticos, coincidindo com o surgimento do estado hierárquico liderado por aliados militares e baseado nas regras do paternalismo. A essa história Lerner acrescentou um ponto crítico: o trabalho reprodutivo era fundamental para a subordinação das mulheres aos homens (FREEDMAN, 2002).

Nos Estados Arcaicos, os homens tinham direitos sobre as mulheres e elas eram compradas ou trocadas em casamentos e eram escravizadas para serviços sexuais antes mesmo da escravidão masculina. Nesse sentido, constata-se que a escravidão das mulheres precedeu a formação e a opressão de classes, cujas diferenças foram expressas inicialmente em termos de relações patriarcais e não se separa da concepção de gênero (LERNER, 2019).

O controle da sexualidade feminina, para Saffioti (2015), é o ponto principal do patriarcado no qual vincula a esposa ao seu marido, assegurando a sua fidelidade. Soma-se a essa opressão o racismo, como adverte Carneiro (2019), quando fala da condição da mulher negra, que sofre de forma mais intensa a exclusão, a desigualdade e a marginalização social.

Para Lerner (2019), a posição de classe foi definida de forma distinta para homens e mulheres, sendo que para aqueles era relacionada aos meios de produção, enquanto que para estas aos vínculos sexuais que tinham com os homens, determinando, assim, o seu grau de liberdade e posição econômica. Dessa forma, as mulheres desempenhavam papéis e usufruíam de privilégios de classe, se estivessem vinculadas e protegidas por um homem.

Os homens se apropriavam da função sexual e reprodutiva das mulheres, antes mesmo da propriedade privada (LERNER, 2019). Para a autora, foi com o Código de Hamurabi, ainda nos Estados Arcaicos, que se institucionalizou a família patriarcal, expandindo a dominação privada para a esfera pública. A família espelha o Estado e reforça sua ordem, dividindo as obrigações e responsabilidades de forma desigual, nas quais as mulheres nunca se libertam (LERNER, 2019).

Outras leis também exerciam controle sobre a sexualidade feminina e, com base nisso, definiam posições desiguais de classe entre as mulheres. A família era vista como o elemento saudável da vida pública, e as mulheres recebiam o título de respeitável ou não conforme vínculo que tinha a um homem. Quando casadas, eram respeitáveis e, caso fossem solteiras e

não vinculadas a seus pais ou avós, não eram dignas de respeito (LERNER, 2019). A felicidade da mulher incluía necessariamente o casamento, porque era por meio dele que ela garantia posição social e econômica (SAFFIOTI, 2013).

Diferente de Lerner, Federici (2017) afirma que a opressão das mulheres se deu na transição para o capitalismo, em que a exploração de homens e mulheres aconteceu de formas distintas. Afinal, enquanto eles eram explorados pelas fábricas, elas tinham os corpos apropriados tanto pelos homens quanto pelo Estado para fins de reprodução e acumulação do trabalho.

Para Saffioti (2015), fica evidente que a dominação e exploração são as dimensões do patriarcado, uma vez que ele não é somente um sistema de dominação esculpido pelo machismo e situado nos campos político e ideológico, mas é também um sistema de exploração que remete ao terreno econômico e é nesse diapasão que se fortalece. A base econômica do patriarcado vai além da segregação, marginalização e discriminação salarial das trabalhadoras, pois opera no controle da sexualidade e da capacidade reprodutiva das mulheres (SAFFIOTTI, 2015).

Além disso, Cordeiro (2020) adverte que a desigualdade econômica no patriarcado se intensifica com a estruturação da educação, uma vez que as mulheres foram cortadas do processo. Para a autora, como a sobrevivência da mulher se dava em função do vínculo que ela tinha com uma autoridade masculina, a educação feminina, assim, era vista como uma forma de emancipação.

Também para Cordeiro (2020), a família é o pilar sociológico do patriarcado, uma vez que é nela que as pessoas são civilizadas e levadas a assumirem os papéis esperados dentro da sociedade patriarcal. A exploração, no âmbito familiar, se dá tanto na dona de casa que cuida da casa conforme vontade do marido, quanto na mulher trabalhadora assalariada, explorada pelo modo de produção capitalista, sendo obrigada a aceitar menores salários, que acumula tantas outras jornadas (SAFFIOTI, 2015).

Na atualidade, apesar das reconfigurações sociais, ainda persiste a configuração social familiar, em que o homem trabalha e assume o papel de provedor da casa, enquanto que a mulher, preferencialmente, assume o de cuidadora, prezando pelo conforto e cuidado dos filhos do homem (CORDEIRO, 2020). O trabalho relacionado ao cotidiano doméstico e à criação dos filhos realizado pelas mulheres de forma não remunerada se define na relação que decorre do casamento, deixando os homens desimpedidos para que possam se dedicar ao trabalho remunerado (BIROLI, 2018).

O patriarcado, além da hierarquia que há entre os sexos, traz uma contradição de interesse na qual os homens buscam a manutenção do estado atual, enquanto que as mulheres aspiram por transformações e igualdade social entre homens e mulheres (SAFFIOTI, 2015). Entretanto, segundo a autora, a contradição não tem solução nesse sistema, mas admite superação, em que são necessárias transformações radicais com o intuito de manter as diferenças e abolir de vez as desigualdades criadas pela sociedade. Não basta que algumas mulheres ocupem posições políticas, econômicas, religiosas, entre outras, pois enquanto existir esse regime de *dominação-exploração* das mulheres, a natureza do patriarcado se manterá viva.

Segundo Sandberg (2013), por mais que as mulheres estejam numa condição melhor, o patriarcado ainda toma conta do mundo. Para a autora, além das barreiras impostas pela sociedade patriarcal, as mulheres carregam suas próprias barreiras decorrentes da interiorização de conceitos e mensagens que as impedem de avançar na carreira. Elas duvidam de suas próprias capacidades e comprometem suas metas profissionais, cedendo espaço aos companheiros e assumindo as responsabilidades pelo trabalho doméstico e pela criação dos filhos. Nesse sentido, Hooks (2018) deixa claro que todos participam da disseminação do sexismo e, dessa forma, para acabar com o patriarcado, precisa-se de uma mudança de consciência e de atitude, com a qual as ações e pensamentos sexistas devem ser substituídas por ações e pensamentos feministas.

Ante o exposto, as mulheres foram psicologicamente esculpidas a introjetarem a ideia da própria inferioridade. Para Lerner (2019), uma das formas de manter as mulheres subordinadas foi distanciando-as da própria história e, dessa forma, a transformação da consciência das mulheres sobre elas mesmas é uma exigência para que possa haver mudança e que essa mudança de consciência seja feita em duas etapas, sendo uma centrada na mulher e a outra em abandonar o pensamento patriarcal. Segundo a autora, centrar na mulher é colocá-la como protagonista e se perguntar como tal ponto de vista seria definido por mulher. Já abandonar o pensamento patriarcal é criticar todos os pressupostos e valores de ordens já existentes. Além disso, ela afirma que a visão de mundo feminista nos libertará do pensamento patriarcal, permitindo que homens e mulheres sejam humanos e livres.

Para Schrupp (2019) toda sociedade patriarcal traz em si um movimento feminista que é representado por pessoas que rejeitam o sistema e defendem a liberdade feminina. Entretanto, o Estado patriarcal, politicamente, tem interesse em disseminar que o movimento feminista destruirá a família, para que, assim, continue usando da estrutura familiar para controle hierárquico e doutrinação (HOOKS, 2019). Dessa forma, faz-se necessário trazer para esse contexto uma síntese das lutas feministas no âmbito internacional e nacional.

