

**SOB PERSPECTOS DE MULHERES: OBSTACULOS DE MULHERES EM
POSIÇÃO DE GESTÃO DE INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS**
**FROM WOMEN'S PERSPECTIVES: OBSTACLES OF WOMEN IN MANAGEMENT
POSITIONS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

Daniely de Oliveira Lorenzon Pereira¹

Alexandre Luiz Polizel² (Orientador)

Jair Miranda de Paiva³ (Coorientador)

RESUMO: Este trabalho investiga as percepções de corpos femininos em posições de gestão no Instituto Federal do Espírito Santo (IFES), campus São Mateus, explorando as implicações na construção e mobilização de modos de subjetivação. O objetivo é analisar as narrativas dessas mulheres quanto às barreiras profissionais, sociais e culturais enfrentadas, além de compreender como conciliam a gestão com o trabalho de cuidado não remunerado. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas narrativas de duas docentes gestoras, cujas histórias foram analisadas com base na análise de discurso inspirada em Foucault, Butler e Hooks. Os resultados revelam a contínua desvalorização da liderança feminina, a sobrecarga do trabalho de cuidado e a resistência das entrevistadas frente às normas patriarcais. A conclusão destaca a necessidade de políticas institucionais que promovam equidade de gênero e a desconstrução das divisões de trabalho historicamente estabelecidas.

Palavras chaves: Desigualdade de gênero; Gestão educacional; Subjetivação; Trabalho de cuidado; Patriarcado.

ABSTRACT: This paper investigates the perceptions of female bodies in management positions at the Federal Institute of Espírito Santo (IFES), São Mateus campus, exploring the implications for the construction and mobilization of modes of subjectivation. The aim is to analyze the narratives of these women regarding the professional, social, and cultural barriers they face, as well as to understand how they reconcile management with unpaid care work. The research adopts a qualitative approach, using narrative interviews with two female teacher-managers, whose stories were analyzed based on discourse analysis inspired by Foucault, Butler, and Hooks. The results reveal the ongoing devaluation of female leadership, the overload of care work, and the resistance of the interviewees against patriarchal norms. The conclusion highlights the need for institutional policies that promote gender equity and the deconstruction of historically established divisions of labor.

Keywords: Gender inequality; Educational management; Subjectivation; Care work; Patriarchy.

¹ Professora do curso de psicologia do Centro Universitário Vale do Cricaré. Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Ensino na Educação Básica - PPGEEB. E-mail: danielylorenzon@gmail.com

² Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES) campus São Mateus. Doutor em Ensino de Ciência e Educação Matemática da Universidade Estadual de Londrina, alexandre.polizel@ifes.edu.br.

³ Doutor pelo Curso de Educação da Universidade Federal do Espírito Santo- ES, jair.paiva@ufes.br

1 DERIVAS INICIAIS

“Ninguém nasce mulher, torna-se mulher” (Beauvoir, 1967, p.9)

Ser mulher transcende os aspectos biológicos e é forjado por uma complexa interação entre fatores culturais, sociais, históricos, políticos e de poder. Por muito tempo, legitimou-se a exclusão da representatividade feminina na sociedade, levando os movimentos feministas questionarem as normas tradicionais e as concepções preestabelecidas sobre o papel das mulheres. As imposições e limitações aos corpos femininos começam desde a infância, perpetuando uma série de estereótipos que tentam moldar a identidade do ser mulher e limitar sua autonomia e sua existência no mundo. Neste contexto, ser mulher, para Simone de Beauvoir, implica em uma jornada de tomada de consciência e luta contra as construções sociais que marginalizam as mulheres (Beauvoir, 1967).

Para uma compreensão aprofundada deste estudo, é essencial apresentar o contexto que motivou a escolha deste tema. A necessidade de investigar as narrativas de corpos femininos em posições de gestão no Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) campus São Mateus, surge das inquietações sobre as desigualdades de gênero que persistem no ambiente acadêmico. Mesmo em tempos atuais, é evidente que corpos femininos ainda enfrentam desafios significativos para alcançar, em condições de igualdade, os cargos de gestão em relação aos homens.

Há uma vasta quantidade de material de pesquisa sobre desigualdade de gênero; no entanto, quando se trata da relação entre corpos femininos e papéis de gestão, os estudos são escassos. Cargos de gestão e liderança continuam, em sua maioria, associados ao corpo masculino, o que revela a persistente sub-representação de mulheres no alto escalão administrativo das instituições de ensino e de outras instituições sociais. A ausência de corpos femininos em posições de poder evidencia o quanto essa trajetória ainda é incipiente e pouco desenvolvida. A presente pesquisa teve como finalidade responder à seguinte questão: Quais as percepções de corpos femininos, em uma posição de gestão no IFES, e suas implicações na mobilização de modos de subjetivação?

A pesquisa realizada pela Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC) no ano de 2021, indica a baixa representatividade feminina na ocupação de

cargos políticos de liderança em Ciência e Tecnologia no Brasil, neste período apenas 2% das mulheres se encontravam nesta posição, embora sejam maioria entre os alunos de graduação e de doutorado (Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, 2021).