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

Para Freedman (2002), o termo “Feminismo” é relativamente novo e foi usado pela primeira vez na França, nos anos 1880, e na América do Norte e do Sul por volta de 1910. O termo era controverso, em parte por associação ao radicalismo e em outra porque seus proponentes não gostavam do termo. Segundo a autora, duas mudanças históricas impulsionaram o surgimento do movimento feminista: (1) a ascensão do capitalismo e (2) as novas teorias políticas dos direitos individuais, já que os privilégios eram somente direcionados aos homens (FREEDMAN, 2002).

Com o intuito de definir o termo feminismo de forma abrangente na sua variedade de ideias e de adeptos, Freedman (2002) entende que sua definição deve conter elementos críticos dos feminismos, incluindo visões que podem ser compartilhadas por aqueles que reivindicam o rótulo, bem como por muitos que o rejeitam. Dessa forma, segundo a autora, o feminismo é uma crença de que as mulheres e os homens são inerentemente de igual valor. Como a maioria das sociedades privilegia os homens como grupo, os movimentos são necessários para alcançar a igualdade entre mulheres e homens, com o entendimento de que gênero sempre se cruza com outras hierarquias sociais.

O feminismo deve reconhecer a relação integral de gênero com outras formas de hierarquia social, especialmente aquelas baseadas em classe, raça, sexualidade e cultura (FREEDMAN, 2002). Apesar da predominância de hierarquias que privilegiam os homens, em todas as culturas, algumas mulheres, integrantes de elites ou cidadãs, desfrutam de maiores oportunidades do que outras, como, por exemplo, mulheres imigrantes e/ou negras. Dessa forma, algumas mulheres possuem *status* mais elevado. Segundo a autora, se ignorarmos essas hierarquias que se cruzam, cria-se um feminismo que atende apenas aos interesses das mulheres que têm mais privilégios, reforçando outras desigualdades sociais que prejudicam tanto as mulheres quanto os homens, em nome da melhoria das oportunidades das mulheres.

Nesse sentido, o termo privilégio pode se referir ao direito político formal, como o sufrágio ou o direito de ocupar um cargo, mas também pode incluir direitos mais pessoais, tais como o maior valor social atribuído aos filhos do sexo masculino, expresso pela forte preferência dos pais por meninos em todas as culturas (FREEDMAN, 2002). O privilégio também ocorre quando as sociedades têm um duplo padrão sexual que permite a autonomia

heterossexual masculina, punindo as mulheres, mas não os homens que buscam a expressão sexual não conjugal.

Assim, o movimento feminista perpassa por pontos de vista diversos de pensadoras e ativistas que são influenciadas por questões relacionadas a sua época. Dessa forma, não existe um feminismo único.

Os movimentos feministas organizados são identificados em quatro ondas e quatro vertentes que refletem as lutas de mulheres, pertencentes a grupos distintos. Não há consenso em relação à divisão do movimento feminista em ondas, mas aqui estas são apresentadas apenas para melhorar a compreensão e evolução desse importante movimento. A **Primeira onda** foi marcada pela luta das mulheres pelos direitos políticos, como por exemplo o direito de votar e ser votada (PINTO, 2010). Iniciou-se no final do século XIX, no Reino Unido, com movimento das mulheres na luta pelos seus direitos, dentre eles o direito ao voto, conquistado em 1918, quando ficaram conhecidas como as sufragistas. As mulheres tiveram seus horizontes sociais ampliados, com a participação em atividades ocupacionais, ainda que minimamente, mas permaneceram na vida pública cerceadas, também lutavam por liberdades conferidas aos homens (SAFFIOTI, 2013). Essa onda feminista não leva em consideração raça e classe que, somando-se ao sexismo, determinam os níveis de exploração, opressão e discriminação. Já a **Segunda onda** é demarcada pela publicação do livro “Segundo Sexo” de Simone de Beauvoir (PINTO, 2010). O Movimento estava fortemente vinculado às mulheres intelectuais, mas incluía também associações de mulheres de todos os tipos, ganhando um corpo social mais diversificado. Afloram duas vertentes do movimento feminista: de um lado um feminismo liberal, “serviçal do capitalismo”, no qual a exploração e a opressão deverão ser compartilhadas entre homens e mulheres de forma igual, e do outro um feminismo anticapitalista, no qual o mundo será justo e as riquezas compartilhadas por todos.

Na **terceira onda** rompe-se com a ideia de mulher como um grupo único, que luta contra as mesmas injustiças e parte do mesmo lugar. A partir dessa ruptura, tenta pleitear e mostrar as diferenças de raça, classe e região. Essa onda é bastante significativa, pois aborda como muitas mulheres não conseguiram lutar pelos seus direitos nos outros movimentos feministas, por se tratar de um movimento majoritariamente protagonizado por mulheres de classe média até então. Por fim, a **quarta onda**, não referenciada em toda literatura, ressalta os grupos plurais, como os de mulheres negras e lésbicas. Aqui há uma identificação das diversidades femininas. O movimento foi significativo para a criação de novas vertentes do feminismo, aprimorando novos padrões.

É inegável que o feminismo como teoria e prática vem desempenhando um papel fundamental nas lutas e conquistas das mulheres e que, ao apresentar novas perguntas, não somente estimulou a formação de grupos e redes, como também desenvolveu a busca de uma nova forma de ser mulher. Ao centralizar suas análises em torno do conceito do capitalismo patriarcal (ou patriarcado capitalista), evidenciou as bases materiais e simbólicas da opressão das mulheres, o que constitui uma contribuição de crucial importância para o encaminhamento das lutas como movimento (VAREJAO et al., 2020).

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

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 patriarcado e feminismo, que possibilitaram uma aproximação maior com a realidade apresentada e, também, a elaboração dos protocolos para levantamento de dados primários.

Em relação ao *lôcus*, a pesquisa foi desenvolvida no Centro Federal de Educação Tecnológica e nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, localizados no estado

de Minas Gerais, com mulheres que ocuparam cargos de direção no ano de 2019 a 2021.

Neste estudo, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa e caráter descritivo, tendo em vista que a pesquisa qualitativa busca entender a percepção das pessoas em relação aos seus mundos e ao que elas compreendem deles (ZANELLI, 2002). Dentro da abordagem qualitativa há uma interação dinâmica “[...] entre o mundo real e o sujeito, isto é um vínculo indissociável do mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20). Ao adotar esse modelo de estudo, buscou-se esse olhar subjetivo de quem vive a realidade pesquisada. A pesquisa qualitativa, segundo Denzin e Lincon (2010, p. 17) “[...] atravessa disciplinas, campos e temas [...]”, passa por diferentes concepções, tendo um significado diferente em cada momento.

Este estudo foi desenvolvido no Centro Federal de Educação Tecnológica e nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, localizados no estado de Minas Gerais, cuja população pesquisada é a representada pelas mulheres que atuam nessas Instituições, tendo como amostra principal as mulheres ocupantes de cargos de direção integrantes das carreiras de professor de ensino básico, técnico e tecnológico (EBTT) e de técnico-administrativo (TAE) em educação. Os sujeitos da pesquisa foram as mulheres ocupantes de CDs no CEFET-MG e nos cinco IFs de Minas Gerais. Com o intuito de identificar e definir o universo da amostra, primeiro foi realizada uma pesquisa documental do quantitativo total de servidores e CDs em cada instituição, verificando a proporção de homens e mulheres ocupantes desses cargos, do gênero masculino (M) e feminino (F), que seguem representados na tabela 1, apresentada a seguir.

**Tabela 1** – Identificação da amostra

Instituição	CEFET-MG		IFMG		IFNMG		IFSUDESTEMG		IFSULDEMINAS		IFTM	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
Total de servidores	1015	634	1089	791	902	692	709	582	642	494	613	515
Total de CDs	55 (71%)	22 (29%)	80 (76%)	25 (24%)	47 (67%)	23 (33%)	50 (64%)	28 (36%)	45 (64%)	25 (36%)	42 (69%)	19 (31%)
CD-1	-	-	1	-	-	1	1	-	1	-	-	1
CD-2	1	-	16	2	12	2	s/i	s/i	10	2	s/i	s/i
CD-3	13	4	24	5	13	6	s/i	s/i	11	9	s/i	s/i
CD-4	41	18	39	18	22	14	s/i	s/i	23	14	s/i	s/i

**Fonte:** Elaboração própria com dados do SIC (2021).

Nota: Os dados da tabela 2 divergem dos apresentados na tabela 1 porque foram coletados em momentos distintos. Os valores referentes na tabela como s/i, representam dados que não foram disponibilizados.

Após consolidação das informações secundárias, fruto de pesquisa documental e bibliográfica, ficou definido o conteúdo para elaboração de uma entrevista com as gestoras. Foram realizadas entrevistas com ao menos uma mulher ocupante de cargo de direção de cada instituição pesquisada, buscando assim, a partir da perspectiva de cada representante, um pensamento coletivo em relação ao objeto de estudo. Para compor a amostra das entrevistadas, foi usado como critério o nível do cargo de direção ocupado e a categoria do cargo de ingresso na instituição, para que houvesse ao menos uma representante de cada cargo e de cada categoria. Dessa forma, foram entrevistadas seis mulheres, sendo uma de cada instituição pesquisada, ocupantes de CD-1, CD-2, CD-3 e CD-4 e representantes da carreira tanto de docente quanto de TAE.

Para identificar quais seriam as entrevistadas, foi realizado contato com o setor de gabinete de cada instituição, a fim de verificar a possibilidade de indicação de uma representante de cada nível pretendido. Com a posse dos nomes e telefones, foi realizado um primeiro contato via telefone e após a confirmação de disponibilidade para participação da pesquisa, foram encaminhados e-mails às participantes com o link para preenchimento dos dados demográficos, do termo de consentimento livre e esclarecido, bem como o endereço



eletrônico da sala de entrevista da ferramenta Google Meet.

Dessa forma, as entrevistas foram realizadas no período de 21 a 29 de outubro de 2021, via *Google Meet*, em pleno estado pandêmico, em horário comercial, e foram gravadas em áudio e vídeo na própria plataforma. Cada entrevista teve duração de aproximadamente 1 hora e foi conduzida por meio de roteiro semiestruturado com perguntas projetadas em tela, por meio da ferramenta PowerPoint, para facilitar o acompanhamento da entrevistada.

As perguntas foram formuladas buscando responder cada um dos objetivos específicos expostos no quadro 1 apresentado a seguir.

**Quadro 1** – Alinhamento dos objetivos à pesquisa de campo.

Objetivo Geral	
Identificar os fatores que influenciam o acesso de mulheres a cargos de direção no CEFET e nos IFs de MG, considerando o sistema patriarcal vigente.	
Objetivos Específicos	Perguntas – pesquisa de campo
Identificar o perfil das mulheres ocupantes de CD no CEFET-MG e nos IFs de MG no período de 2019 a 2021.	Queria saber bem brevemente como foi sua criação parental? Você foi criada numa família onde seus pais trabalhavam fora de casa? Como era feita a divisão de tarefas na sua casa? E hoje, na sua casa, quem é responsável pelos assuntos relativos ao ambiente doméstico, tais como: finanças, tarefas da casa, cuidados das crianças, dos idosos, dos doentes, dos deficientes etc.?
Analisar a trajetória profissional das mulheres ocupantes de CD no CEFET e nos IFs de MG considerando a ocupação de espaços de poder e decisão.	Eu gostaria que cada um falasse um pouquinho da trajetória de ascensão profissional dentro do (nome da Instituição) até a ocupação do cargo atual.
Identificar os obstáculos e oportunidades encontrados pelas mulheres para ocupar CD no CEFET e nos IFs em que atuam.	Por qual motivo você entende que foi nomeada para assumir esse cargo e os outros ocupados anteriormente (caso tenha)? Você planejou assumir ou se projetou nesse cargo ou em algum outro cargo de direção na Instituição? A decisão de assumir o cargo de direção foi tomada individualmente? O que significa/representa para você assumir um cargo de direção? Como que você enxerga essa condição de trajetória de representação de cargo de direção para as mulheres e para os homens que estão no IFNMG? Você entende que há uma desigualdade de gênero no acesso a esses cargos e por quê? Você conhece alguma colega de trabalho que teve dificuldade para fazer esse enfrentamento? Você presenciou ou conhece algum caso em que houve diferenciação no tratamento de homens e de mulheres ocupantes de cargo de direção na sua Instituição? As mulheres são ouvidas e respeitadas assim como os homens? O que você poderia citar como principais obstáculos e oportunidades, ou seja, quais os fatores que dificultam e facilitam a ascensão ou o acesso de mulheres a cargo de direção no IFNMG? Como vocês enxergam essa mesma condição de trajetória de representação do cargo para as mulheres que estão também em cargos de direção? Como vocês veem isso dentro do IFNMG? Pensando sobre acesso/ocupação de cargo de direção no IFNMG: <i>Vocês considerariam que há uma desigualdade de gênero no acesso a esses cargos?; Vocês percebem que as mulheres têm limitações para a ascensão?; e Vocês conhecem alguma colega de trabalho que teve dificuldade para fazer o enfrentamento?</i>
Propor práticas de gestão que fomentem a equidade de gênero na ocupação de espaços de poder e decisão no CEFET e nos IFs de MG.	O que você entende por patriarcado? Como você vê toda essa discussão de patriarcado na atualidade? Você entende que o enfrentamento ao patriarcado fortalece a igualdade de gênero? Como isso soa para você e qual o seu papel nesse processo? O que você entende por empoderamento? Como você vê toda essa discussão hoje de empoderamento feminino? Você entende que o empoderamento fortalece a igualdade de gênero? Como isso soa para você e qual o seu papel nesse processo?

Fonte: Elaboração própria (2022)

Os dados resultantes das entrevistas foram transcritos em software de processamento de texto e organizados em software de edição de planilhas. As incursões em campo contribuíram ainda para pensar a adequação dos métodos para a construção da pesquisa, o que levou à decisão da utilização dos seguintes métodos para a análise dos resultados da pesquisa de campo: a) análise do conteúdo - para análise documental; e b) ao Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), para a (re)construção dos discursos das mulheres gestoras que ocupam CD nas instituições estudadas, buscando, com este método, dar voz a um coletivo de mulheres trabalhadoras.

O Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) é um método que consiste em uma forma de representar o pensamento de uma coletividade, de modo rigoroso. Como forma de estruturação, para aplicação do método, foram feitas tabelas sínteses dos depoimentos, que resultaram na construção do discurso-síntese. O discurso-síntese reúne respostas de diferentes indivíduos com conteúdos discursivos de sentidos semelhantes. Assim, é criado um depoimento síntese na primeira pessoa que represente a voz, a opinião de todos (LEFREVE, 2017).