Estudos realizados pelas autoras Moschkovich e Almeida (2015) apontam para existência de um padrão de desigualdade de gênero na carreira acadêmica não só no Brasil, mas em diferentes países, que acontecem em minimamente duas configurações, nas áreas de conhecimento e na assimetria nas posições mais altas da carreira. Para isso as autoras utilizam os termos de concentração vertical e horizontal para ilustrar a distribuição desigual de profissionais segundo o sexo no trabalho.

A concentração horizontal indica a ocorrência de uma proporção mais alta de um dos sexos em algumas áreas profissionais. Já a concentração vertical descreve situações em que a proporção de um sexo é muito alta em determinado ponto da hierarquia e muito baixa em outro, dentro de uma mesma área, carreira ou profissão (p. 751).

Existem diferentes tipos de contrato de trabalho para as professoras que considerará o tipo de instituição em que está inserida. As instituições podem ser públicas ou privadas e podem ser universidades, centros universitários ou faculdades (instituições não universitárias). A trajetória profissional da docente dependerá do lugar em que ela está com por exemplo, podemos ter uma professora doutora com dedicação exclusiva ao ensino e à pesquisa, que versa a estabilidade e boa remuneração, no outro extremo dessa mesma carreira podemos ter uma professora graduada que trabalha com substituição ou horista, possivelmente como contrato de trabalho temporário e remuneração reduzida. A partir desse espectro nota-se uma variabilidade nas trajetórias profissionais e na própria rotina de trabalho de professoras do ensino superior e na dinâmica interna de cada instituição (Moschkovich; Almeida, 2015).

As professoras de uma instituição pública possuem carreira do funcionalismo público, que são balizados através de regras jurídicas impessoais e universais. Destaca-se que em instituições públicas as decisões em sua maioria são organizadas em núcleos decisórios que se estruturam como colegiados, sendo esse o grupo que

avalia e decide sobre as progressões e produzem os critérios de avaliação. Divergente do que ocorre em instituições particulares em que há centralização do poder em uma figura, dono da instituição que tem o poder de tomar várias decisões de maneira unilateral, incluindo a progressão de carreira e salários (Moschkovich; Almeida, 2015).

Ressalta-se o benefício de instituições de ensino adotarem modelos de gestão mais democrático em núcleos de trabalhos colegiados visto o afirmado pelas autoras:

Decisões colegiadas podem beneficiar profissionais do sexo feminino e outros grupos que entraram mais recentemente no espaço acadêmico na medida em que os membros dos colegiados atuam ali como representantes de seus colegas e a eles têm que prestar contas das posições assumidas (Moschkovich; Almeida, 2015, p. 759).

Na sequência a pesquisa indica que áreas de conhecimento mais feminizadas, ou seja, com maior prevalência de professoras do sexo feminino, possuem maior abertura para inserção do docente do sexo masculino, entretanto, o oposto não acontece, áreas de conhecimento com menor prevalência de mulheres como docente possuem uma estrutura mais fechada para as docentes do sexo feminino. Apurou-se que a proporção de docentes do sexo feminino na base da carreira é ligeiramente maior e significativamente menor no nível mais alto das carreiras, assim como, observou-se que os cargos de gestão universitária apresentam discrepância elevada da presença das docentes do sexo feminino em relação aos docentes do sexo masculino. O tempo para se chegar ao topo da carreira acadêmica indicou ser mais rápido para os docentes do sexo masculino do que para as docentes do sexo feminino.

Docentes do sexo masculino têm significativamente mais chances do que suas colegas do sexo feminino de ocupar diretorias de faculdades e institutos, e cargos no conselho universitário. Suas chances de atuarem como reitores ou pró-reitores são ainda maiores. Isso mostra o quanto as professoras têm mais dificuldade de ocupar cargos que acumulam maior poder universitário (Moschkovich; Almeida, 2015, p. 780).

Tais achados corroboram com a percepção da desigualdade de gênero no mundo do trabalho e com a indicação de que a chance de docentes de sexos distintos chegarem ao topo da carreira não é equilibrada. Esses dados refletem na discrepância

salarial entre homens e mulheres em mesma posição de carreira, indicam também barreiras sociais e culturais que impactam a ascensão e a permanência das mulheres na carreira acadêmica. Nesse sentido é fundamental promover políticas que visem à equidade de gênero, incentivando a participação e a valorização das mulheres em todas as áreas do conhecimento, para construir um espaço de ensino mais inclusivo e diversificado.

A motivação para esta pesquisa foi definida com o objetivo geral de investigar as percepções sobre os corpos femininos em posições de gestão no Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) e suas implicações na construção e mobilização de modos de subjetivação. A partir desse objetivo, delineamos os seguintes objetivos específicos: i) Explicitar a percepção dessas mulheres quanto às barreiras profissionais, sociais e culturais que enfrentaram, relacionadas à sua identidade corporal e de gênero, para alcançar e manter-se em cargos de gestão no IFES; ii) Analisar as narrativas dessas mulheres sobre a vivência de ser mulher e como o é percebida no contexto de gestão acadêmica; iii) Identificar as implicações que a ocupação de cargos de gestão teve na construção de suas subjetividades, explorando as intersecções entre corpo, identidade de gênero e práticas de gestão; e iv) Compreender como essas mulheres percebem o impacto do trabalho de cuidado não remunerado em suas trajetórias profissionais, e como essas percepções influenciam a forma como mobilizam suas identidades e subjetividades no contexto institucional.