Por se tratar de uma metodologia de análise textual, é importante trazer algumas considerações, a saber: a) é possível afirmar que a abordagem metodológica concebe o discurso

coletivo como um ato de fala construído a partir da reunião de discursos individuais. Sendo assim, as respostas de cada entrevistado, sobre um mesmo tema, são reconstruídas para que possam compor um único discurso encadeado de modo lógico; b) o objetivo do DSC é, portanto, o de lidar com a discursividade – característica considerada indissociável do pensamento coletivo – de modo a preservá-la em todos os momentos da pesquisa, incluindo a elaboração das perguntas, coleta e processamento dos dados, bem como a apresentação dos resultados (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2017).

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise dos resultados avalia a influência do patriarcado na trajetória de ascensão das mulheres em cargos de gestão no CEFET e nos IFs e se constitui em discursos do sujeito coletivo, que apresentam as perspectivas dessas mulheres em relação às suas próprias trajetórias, revelando a influência do patriarcado no acesso a cargos de direção no CEFET e nos IFs de Minas Gerais.

No que diz respeito ao perfil das gestoras, observa-se que todas as participantes se identificam como mulher, são pós-graduadas, sendo na mesma proporção doutoras e mestres e, em sua maioria, são casadas ou em união estável, tendo uma divorciada e uma solteira. Todas trabalham há mais de 9 anos nas suas Instituições, 83,3% têm entre 44 e 56 anos de idade, 50% têm filhos e 20% têm idosos e/ou pessoas com necessidades especiais sob suas responsabilidades. As entrevistadas representam todos os níveis de CDs e metade fazem parte da carreira de técnico administrativo e a outra da carreira de docentes.

Os dados coletados na entrevista, após avaliação na fase da pró-análise, foram compilados em Discursos do Sujeito Coletivo (DSC), com objetivo de dar voz a uma coletividade, ou seja, dar voz às mulheres que ocupam cargos de gestão nas Instituições estudadas. A partir dos discursos que foram gerados pelas entrevistas e os principais pontos detectados, foi possível a criação de quatro componentes da dimensão divisão sexual do trabalho para essa pesquisa, a saber: acesso; participação; remuneração; e sobrecarga.

Nessa busca, partiu-se inicialmente para uma análise da trajetória de vida familiar, verificando na configuração das suas famílias como se dava a influência do patriarcado. Assim, foram construídos dois DSC que apontam a influência do patriarcado na estruturação da família e na divisão do trabalho doméstico.

**DSC1:** *“Eu fui criada numa família convencional, meu pai sempre trabalhou, sempre manteve a família, a casa... A minha mãe? Ela foi mãe e dona de casa a vida toda, doou a vida dela para nós, ficou mais dedicada às tarefas domésticas. O provedor da casa era o meu pai. O meu pai trabalhava fora e a minha mãe em casa. Eu cresci nessa família convencional.”*

O discurso coletivo apresentado retrata o que Lerner (2019) expressa sobre a subordinação das mulheres gestada no patriarcado, pois nesse contexto elas se habituam a viver sob o “guarda-chuva” do patriarcado, sofrendo a dominação paternalista. Trata-se de um contrato de troca - proteção e sustento econômico em troca de subordinação, serviço sexual e doméstico. Essa condição apresentada no DSC 1 reflete a reprodução e perpetuação do patriarcado.

**DSC2:** *“Fui criada numa família aonde a divisão de tarefas era muito clara e estabelecida - o pai trabalhava fora, né? Era provedor da casa, de todo recurso, e a minha mãe era dona de casa. As tarefas de casa, elas eram sempre divididas entre as meninas. A gente sempre ficava com a questão de arrumar a casa, a cozinha e cuidar da roupa. Essa era uma responsabilidade nossa. E os meninos? Eles já eram mais livres, [tinham] mais vezes para brincar e depois foram trabalhar fora. É desse jeito, né? Essa visão toda que existe aí - as mulheres é que tem essa responsabilidade, essa obrigação cultural de cuidar de si e de cuidar dos filhos.”*

O DSC2 representa o que Cordeiro (2020) diz sobre os papéis impostos pela sociedade patriarcal aos membros da família, uma vez que a família é a base desse sistema e é nela que as pessoas são educadas para atender aos preceitos da sociedade. Nesse sentido, representa também o que Lerner (2019) afirma sobre a família espelhar a ordem do Estado, uma vez que ela não somente reflete a sociedade, mas também continua reproduzindo a ordem na criação dos seus filhos. Isso fica evidente na divisão de tarefas exposta no referido DSC.

Continuando a análise da trajetória de vida familiar, buscou-se compreender como se

dava a atual configuração do ambiente em que viviam e o quanto da influência patriarcal paternalista recebida foi reproduzida em seu atual ambiente familiar, gerando assim dois DSC – 3 e 4 - que podem ser observados a seguir.

**DSC3:** “Aqui em casa... as tarefas são compartilhadas. No geral, tanto a questão das finanças [...] quanto as questões domésticas, [o que] não quer dizer que [estas] a divisão seja igualitária. Não é! A carga fica sempre maior para mim. Como eu venho de uma família onde eu e minhas irmãs, a gente, cuidava da casa, [...] Jo que tem para fazer eu gosto de fazer. Às vezes, [quando] ele tá disposto, ele fala: hoje eu vou fazer isso para você. Então é isso, as tarefas de casa a gente divide, assim, 90% eu, talvez 10% ele”.

O discurso acima nos permite observar duas situações. A primeira relacionada ao modo de produção capitalista e a segunda a naturalização e reprodução do patriarcado. Esse discurso também demonstra o que Biroli (2018) diz sobre a chegada do mundo moderno não ter vencido o patriarcado. Reforça também o que Lerner (2019) expressa sobre a família não somente espelhar a ordem do estado e criar os filhos para que a reproduza, mas também reforçá-la. Fica claro, então, no DSC3 a fala de Hooks (2018) quando afirma que o trabalho não livra a mulher da dominação masculina, uma vez que mantém um relacionamento pautado no patriarcado, ao contrário, amplia a sua carga de trabalho.

**DSC4:** “Em termos financeiros, como a gente é bastante independente financeiramente um do outro, a gente divide tudo. Nós compartilhamos, temos uma divisão mais ou menos, assim, em termos de responsabilidade financeira. Tanto a questão das finanças que é dividido entre nós, quanto às questões domésticas, [mas] das finanças a gente divide bem. Na verdade, a gente faz num bolo só as finanças, já é tudo junto mesmo”.

O DSC 4 apresentado simboliza o que Hooks (2018) manifesta sobre a importância da independência econômica da mulher para sua libertação, o que não quer dizer que isso irá libertá-la. Nesse sentido, o discurso mostra que embora consiga dividir a parte financeira de forma igual, o mesmo não ocorre com as demais divisões, mantendo-se as normas do patriarcado.

Em seguida, partiu-se para uma análise da trajetória de profissional, verificando como se manifesta essa cultura patriarcal no âmbito do trabalho.

**DSC5:** “Eu sempre ajudei dentro da instituição, sempre trabalhei em todos os projetos, [era] projeto de extensão; projeto de pesquisa; projeto de eventos culturais, e foram aparecendo oportunidades, né? de atuação, é, mais administrativa, de gestão também. E as pessoas iam me conhecendo nesses pequenos trabalhos que eu fazia. [Como] eu sou comprometida [e] gosto de fazer o que eu faço com qualidade... eu acho que eu fui conquistando, né, as pessoas com quem eu trabalhava. A gente pensa que as pessoas não estão nos vendo, que aquele trabalho pequeno que a gente está fazendo não vai ser visto, [mas] é dali que começa o seu crescimento, né? porque foi sendo construído, foram cargos que foram me dando bagagem pra assumir a direção depois. Você tem que ir cada dia um degrau diferente. Então, assim, a minha trajetória, né? mulher na Instituição pública federal... é uma trajetória mesmo de degrau”.

Observa-se no DSC5 que a mulher associa sua ascensão ao seu mérito que é conquistado às custas de muito trabalho. A mulher tem que provar que dá conta e de que essa mulher que sempre foi dedicada a outras atribuições acaba ficando para trás dos homens. Os limites entre as esferas pública e privada coloca a mulher e o homem em posição desigual, na qual a mulher nunca se desvincula das suas responsabilidades atreladas à esfera privada e sua relação com a domesticidade. Entretanto, esses fatos não são levados em consideração quando se define as possibilidades de atuação da mulher na esfera pública (BIROLI, 2018).

De acordo com Lerner (2019), as mulheres, em função da criação dos filhos e cuidados com a casa, tinham pouquíssimo tempo livre e, em geral, não as pertenciam, enquanto que os homens tinham tempo que era respeitável para se dedicarem aos estudos e ao trabalho. Somente as mulheres que eram privilegiadas tinham acesso à educação como os homens. O peso que recai sobre suas costas é tão grande que a mulher sempre acha que tem que dar conta de tudo.

**DSC6:** “Eu acredito que a primeira questão mesmo é confiança, né? Confiança! Eu acho que, [o] cuidado, [a] atenção com outro... de acolher, de atender, é..., de ser resolutiva, de não ver problema onde as pessoas estão pedindo uma solução. O trato com as pessoas, sabe? Eu não sou a perfeição não, mas, ah, eu acho que os colegas veem em mim um ponto, assim, de confiança. [Enfim...], cargo de gestão é tão complicado, né? Mas eu acho que é muito da dedicação... da proatividade ali. De proatividade no sentido de resolver problemas.”.

Em resposta à pergunta por qual motivo que as entrevistadas entendiam que foram nomeadas para os cargos de direção, o DSC6 mostra que o entendimento delas está muito relacionado ao papel que a sociedade patriarcal atribuiu à mulher e remete à fala de Saffioti (2015), quando afirma que as mulheres foram criadas para se preocuparem mais com os cuidados, desenvolvendo comportamento dóceis e apaziguadores. Isso fica bem representado

no discurso, quando vinculam as suas capacidades de acolher, atender, ao tato com as pessoas.

**DSC7:** *“Não, não. Eu nunca me imaginei. Eu confesso que não, sabe? Eu não tinha esse desejo. Eu confesso que eu nunca me vi nessa condição. É aquilo que eu te falei, as coisas foram acontecendo sem eu perceber. Então, eu nunca planejei, eu nunca fiz um curso de liderança antes.*”

Quando questionadas se haviam planejado ou se projetado em algum cargo da instituição, as entrevistadas informaram que não. O DSC7 representa o que Hooks (2018) expõe sobre a forma como as mulheres foram ensinadas pelo pensamento patriarcal a se verem como inferiores aos homens, as colocando somente competindo com outras mulheres pela aprovação patriarcal. Nesse sentido, criam barreiras internas que arruinam sua autoconfiança e colocam obstáculos no avanço de suas carreiras (SANDBERG, 2013).

Buscou-se investigar se a decisão de assumir o cargo de direção havia sido tomada individualmente e a partir das suas respostas foi construído o DSC 8.

**DSC8:** *“Não. O convite foi feito a mim e, é claro, que eu tomei essa decisão com a minha família. [Também] tive o apoio do grupo que nós trabalhamos juntos. É... fiz essa consulta pra minha mãe, pra minha filha, [digo] para as minhas filhas, pros meus irmãos, é, pros meus conhecidos aqui na cidade. Eu precisaria de suporte, para a mulher que trabalha fora e que assume responsabilidades triviais. Eu precisaria de apoio. Então, sim, dividi essa decisão com eles”.*

O DSC8 demonstra uma herança da cultura patriarcal na qual durante anos a mulher recebia liberdade, posição econômica e social conforme vínculo que tinha com o marido ou os pais e avós (LERNER, 2019). A mulher só podia estudar ou trabalhar com o consentimento do seu marido, além de ter sua função sexual e reprodutiva apropriada por ele. Dessa forma, não é de se estranhar, conforme exposto, que a mulher precise de tanta aprovação para a tomada de decisão e soma-se a isso o peso das suas outras jornadas e das cobranças e barreiras internas criadas ao longo de suas vidas.

Ainda sobre o cargo ocupado, questionou-se às entrevistadas o que representava para elas assumir um cargo de direção e, diante das falas, foi criado o DSC9 apresentado abaixo.

**DSC9:** *“Responsabilidade, compromisso... Para mim é realmente uma responsabilidade, é um peso, mas não é um peso negativo, né? um peso positivo que a gente carrega, a gente leva o nome da instituição. É uma vitrine muito grande para todos. Então, nos dá, talvez, uma grande responsabilidade. [Então], quer queira, quer não, eu me sinto responsável pelas vidas que passam ali”.*

Diante do que foi visto no DSC8, anteriormente apresentado, em relação à necessidade de uma rede de apoio, podemos compreender no DSC 9 que quando uma mulher fala de responsabilidade e atribui um peso a isso, o seu discurso nos sugere que ela esteja fazendo referência às duplas e triplas jornadas, ao fato de ter que abrir mão de ver os filhos e de não estar assumindo as “suas” responsabilidades esperadas pela sociedade. Nesse sentido, o trabalhar e o ter que “abrir mão” dessa relação com a família, fica muito pesado para ela, pois provavelmente se cobra de não estar dando conta de tudo aquilo.

Dessa forma, por todos os papéis que a sociedade lhe atribui, assumir mais um trabalho é uma tarefa complexa. Entretanto, o DSC9 nos leva ao entendimento de que, pelo fato de ser mulher e estar inserida no mercado e numa instituição pública, esse trabalho para ela demonstra um privilégio que, embora precise se desdobrar para dar conta, ele representa um status.

**DSC10:** *“Há, infelizmente, sim. O gênero masculino ainda se sobressai. Então, nós temos mais homens né? O gênero masculino, nem vou dizer homem né? que prevalece nos cargos de direção”.*

Quando indagadas sobre a forma como elas enxergavam essa condição de trajetória de representação de cargo de direção para mulheres e homens nas suas instituições e se elas entendiam que havia uma desigualdade de gênero no acesso a esses cargos, todas entenderam que sim, tendo suas falas representadas no DSC10.

Essa é uma condição de subalternização que vai sendo colocada de que primeiro vem os homens brancos, depois os homens pretos, depois as mulheres brancas e depois as mulheres pretas. Quando no discurso coletivo é colocado: *“O gênero masculino, nem vou dizer homem né?”* nos sugere mais uma vez a reprodução do patriarcado, pois mesmo sendo de uma condição de gênero, que pode ser o gay por exemplo, ainda tem mais privilégio que uma mulher. Fica claro que somente a condição de ter nascido no sexo masculino, indiferente da sua identificação, fará com que essa pessoa possua privilégio sobre as mulheres. Dessa forma, o DSC10 retrata o

acesso a esses cargos.