1.1 CORPO FEMININO E O MUNDO DO TRABALHO

“Você pensa assim porque é uma mulher” (Beauvoir, 1967, p.9)

Simone de Beauvoir, critica a forma como a identidade feminina é socialmente construída e percebida. A opressão que corpos femininos sofrem não é uma questão de diferenças naturais, mas sim de construções culturais e históricas que limitam a liberdade de pensamento e ação das mulheres. A frase de Beauvoir que abre esse tópico reflete a ideia de que mulheres são frequentemente vistas e avaliadas não como indivíduos autônomos, mas como representantes de um gênero, cuja opiniões e comportamentos são interpretados através de estereótipos. Ao afirmar que a forma de pensar de uma mulher é determinada por seu gênero, Beauvoir ilumina como essas

ideias preconceituosas e patriarcais restringem as experiências femininas, perpetuando uma visão reducionista que impede o reconhecimento da verdadeira diversidade e capacidade das mulheres (Beauvoir, 1967).

No mundo do trabalho, essa frase evidencia como as normas e expectativas tradicionais de gênero influenciam as percepções das capacidades e papéis sociais de corpos femininos. Muitas vezes, as mulheres são vistas através de lentes preconceituosas que reduzem suas habilidades e potencial ao que é considerado 'apropriado' para o gênero feminino. Esses estereótipos não só delimitam as oportunidades oferecidas às mulheres, mas também impactam a maneira como elas são avaliadas e reconhecidas no ambiente profissional. A luta pela equidade no trabalho envolve, portanto, não apenas a igualdade de oportunidades, mas também a desconstrução desses preconceitos que ainda limitam a plena participação e valorização das mulheres em diversas esferas profissionais.

A discussão no âmbito social e científico sobre gênero tem crescido nos últimos anos e ao considerar o recorte “mundo do trabalho” para analisar a perspectiva feminina da relação que estabelece com esse lugar e com a sua produção, destacamos os desafios únicos que as mulheres enfrentam e que permeiam não apenas o âmbito profissional, mas também o pessoal, social e político. A partir da ideia apresentada por Beauvoir (2009), é fundamental compreender que a experiência de estar na gestão transcende a mera ocupação de um cargo, sendo moldado pelas construções sociais e expectativas de gênero.

Federici (2019) apresenta uma perspectiva do trabalho atrelado à opressão das mulheres na sociedade capitalista, como mecanismo de manutenção e perpetuação do poder de modo a manter a classe trabalhadora dividida. Ela afirma que o capitalismo desvaloriza atividades humanas como os “trabalhos do cuidado”, a saber, cuidado da casa, das crianças e dos idosos, pois precisa desse trabalho reprodutivo não remunerado para reduzir o custo da força de trabalho e garantir o acúmulo de capital e da exploração capitalista do trabalho das mulheres. Estas atividades não remuneradas, que ainda hoje ficam em sua maioria na responsabilidade de mulheres, precisam ser desconstruídas socialmente do mito de que se trata de um trabalho exclusivamente feminino. Ademais, Federici (2019, p.31) critica “à institucionalização do feminismo e à redução da política feminista aos instrumentos da agenda neoliberal

da Organização das Nações Unidas”, desmistificando e subvertendo o papel no qual a mulher tem sido confinada na sociedade capitalista.

Diversos estudos indicam que as organizações e o mundo do trabalho capitalista foram constituídos para homens, desde sua arquitetura aos valores baseados no espectro masculino, cabe a mulher se adaptar a este ambiente (Lucas et al, 2010; Irigaray; Vergara, 2009; Tanure; Carvalho Neto; Andrade, 2006).

As autoras Irigaray e Vergara (2009) indicam a necessidade que as mulheres possuem de adaptar-se ao ambiente fortemente opressor e masculino, levando-as a mutilação ou redução de suas características pessoais para ajustar-se ao perfil solicitado de masculinização da mulher no mundo do trabalho. Na direção dessas pesquisas os autores Henderso, Ferreira e Dutra (2016) também encontraram correspondência entre ascensão profissional com um tornar-se mais objetiva e dura como forma de ser aceita e reconhecida pelos seus pares e gestores homens. Aponta como metáfora que a trajetória profissional de uma mulher se assemelha ao labirinto que possui várias barreiras e sinaliza a complexidade para se atravessar, exigindo esforço.

Existe possibilidade de “vincular a materialidade do corpo à performatividade de gênero?” (Butler, 2019 p. 20). A autora argumenta que, embora a diferença sexual frequentemente seja considerada uma questão de diferenças materiais, na verdade, essa diferença é sempre influenciada por práticas discursivas. Ela esclarece que afirmar que as diferenças sexuais estão indissociavelmente ligadas às demarcações discursivas não implica que o discurso seja responsável por produzir a diferença sexual.

Butler (2019) afirma que a fixidez do corpo, seus contornos e movimentos devem ser compreendidos como totalmente materiais, desde que se repense a materialidade como um efeito produtivo do poder. Ela destaca que o gênero não deve ser visto como um constructo cultural imposto sobre a matéria, como o corpo ou seu sexo, mas sim como algo que está intrinsecamente relacionado à normatividade do sexo. Portanto, o sexo não é apenas uma descrição estática do que se é, mas uma das normas que possibilitam ao sujeito ser plenamente viável dentro da inteligibilidade cultural.

Se o gênero consiste nos significados sociais que o sexo assume, então o sexo não acumula significados sociais como propriedades aditivas, mas, em vez disso, é substituído pelos significados sociais que perpetua; no decurso dessa assunção, o sexo é abandonado e o gênero emerge, mas não como um termo que absorve e desloca o “sexo”, a marca da sua plena consubstancialização no gênero ou aquilo que, de um ponto de vista materialista, poderia constituir uma completa dessubstancialização (Butler, 2019 p. 25).

A citação de Butler sugere uma compreensão dinâmica e complexa da relação entre sexo e gênero. Segundo ela, o gênero não se limita a ser um conjunto de significados sociais adicionados ao sexo; em vez disso, o sexo é redefinido e substituído pelos significados sociais que o gênero perpetua. Isso implica que o sexo, ao assumir esses significados, é progressivamente abandonado como uma entidade fixa, e o gênero emerge não apenas como uma categoria que absorve e desloca o sexo, mas como um fenômeno que reflete a plena consubstancialização do sexo no gênero. Essa perspectiva desafia a visão tradicional em que o sexo é visto como uma base estática sobre a qual o gênero é construído, e em vez disso, sugere uma completa reconfiguração onde o sexo, sob um ponto de vista materialista, se dessubstancializa ao se entrelaçar com o gênero. Dessa forma, o gênero não é apenas uma camada sobre o sexo, mas um processo que redefine e transforma o próprio entendimento do que significa ser sexual e de gênero.

A autora argumenta que conceber o corpo como algo anterior ao signo implica vê-lo como algo prévio à significação. No entanto, esse entendimento resulta em um corpo que é, na verdade, um efeito da própria significação. Ela destaca que a ideia de que a linguagem reflete os corpos como seus espelhos necessários não é mimética, mas sim produtiva e performativa, pois a significação delimita e contorna o corpo que se pretende encontrar antes de qualquer significação. Ela também observa que a materialidade dos corpos não pode ser reduzida a um mero efeito linguístico, já que isso ignora a materialidade do próprio significante e a complexa relação entre materialidade e significação (Butler, 2019).

Aqui a questão não é apenas o que Platão pensou que os corpos poderiam ser, ou que parte do corpo permaneceu radicalmente impensável; em vez disso, a questão consiste em estabelecer se as formas que supostamente produzem vida corporal operam por meio da

produção de um domínio excluído que chega a limitar e assombrar o campo da vida corporal inteligível (Butler, 2019, p.99).

O questionamento de Butler é se as teorias e categorias que usamos para entender o corpo e a vida corporal realmente moldam e definem o que é considerado como vida corporal de uma forma que exclui ou limita certas possibilidades. A autora investiga se há uma produção de um espaço de exclusão, um tipo de limitação que influencia como compreendemos o corpo e a vida, afetando a forma como esses conceitos são representados e entendidos na sociedade. A ideia é explorar se há aspectos da vida corporal que são invisibilizados ou marginalizados por essas formas e conceitos, e como isso afeta nossa compreensão do corpo e da vida em geral.

Reconhecer que a materialidade dos corpos não pode ser totalmente explicada ou capturada pelos discursos. A materialidade só se torna inteligível e significativa dentro de estruturas discursivas específicas. Assim, podemos dizer que não experimentamos ou compreendemos o corpo de forma independente do discurso; ao contrário, nossa compreensão e percepção do corpo são sempre mediadas por discursos culturais e sociais. O discurso não apenas descreve corpos, mas também participa ativamente na formação do que entendemos por "corpo". Nesse sentido, o discurso exerce um poder normativo que regula quais corpos são reconhecidos e quais são marginalizados ou excluídos (Butler, 2019).

O discurso representa a realidade e cria realidades, por isso, a compreensão de corpo e a forma como ele se manifesta na sociedade é inseparável dos discursos que o constituem. A materialidade do corpo emerge na interseção entre discurso e prática social, e está condicionado pelo contexto histórico e cultural específico.

Foucault (2014) apresenta que o discurso não é apenas uma forma de representar o mundo, mas um meio através do qual o poder é exercido e a realidade é produzida. Os discursos possuem a capacidade de criar verdades, definindo o que pode ser dito e pensado em uma determinada sociedade. Para além de refletir a realidade o discurso a constituem ao estabelecer normas, categorizações e identidades.

Butler expande essa ideia ao argumentar que os corpos são formados e materializados dentro de um campo discursivo. Ela sugere que a materialidade dos corpos é um efeito da prática discursiva, em que certas normas e expectativas sociais

estabelecem o que é considerado um corpo “inteligível” ou “legítimo”. Então assim como Foucault vê o discurso como produtivo e regulador, Butler vê o discurso como uma força que estabelece a própria materialidade dos corpos.