**DSC11:** *“Para as mulheres é muito diferente, porque você tem que ficar o tempo todo provando que você está ali porque é capaz. É muito diferente, porque há um sentimento de inadequação o tempo inteiro, como se você estivesse tomando aquele lugar que é um lugar de direito para um homem, no imaginário coletivo, sabe? A pressão, a cobrança, pelo fato de você ser mulher, é muito maior. Tudo que [você] pensa e que fala tem que estar profundamente embasado, porque é como se a desconfiança pairasse o tempo inteiro. Não tem aquele perfil de autoridade, então se você está mais nervosa, você é histérica. Agora, o homem quando está nervoso, ele só está nervoso. A gente brinca e fala assim: olha a gente tem que aprender a ser vice e ainda vice mulher, porque ainda tem pessoas que só acham que a cereja do bolo é que resolve o problema”.*

O DSC11 nos mostra a dura realidade vivenciada pelas mulheres em suas vidas profissionais decorrente do machismo patriarcal. Além do peso de assumir três jornadas, do peso de ser desrespeitada, elas ainda carregam o sentimento constante de inadequação. A mulher foi socializada pelo pensamento patriarcal a se enxergar inferior aos homens (HOOKS, 2018). O discurso coletivo apresentado remete ao que Sandberg (2013) diz sobre a mulheres quando afirma que além das barreiras impostas pela sociedade patriarcal, elas carregam suas próprias barreiras decorrentes da interiorização de conceitos que lhes foram ensinados ao longo de suas vidas.

**DSC12:** *“Olha eu conheço. Eu conheço colegas que tiveram a mesma dificuldade, que também passaram por isso, né? (falta de respeito de colegas em reunião). e entre as próprias mulheres, tá? Que tem a mulher que vai te condenar também né? Assim: “nossa você está ocupando o cargo, mas e seu filho e seu marido?”. [Inclusive] muitas desistem. Elas escolhem não estar nos espaços, embora tenham total competência pra estar, porque esse enfrentamento ele é difícil, ele é doloroso e ele gasta muito tempo e muita energia. O espaço a gente tem muito a conquistar”.*

Quando questionadas se conheciam alguma colega de trabalho que teve dificuldade para fazer o enfrentamento, fica evidente no DSC12 que não só conheciam como também elas sofreram a opressão vinda de outras mulheres. Nesse sentido, observa-se no DSC12 uma discriminação de gênero que é legitimada pela própria mulher. Esse discurso remete ao que Hooks (2018) fala de que todos participam da disseminação do sexismo, além de retratar Beauvoir (2016) quando a autora afirma que opressor não se fortaleceria se não houvesse a cumplicidade dos oprimidos. No livro *Gênero, Patriarcado, Violência*, Saffioti (2015) expressa claramente que o patriarcado não precisa de um homem para cometer violência, pois as próprias mulheres, em função do seu acultramento, fazem essa reprodução umas com as outras, conforme exposto no DSC12.

Na sequência, foram questionadas se elas haviam presenciado algum caso em que houve diferenciação no tratamento de homens e mulheres em cargos de direção e se em reuniões as mulheres eram ouvidas e respeitadas assim como os homens, o que pode ser visto no DSC13.

**DSC13:** *“Já, já vi. Tem demais, né? Olha, o que eu vou te falar é geral, nem é só aqui na instituição. Como mulher, não tem nada que eu proponho que não seja questionado. Tem muitos espaços [em] que a mulher chega a praticamente ter que gritar para ser ouvida. Ela é interrompida o tempo todo. A ideia dela não é analisada com profundidade em relação à outra ideia de um homem que está à mesa. São situações de onde que tiver uma mulher na liderança e outros homens na liderança, é, isso vai acontecer, com muita naturalidade. Eu acho que sem exceção, né? Acho que todas sofrem, né, esse tipo de atitude, de demérito, Sabe? Não deveria ser naturalizado, mas isso acontece, é, com muita naturalidade”.*

A violência do patriarcado não é somente uma violência física, pode ser no seu extremo, mas ela é representada de diversas formas, e uma delas é a violência psicológica. Quando no discurso coletivo supracitado diz: *“A ideia dela não é analisada com profundidade em relação à outra ideia de um homem que está à mesa”*, fica evidente essa violência e desrespeito contra a mulher. Dessa forma, mesmo que uma mulher esteja num cargo de liderança ela é inferiorizada no momento de se expressar.

Na sequência, buscou-se identificar o que as mulheres entendiam ser os principais obstáculos e oportunidades que dificultavam ou facilitavam o acesso/ascensão das mulheres aos cargos de direção nas suas Instituições e, diante das respostas, foram construídos dois DSC que estão postos a seguir.

**DSC14:** *“É por causa da mulher já ser, né, mãe, é... afastamento, é o contexto familiar. É achar que uma mulher que tem filhos por exemplo que ela está morta pra todos, pra tudo que ela quiser, sabe? porque é um mito, assim, encima da maternidade, que se você tem filho você praticamente não pode quase nada. Dependendo da condição, né, seja pra quem for os responsáveis, [mas] a mulher acaba assumindo mais, chamando para ela essa responsabilidade”.*

O discurso coletivo 14 nos chama atenção pelo fato de, em pleno século XXI, em uma

universidade, a questão de a mulher ter filho e engravidar ainda ser tratada como o principal ponto de vulnerabilidade da mulher. Isso se dá pelo fato de a maternidade ser historicamente definida pela divisão do trabalho, na qual foram atribuídas responsabilidades desiguais entre os homens e mulheres, sobrecarregando estas e restringindo-lhes a autonomia e a participação no mercado de trabalho e em outras esferas públicas, sendo um dos principais fatores de crítica pelas feministas (BIROLI, 2018).

Pode-se deduzir, diante dos seguintes trechos do discurso: “*É achar que uma mulher que tem filhos por exemplo que ela está morta pra todos, pra tudo que ela quiser, “e “que se você tem filho você praticamente não pode quase nada”*”, que essas mulheres pensam que ao ter filhos elas serão descartadas, que estarão mortas para todos.

**DSC15:** “*O que facilita? O diálogo está ficando cada vez mais aberto, a visibilidade, o fato da gente ter um reitor com essa pauta, com essa visão, com esse olhar, com esse compromisso, esse cuidado, dada a importância que tem o tema. Isso movimenta muitas estruturas né? [Por]que a gente pode participar mais. Então isso eu acho que é uma oportunidade, né? É algo que está vindo à tona pra ser discutido, pra ser debatido, pra ser cobrado e pra ser atendido”.*

Pode-se observar no discurso coletivo anterior que as mulheres celebram a abertura do diálogo, a visibilidade do tema, enchendo-lhes de esperança de que isso irá ampliar a participação das mulheres. Quando no trecho diz “*Isso movimenta muitas estruturas né? [Por]que a gente pode participar mais*” nos mostra uma ideia limitada da temática, uma vez que ao usarem a palavra “mais” no final da frase, passa-nos uma impressão de aumentar um pouco a participação e não uma ideia de igualdade. Nesse sentido, remete-nos ao que Hooks (2019) diz sobre a necessidade de a mulher abandonar a ideia de que conquistar um espaço na estrutura social existente a fará avançar na luta contra a opressão sexista. Por mais que no DSC15 as mulheres apontem ter um Reitor com o compromisso e olhar para essas pautas como um facilitador, dando-lhes esperança de ampliação da participação feminina, o resultado da presente pesquisa nos mostra que ainda é preciso avançar, e muito.

Quando questionadas sobre o que entendiam por patriarcado, as entrevistadas demonstraram uma visão reduzida do termo, conforme exposto no DSC16.

**DSC16:** “*Ai, eu entendo que é uma sociedade onde o pai é a referência, o chefe da família é o que tem dinheiro, ele é o que manda, ele que é o cuidado, ele é o que tem a palavra final, ele é que pode ficar à noite quietinho na poltrona lendo jornal ou olhando o WhatsApp dele”.*

No DSC16 podemos observar que há uma ideia limitada de patriarcado, uma vez que associam o termo somente à figura do patriarca, ao pai, ao chefe da família, vinculada à esfera privada, ao âmbito familiar e ao lar. Embora não seja uma visão equivocada, uma vez que o homem é o centro do poder e, nesse sentido, a figura do patriarca o representa, a família também é o pilar sociológico do patriarcado e é, segundo Cordeiro (2020), uma importante instituição para a manutenção do sistema (LERNER, 2019), a visão apresentada não abrange toda a extensão do conceito.

Após, foi perguntado às entrevistas como elas viam toda a discussão de patriarcado na atualidade e a partir de suas respostas foi criado o DSC17 a seguir.

**DSC17:** “*Eu vejo como uma discussão necessária, essencial, muito importante. Uma discussão atual, a gente está na crista da onda, de ebulição dessas temáticas. Eu tô é gostando, porque está gerando um desconforto nas pessoas, em homens e mulheres, muito grande, sabe? Eu acho que se a gente quer redefinir, ampliar, rever a participação da mulher nos espaços de liderança, isso tem que ser discutido né? Porque [é] talvez [do] patriarcado a origem dessa estrutura predominantemente masculina nas nossas Instituições. Ai, eu fico feliz, que precisa desse movimento para haver uma mudança. [Embora], querendo ou não, a gente vai sofrer com isso ainda muito tempo, porque as coisas não são assim da noite pro dia”.*

Observa-se no DSC17 que há um entendimento da importância da discussão do patriarcado e de que ela esteja causando um desconforto tanto nas mulheres quanto nos homens, o que certamente não quer dizer que seja um desconforto da mesma forma para ambos os sexos, uma vez que, segundo Saffioti (2015), o patriarcado traz uma divergência de interesses entre homens e mulheres, enquanto estas desejam transformações e igualdade social entre os sexos, aqueles procuram manter o sistema atual. Logo, de uma forma ou de outra os homens perpetuam o sexismo e a opressão vinda do patriarcado ou se beneficiam com o sistema (HOOKS, 2019).

Além disso, buscou-se saber se as entrevistadas entendiam que o enfrentamento ao

patriarcado fortalecia a igualdade de gênero, como soava isso para elas e qual o papel delas no processo. A partir de suas respostas foram construídos dois DSC a seguir.

**DSC18:** “Tenho certeza que sim, esse enfrentamento ele é extremamente necessário. Eu acredito nisso! A gente tem que ir para o enfrentamento pra gente fortalecer, é, a igualdade de gênero mesmo. É lógico que a gente enfrentar, a gente tá dando, como eu disse para você, voz e vez para nós mulheres né? Então o enfrentamento caminha pra isso”.

Conforme o discurso coletivo apresentado, todas entendem que o enfrentamento fortalece a igualdade de gênero, o que é muito positivo, uma vez que, para acabar com o patriarcado, precisa-se de uma mudança de consciência e de atitude, baseada em ações e pensamentos feministas (HOOKS, 2018).

Essa confirmação do DSC18 no remete a Lerner (2019) quando diz que a transformação da consciência das mulheres sobre elas mesmas é uma exigência para que possa haver mudança e, dessa forma, a mulher precisa se colocar como protagonista, perguntando-se como tal ponto de vista seria definido por mulher; além da necessidade de abandonar o pensamento patriarcal, criticando todos os pressupostos e valores de ordens já existentes.

**DSC19:** “Eu acho que o nosso papel, o meu papel, é de grande responsabilidade, [de abrir] espaço e [de] buscar formas de trazer as mulheres pra ocupar espaços também. O que eu tento fazer nesse processo é justamente de falar: olha mulher, se liberte, você também é capaz, né? Tá? De falar: vão junto, vamos lá, nós também temos um lugar para nós lá. Vamos conquistar esse lugar! Então, é de possibilidade, de realmente começar a abrir os caminhos para isso. [Além disso,] de todos os dias, ao lidar com homens e mulheres que defendem a cultura do patriarcado, me posicionar. Através de muito diálogo, de muita conversa, né? Sendo uma mulher, eu não posso validar nenhuma nuance de discurso que, é, desvalorize as mulheres. Então eu acho que esse enfrentamento ele é extremamente necessário”.

O DSC19, ao que parece, mostra-nos uma consciência das entrevistadas do seu lugar de representatividade e um passo para o empoderamento feminino, o que Lerner (2019) define como uma das etapas de mudança de consciência das mulheres. Para a autora, a transformação da consciência das mulheres sobre elas mesmas é uma exigência para que possa haver mudança e essa mudança deve ser feita em duas etapas, sendo a primeira centrada na mulher, colocando-as como protagonista, e a segunda em abandonar o pensamento patriarcal, criticando todos os pressupostos e valores de ordens já existentes.

**DSC20:** “Então, o empoderamento é a gente ter essa autoconfiança, ter essa tranquilidade, ter uma autoestima, conseguir se construir, se colocar, se valorizar. É você saber que você tem potencial e que você consegue, que você pode, né? [É] se sentir assertiva né? É essa apropriação que a gente vai fazendo, né, dessa certeza, dessas convicções, dessa sua confiança”.

Quando questionadas sobre o que entendem por empoderamento, podemos observar no discurso coletivo apresentado que essas mulheres entendem empoderamento como carreira, como crescimento pessoal e individual e não como empoderamento feminino.

Por fim, questionou-se a elas se entendiam que o empoderamento fortalecia a igualdade de gênero, como soava para elas e qual o papel delas no processo. A partir das respostas foram criados dois DSC que se encontram logo abaixo.

**DSC21:** “Entendo que sim, que o empoderamento ele fortalece a igualdade de gênero. Eu acredito, né? É o que vai impulsionar pra que a gente um dia tenha igualdade de gênero. Ao empoderar a mulher, eu acredito que isso possa fortalecer, [pois] a gente precisa sim de ter esse empoderamento para ocupar o lugar, para que mais mulheres estejam lá. A gente está muito longe de ter ainda”.

Podemos observar no DSC21 que, embora tenham a consciência de que o empoderamento fortalece a igualdade de gênero, mostram novamente um entendimento equivocado do termo, associando-o somente ao crescimento profissional e individual. Dessa forma, esse entendimento fortalece o (neo)liberalismo patriarcal, uma vez que a responsabilidade pela carreira é só da mulher e se ela não conseguiu galgar é porque não lutou o suficiente, não deu conta das exigências que a ascensão social lhe impõe. A sua interpretação foge a interpretação do termo proposta nesse estudo.

**DSC22:** “Tenho esse papel de prover, de promover, né, o empoderamento. O meu papel nesse processo é esse aí, é motivar mesmo as mulheres, ofertar, trazer mulheres pro processo. Apoiar as pessoas que estão querendo ir lá e mostrar que é possível”.