Compreendemos que Foucault discute os mecanismos pelos quais certos discursos são controlados, limitados ou excluídos, no intuito de manter a ordem social. Além disso, ele fala de proibições, divisões e o controle da fala como formas de governar quais verdades podem circular e quais devem ser silenciadas. Butler, por sua vez, enfatiza como esses mecanismos discursivos afetam corpos e identidades. Os discursos que regulam o gênero, por exemplo, determinam quais expressões de gênero são permitidas ou valorizadas, e quais são excluídas e até mesmo patologizadas. Assim, Butler está interessada nos efeitos normativos dos discursos que, de acordo com Foucault, operam para manter a ordem social ao regular corpos e identidades (Foucault, 2014; Butler, 2019).

1.2 OS ARTEFATOS CULTURAIS NO TRABALHO DO CORPO FEMININO

Bourdieu (2012) argumenta que a divisão social do trabalho, especialmente a divisão sexual, não é determinada pelas necessidades biológicas da reprodução, mas sim por uma construção simbólica e arbitrária do biológico. O corpo masculino e feminino, assim como seus usos e funções na reprodução, são usados para legitimar uma visão androcêntrica dessa divisão de trabalho. Essa construção social, apresentada como natural, legitima a relação de dominação masculina ao inscrevê-la em uma natureza biológica que, por sua vez, também é fruto de uma construção social naturalizada.

Além disso, o autor aponta que o processo de construção simbólica não se limita apenas a nomear e orientar representações, especialmente as do corpo. Esse processo vai além ao transformar corpos e cérebros de maneira duradoura, impondo uma definição diferenciada dos usos legítimos do corpo, particularmente os sexuais. Dessa forma, o que pertence ao outro gênero é excluído do universo do pensável e do factível, resultando na formação de um artefato social que define o homem viril e a mulher feminina, reprimindo as potencialidades polimorfos que, segundo Freud, caracterizariam a infância (Bourdieu, 2012).

Os gêneros masculino e feminino existem em uma relação de oposição e são construídos por meio de um processo diacrítico, tanto teórico quanto prático. Esse processo é essencial para a diferenciação dos corpos sociais de acordo com o gênero, criando um *habitus* viril que é, por definição, não feminino, e um *habitus* feminino que é, portanto, não masculino. A formação desses corpos ocorre de maneira majoritariamente automática, influenciada por uma ordem física e social organizada segundo um princípio androcêntrico. Essa ordem se inscreve nos corpos através de injunções implícitas, como as rotinas de divisão de trabalho ou rituais, que frequentemente marginalizam as mulheres, excluindo-as de espaços e tarefas considerados masculinos, como podemos ver na citação abaixo:

Inscrita nas coisas, a ordem masculina se inscreve também nos corpos através de injunções tácitas, implícitas nas rotinas da divisão do trabalho ou dos rituais coletivos ou privados (basta lembrarmos, por exemplo, as condutas de marginalização impostas às mulheres com sua exclusão dos lugares masculinos). As regularidades da ordem física e da ordem social impõem e inculcam as medidas que excluem as mulheres das tarefas mais nobres (conduzir a charrua, por exemplo), assinalando-lhes lugares inferiores (a parte baixa da estrada ou do talude), ensinando-lhes a postura correta do corpo (por exemplo, curvadas, com os braços fechados sobre o peito, diante de homens respeitáveis), **atribuindo-lhes tarefas penosas**, baixas e mesquinhas (são elas que carregam o estrume, e, na colheita das azeitonas, são elas que as juntam no chão, com as crianças, enquanto os homens manejam a vara para fazê-las cair das árvores), enfim, em geral tirando partido, no sentido dos pressupostos fundamentais, das diferenças biológicas que parecem assim estar à base das diferenças sociais (Bourdieu, 2012, p.34, grifo nosso).

Essa análise de Bourdieu evidencia como a ordem masculina se perpetua e se naturaliza por meio de práticas sociais rotineiras que, ao se inscreverem nos corpos, reproduzem e reforçam a divisão de gênero. A exclusão das mulheres de tarefas consideradas nobres e sua atribuição a papéis subordinados refletem não apenas uma distribuição desigual de poder, mas também a internalização de normas corporais que limitam suas possibilidades de ação. O fato de tais práticas serem apresentadas como naturais, fundamentadas em diferenças biológicas, dissimula a realidade de que são, na verdade, construções sociais que servem para manter a hierarquia de gênero. A reflexão crítica sobre essas injunções tácitas é essencial para desvelar as estruturas

de poder que sustentam a desigualdade e para buscar maneiras de subvertê-las, promovendo uma sociedade mais equitativa em termos de gênero.

Os ritos de instituição, embora insidiosos, são simbolicamente eficazes na diferenciação dos gêneros. Esses ritos e práticas diárias, como esportes e jogos viris, funcionam para destacar nos indivíduos os sinais externos que correspondem à definição social de sua distinção sexual e para encorajar comportamentos adequados ao seu sexo. No contexto de trabalho, essa diferenciação se manifesta de diversas maneiras, como na segregação ocupacional por gênero e na valorização desigual de funções desempenhadas por homens e mulheres. Profissões tradicionalmente associadas ao masculino, como engenharia e cargos de liderança, são frequentemente vistas como mais prestigiosas e mais bem remuneradas, enquanto áreas predominantemente femininas, como o cuidado, a educação infantil e o serviço doméstico, tendem a ser subvalorizadas tanto em termos de status quanto de salário. Além disso, expectativas de comportamento no ambiente de trabalho também reforçam essa divisão, com homens sendo encorajados a adotar posturas assertivas e competitivas, enquanto mulheres são frequentemente direcionadas a serem colaborativas e subservientes (Bourdieu, 2012). Tais elementos rompem com culturas organizacionais estruturadas sob a óptica da competitividade, característica da socialização das masculinidades.

De tal aspecto, é necessário situar que a cultura organizacional tem como elemento básico a linguagem, através da palavra estabelecemos sentido para as coisas e na sequência significação. Em uma instituição pública ou privada, as pessoas compartilham significados e sentidos comuns, o compartilhar refere-se à manifestação da cultura organizacional que ocorre por meio da interação social no mundo do trabalho. É através da análise dessa manifestação que temos a produção dos artefatos culturais pelas pessoas que compõem a instituição (Rodrigues, 2017).

A cultura mobiliza as pessoas a criarem uma maneira de comunicação exclusiva e singular que representa o grupo e esse aspecto pode ser compreendido com estética organizacional.

A estética organizacional abrange o controle sutil e não o ostensivo, as relações mais horizontalizadas que verticalizadas, por conseguinte, democráticas e participativas onde o poder instituído emana de dentro

do indivíduo apesar das chefias, caracterizando um movimento organizacional oposto ao habitual de pressão, coerção, punição muito passíveis de visibilidade (Rodrigues, 2017, p.66).

Na contemporaneidade há uma valorização do estético, do que é belo e nesse sentido deve ser externalizado, exposto, divulgado e o oposto disso deve ser introjetado, escondido, não exposto. Acontece que esse aspecto retroalimenta o estado de hipervigilância e hiper-punição de si mesmo, estimula a crença que as pessoas são heroínas, que tudo suportam e que por vezes, haverá uma recompensa, e esse desejo é nutrido por cada sujeito. A contratação que antes permeava uma via de mão dupla em que o trabalhador oferecia a sua força/tempo de trabalho e em contrapartida era remunerado pelo empregador. Entretanto, atualmente há uma exigência do mercado que envolvem dedicação *full time* e conectividade constante com o seu fazer. Decorre que favorece um clima organizacional hostil, ameaçador e tenso, limitando as possibilidades de ser da pessoa (Rodrigues, 2017).

Ainda segundo a autora, historicamente a mulher no ingresso do trabalho ocupa cargos vinculados a servidão e ao cuidado, atividades que já estavam na responsabilidade das mulheres no passado que foram com o tempo capitalizada, organizada em uma profissão e terceirizada, como por exemplo, recepcionista, secretária, professora, enfermeira e cuidadora. Mesmo que distante da liderança, a emancipação da mulher a partir da sua inserção no mercado de trabalho remunerado, permitiu uma maior autonomia na forma de ser mulher na época.

É o discurso baseado nas ciências, na religião e na economia/política que sustentam a ideia de divisão gênero no trabalho e naturalizam as características esperadas para trabalhadoras mulheres como: emocionais, cuidadora, atenciosa, empática e dos trabalhadores homens como: racionais, determinados, agressivos e competitivos. Outro aspecto naturalizado é a diferença salarial apontado pela autora como um discurso econômico político que pressupõe a mulher com necessidade inferior salarial por não ser a provedora do lar. Além da visão estereotipada das pessoas responsáveis pelos recursos humanos, que influencia a posição da mulher e a imagem da mulher no trabalho dentro da instituição (Rodrigues, 2017).

O que demarca e válida a desigualdade de gênero são as relações de poder, por isso, as normas e valores construídos pela sociedade, no que se refere ao

feminino e ao masculino delimita a organização social entre os gêneros também dentro do mundo do trabalho.

A autora destaca que mesmo a mulher alcançando melhores indicadores de presença no ensino superior, a dificuldade de ascensão a cargos de liderança permanece explícito, por isso, compreende-se que o espaço da educação formal é lugar de levar a reflexão sobre o discurso histórico de “naturalização” da desigualdade entre os gêneros e raça e classe. Dessarte essa possibilidade de quebrar o ciclo de desigualdade no mundo do trabalho, dado que a escola é um lugar de transformação que promovem atividades simuladas de liderança, que estimulam meninas/mulheres a se projetarem nesse lugar, conhecer seus direitos, reconhecer suas possibilidades de existir (Rodrigues, 2017).

1.3 O MITO DA NEUTRALIDADE E OBJETIVIDADE NO MUNDO DO TRABALHO A INTERSECCIONALIDADE NA DOCÊNCIA

A questão interseccional entre raça, classe e gênero na docência é relevante, visto que o perfil nacional da/o docente é marcado pela diversidade cultural, o investimento em pesquisa e na formação inicial e continuada das/os docentes que vislumbra a problematização da realidade o envolvimento e a participação democrática de todas/os discentes (Nunes, 2020; Diniz; Lopes, 2022).

Interseccionalidade é uma forma de entender e analisar a complexidade do mundo, das pessoas e das experiências humanas. As experiências de opressão e privilégio não podem ser compreendidas de forma isolada, mas sim como uma teia interconectada de múltiplas formas de discriminação que se entrelaçam e se reforçam mutuamente (Collins; Bilge, 2022, p. 11).