Conforme visto nos outros DSC anteriores essas mulheres ainda não têm uma clareza do que seja o empoderamento feminino. Então, quando no DCS22 nos deparamos com palavras tais como: *promover, motivar, apoiar*, entre outras, ainda mostra que não entendem o conceito do termo, sugere uma ampliação do seu olhar, não ficando restrito somente ao âmbito individual.

Dessa forma, qualquer movimentação que visa à contraposição ao sistema de dominação machista e racista é bem-vinda.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O domínio dos homens sobre as mulheres, legitimado e naturalizado pelo sistema patriarcal ainda vigente e a sub-representação das mulheres nos espaços de poder e decisão definem o desenvolvimento dessa pesquisa. Neste sentido, buscou-se identificar os fatores que influenciam o acesso de mulheres a cargos de direção no Centro Federal de Educação Tecnológica e nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Minas Gerais.

Como primeiro objetivo específico, buscou-se identificar o perfil das mulheres ocupantes de CD no CEFET-MG e nos IFs de MG no período de 2019 a 2021 e verificou-se que num total 461 cargos de direção dessas instituições conjuntamente, somente 142 são ocupados por mulheres, enquanto que 317 são por homens. Verificou-se também que todas as entrevistadas se identificam como mulher; são pós-graduadas, sendo cinco doutoras, cinco mestres e uma especialista; todas têm mais de oito anos de instituição e sua maioria é casada.

Além disso, mais de 80% das participantes têm acima de 40 anos de idade; 54,5% fazem parte da carreira de técnico administrativo e 45,5% da carreira de docentes, estando em sua maioria há mais oito anos no cargo e tendo somente duas com menos de três anos. Dessa forma, os resultados encontrados respondem ao pressuposto (1) de que há uma baixa representatividade feminina em CDs que resulta do sistema patriarcal e da fragmentação do trabalho, mais especificamente a partir do recorte de gênero, o que impede a ascensão das mulheres no contexto.

Procurou-se analisar a trajetória profissional das mulheres ocupantes de CD no CEFET e nos IFs de MG, nesse sentido as mulheres demoraram uma média de cinco anos e meio para assumirem o primeiro cargo ou função na Instituição e que entendem que foram indicadas por questões relacionadas a sua experiência, competência, conhecimento, envolvimento profissional entre outras. As entrevistadas entendem em sua maioria que suas trajetórias são marcadas por conquistas que ocorreram de forma gradual e entendem que o motivo pelo qual foram nomeadas se vincula as suas características pessoais. A maioria das mulheres demonstrou que não planejou ou se projetou num cargo de direção, e suas justificativas se relacionam às cobranças de uma cultura marcada pelo patriarcado. Os resultados vão ao encontro dos seguintes pressupostos: (3), a jornada dupla e/ou tripla, das mulheres que são servidoras no CEFET e nos IFs de MG, interfere no interesse pela ascensão na carreira; (5), as mulheres não se dão conta de que reproduzem o sistema patriarcal que as oprime, e (6), o movimento feminista transforma a percepção das mulheres em relação a sua própria condição, trazendo a noção do coletivo para o empoderamento feminino.

Ao buscar identificar os obstáculos e oportunidades encontrados pelas mulheres para ocupar CD no CEFET e nos IFs em que atuam todas as gestoras que participaram da pesquisa, elas entenderam claramente que há uma desigualdade de gênero nas instituições e atribuíram como a principal barreira as jornadas duplas e triplas das mulheres. De um modo geral, suas falas carregam traços de uma cultura machista, misógina e patriarcal.

Além disso, o resultado das análises nos mostrou que não há um entendimento claro sobre todas as temáticas apresentadas nesta pesquisa, uma vez que havia uma ideia bem individualista e voltada para a carreira sobre o termo empoderamento e gestora que não tinha o menor conhecimento sobre patriarcado. Somente uma das gestoras falou com segurança e clareza sobre todos os temas abordados nessa pesquisa. (2) As mulheres estão inseridas num contexto onde o patriarcado é naturalizado e, portanto, não se dão conta dos fatores limitantes para suas ascensões; (3) a jornada dupla e/ou tripla, das mulheres que são servidoras no CEFET



e nos IFs de MG, interfere no interesse pela ascensão na carreira; (4) o entendimento de empoderamento de forma individual impede a formação da consciência coletiva e dá uma falsa impressão de equidade na disputa de ocupação de espaços de poder e decisão.

Por fim, verifica-se a necessidade de debater sobre os temas propostos nessa pesquisa, para que essas mulheres, e tantas outras que fazem parte das Instituições pesquisadas, possam se engajar e se aproximar da luta.

## REFERÊNCIAS

- BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades: os limites da democracia no Brasil**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2018.]
- COELHO, D. Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. *In: NEGRI, J. A.; NEGRI, F.; COELHO, D. Tecnologia, exportação e emprego*. IPEA, Brasília, 2006. Cap. 6, p. 143-159.
- CORDEIRO, Maninês D. Reflexões da história do patriarcado para esses tempos de pós-verdade. **Caderno Brasileiro de Ensino de Física**. v. 37, n. 3, Florianópolis – SC, 2020.
- ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do Estado**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira S.A., 1984.
- FREEDMAN, Estelle B. **No turning back: the history of feminism and the future of women**. Ballantine Book. 2002.
- HENDERSON, Patrícia A.; FERREIRA, Marcos Aurélio A.; DUTRA, Joel S. As barreiras para a ascensão da mulher em posições hierárquicas: um estudo sob a ótica da gestão da diversidade no Brasil. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v.9, n.3, 2016.
- HOOKS, Bell. **O feminismo é para todo mundo: políticas arrebatadoras**. Tradução: Ana Luiza Libânio. 1 ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2018.
- HOOKS, Bell. **Teoria Feminista: da margem ao centro**. Tradução: Rainer Patriota. São Paulo: Perspectiva, 2019.
- KOLLONTAI, Alexandra; ZETKIN, Clara; ULIANOV, Vladimir I. **A Revolução Sexual e a Revolução Socialista**. São João del Rei: Estudos Vermelhos. 2009.
- LERNER, Gerda. **A criação do patriarcado: história da opressão das mulheres pelos homens**. Tradução: Luiz Sellera. São Paulo: Cultrix, 2019.
- LEFÈVRE, Fernando. **Discurso do Sujeito Coletivo**. Nossos modos de pensar, nosso eu coletivo. 1. ed. São Paulo: Andreoli, 2017.
- PIMENTA, Pauline F. **“LUGAR DE MULHER É NA REITORIA”**: Análise discursivo-crítica das formações identitárias e das relações de poder de mulheres do alto escalão nas ifes mineiras. 2019. 242 f. Tese (Doutorado em Estudos Linguísticos) – Faculdade de Letras, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2019.
- PINTO, Celí Regina J. Feminismo, história e poder. **Rev. Solciol. Polit. Curitiba**. v. 18, n. 36, Out. 2010.
- SANDBERG, Sheryl. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e vontade de liderar**. Tradução: Denise Bottmann. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.
- SAFFIOTI, Heleieth I. B. **A mulher na sociedade de classes: mito e realidade**. 2. ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2015, 160 p.
- SAFFIOTI, Heleieth I. B. **Gênero, patriarcado, violência**. 2. ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2013, 160 p.
- ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos da Psicologia**, n. 7, p. 79-88, 2002.