Podemos compreender que a interseccionalidade nos leva a reconhecer que as identidades sociais não existem de forma isolada, mas se entrelaçam, criando experiências únicas de opressão e privilégio. No contexto do trabalho docente, essa perspectiva é necessária para entender como mulheres, especialmente negras, enfrentam desafios específicos que muitas vezes são invisibilizados nas discussões convencionais sobre gênero ou raça de forma isolada.

O pacto da branquitude estabelecido por Cida Bento (2022) como um acordo silencioso que sustenta as desigualdades raciais e que garantem a perpetuação de privilégios de pessoas brancas e desvantagens para pessoas negras. No ambiente acadêmico, esse pacto se manifesta de várias maneiras, desde a exclusão das perspectivas negras nos currículos e a marginalização das docentes negras. A autora ressalta que os corpos femininos negros que ocupam a educação são frequentemente questionados a suas competências e seus esforços desvalorizados.

Nesse sentido, Bell Hooks (2019; 2018), discute como a educação pode ser um ato de resistência contra as estruturas opressoras. Propõe uma pedagogia engajada, que reconhece e valoriza as experiências das mulheres negras, promovendo uma educação que é tanto transformadora quanto libertadora. Ela argumenta que a interseccionalidade deve ser central na prática educativa, permitindo que as docentes negras e de outras minorias possam exercer sua agência e contribuir com perspectivas únicas, que muitas vezes são ignoradas ou subestimadas.

Nas décadas de 60 e 70 as mulheres através do movimento feminista, começaram a questionar os modos operantes sociais da ideologia do homem universal que envolvia o feminino. O movimento feminista problematiza a ideia de uma mulher universal, o androcentrismo e o patriarcado, entretanto, esse movimento ainda era limitado, pois não alcançava todas as mulheres da sociedade, sendo assim, insuficiente (Diniz; Lopes, 2022).

Nas décadas seguintes 80 e 90 destacamos o Movimento Negro Unificado (MNU), principalmente o segmento das feministas negras, foram de extrema relevância para as políticas de democratização do acesso à educação, já que fizeram fortes críticas a ideologia escolar dominante, ao racismo presente nos materiais didáticos e nos currículos escolares. No Brasil, compreendemos o racismo, como fenômeno estrutural que permeia esferas interpessoais e institucionais. As instituições resistem aos movimentos de mudança, resistem à diversidade de gênero, sexualidade, etnia e raça, em uma tentativa de manter e ampliar o poder e os privilégios.

Atualmente a discussão étnico-racial ganha força e visibilidade pela inquestionável desigualdade social, que no Brasil encontramos ligada à discriminação racial (Nunes, 2020; Diniz; Lopes, 2022). Saber que a desigualdade social está

estritamente ligada à discriminação racial, justifica a ampla discussão étnico-racial da atualidade e o esforço da sociedade por mudanças.

Decorre que as mudanças sociais de diferentes épocas em que surgem nos contextos de desigualdades estão diretamente associadas à dinâmica de transformação social e política, evidencia-se que as categorias de gêneros estão articuladas às relações de poder. Conforme as mudanças nas relações de poder são observadas entre homens e mulheres de distintos grupos (heterossexuais, homossexuais e bissexuais), de diferentes raças, classes e religiões se modificam, as definições de gênero também tendem a sofrer transformações.

Por isso, a importância de analisar o caráter relacional e superar a visão binarismo de gênero. A sociedade ainda está estruturada de maneira binária o que eleva a desigualdade de gênero em relação às atividades laborais (Diniz; Lopes, 2022). Por isso os autores trazem a teoria queer que critica as oposições binárias como categoria central que organiza as atividades sociais, do trabalho, do conhecimento e das relações interpessoais.

A importância de um feminismo que seja inclusivo e acessível a todas as mulheres, independentemente de sua raça, classe ou orientação sexual. Esse feminismo interseccional deve ser refletido nas práticas pedagógicas, onde as docentes podem usar suas plataformas para desafiar as normas patriarcais e racistas que ainda predominam nas instituições de ensino. A luta por uma educação equitativa e inclusiva exige que as docentes reconheçam e enfrentem as diversas formas de opressão que afetam suas alunas e elas mesmas, criando um ambiente mais justo e acolhedor (Hooks, 2017).

A autora indica que “feminismo é um compromisso ético, político, teórico e prático com a transformação da sociedade a partir de uma perspectiva antirracista, antissexista, antilesbofóbica, anti-homofóbica, antitransfóbica, anticapitalista.” (Hooks, 2019, p.11). Esse compromisso ético e político que Hooks menciona, reflete uma transformação mais ampla e profunda da sociedade, onde o feminismo é visto como uma ferramenta de justiça social em múltiplos níveis. Ao incorporar uma postura antirracista e antissexista, o feminismo, conforme descrito, desafia não apenas as relações de gênero tradicionais, mas também as estruturas de poder que mantêm grupos marginalizados em posições de desvantagem.

Ao abordar as relações hierárquicas de poder instituídas pelo sistema patriarcal, Margareth Rago (2004) incita uma reflexão sobre a masculinidade gerada por esse sistema. Mulheres, carregam a ânsia e a necessidade de lutar por suas liberdades através de seus atravessamentos interseccionais. No entanto, é igualmente crucial que homens, a partir de sua posição de privilégio nesta ordem patriarcal, se tornem traidores de uma supremacia masculina, heterossexual, cisgênera, branca e colonial (Rago, 2004).

2 TRAJETOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de investigar as narrativas de corpos femininos em posições de gestão no Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) campus São Mateus, este trabalho lançou mão do substrato investigativo de caráter qualitativo. A pesquisa qualitativa busca compreender, exercitar e se colocar no lugar do outro, tendo em vista as singularidades e subjetividades, ampliando e diversificando as produções de sentidos, enunciados e discursividades, considerando um olhar localizado. Isso significa olhar aos fenômenos em sua qualidade, buscando compreensão das linhas constitutivas de modo descritivo e interpretativo (Minayo, 2012). Compreende-se que os entendimentos e sentidos aqui produzidos podem desdobrar-se para outros fenômenos símiles, no entanto, nosso foco de produção analítica localiza-se em um território específico.

Sob tal perspectiva, a presente pesquisa possui um caráter exploratório, voltada para a investigação de fenômenos e discursividades. As analíticas aqui desenvolvidas têm o potencial de servir como subsídios para futuras pesquisas. Esse processo exploratório se apoia em um conjunto de ferramentas que possibilitam a elaboração de saberes específicos, derivados da exploração realizada, sem descartar a possibilidade de outras abordagens (Gil, 2010; Lakatos; Marconi, 1992).

Para o desenvolvimento desta investigação, utilizamos a perspectiva da pesquisa narrativa em histórias de vida, centrando-nos no relato de experiências vivenciadas, memoradas, selecionadas e organizadas no ato de narrar. As narrativas são construídas a partir de temporalidades, significações e sociabilidades (Mello, 2016; Rago, 2013; Tamboukou, 2016).

Além disso, entendemos essa narratividade sob a ótica de sua natureza heteroautobiográfica (Polizel, 2022; Rago, 2013), pois o processo de narrar é fluido e errante, movendo-se em várias direções sem um destino fixo, sendo essencialmente nômade. Isso implica que: a) é "hetero", à medida que dois corpos distintos se encontram no processo narrativo; b) é "biográfico", pois um dos corpos compartilha suas vivências, (des)(re)memora-se constantemente, revisitando lugares, espaços-tempo e sentimentos para narrar; c) é "autobiográfico", uma vez que aquele que escuta, reconhecendo o outro, cria um espaço de escuta e registra essa mistura de corpos que se encontram; d) é "heteroautobiográfico" porque ambos (des)(re)memoram suas experiências, reconhecendo-se e escrevendo juntos.

Assim, o ato de narrar enuncia experiências, torna-as presentes, visíveis e revela suas marcas.

Frente ao exposto, buscou-se compreender as experiências e percepções de duas docentes que ocuparam cargos de gestão, explorando como essas mulheres vivenciaram e se implicaram no fenômeno de alcançar e manter-se em posições de liderança em contextos educacionais. A seleção das participantes deu-se pelos seguintes motivos: i) identificar-se como mulher; ii) ter ocupado cargos de gestão no IFES de São Mateus nos últimos 05 anos; e iii) ter interesse em contar suas histórias de vida no período em que estiveram na gestão.

Tais participantes foram convidadas por meio de contato telefônico, sendo no ato do convite encaminhado o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) aos mesmos para ciência e assinatura. Após a devolutiva dos TCLEs assinados, foram agendadas as entrevistas. As entrevistas foram realizadas no mês de junho de 2024, de forma remota, com suporte da plataforma GoogleMeet®. Optou-se pela utilização de tal plataforma considerando a garantia da segurança das participantes da pesquisa e dos entrevistadores, bem como a possibilidade de áudio-gravação das entrevistas. As entrevistas foram guiadas por um roteiro semiestruturado, em que há a possibilidade de inclusão de questões complementares ao longo da entrevista, sendo dispostos por oito perguntas para movimentar o processo narrativo, conforme apresentado no quadro abaixo (Quadro 1):

Quadro 1. Roteiro semiestruturado

Grupo	Descrição das Perguntas
Apresentação	1-Consideramos que todas as entrevistas se iniciam com uma apresentação do entrevistado. Neste cenário poderia me dizer aspectos que toquem o como você se apresenta/identifica? (Pode citar características e aspectos identitários que te representam?)
	2-Você gostaria escolher um nome ficcional que será usado na nossa pesquisa? (O que levou você a escolher esse nome?)
	3- Considerando que o nosso trabalho será sobre o SER MULHER. O que é ser mulher para você? Você poderia contar uma ou duas histórias.
Experiências vivenciadas	A nossa pesquisa tem a intenção de compreender as experiências vivenciadas por Mulheres em cargos de gestão no Instituto Federal de Espírito Santo do Campus de São Mateus, nesse sentido faremos as próximas perguntas.
	4- Como você percebe sua trajetória de ser mulher no mundo do trabalho? Como você percebe a posição de outras mulheres na função de gestão dentro da instituição e em suas práticas vividas, os modos de tratamento que estas recebem, quais posições ocupam...? Conte mais sobre isso. Poderia nos contar uma ou duas histórias de sua vida que representam esta trajetória do ser mulher no mundo do trabalho?
Barreiras Profissionais	A nossa pesquisa tem a intenção de compreender as experiências vivenciadas por Mulheres em cargos de gestão no Instituto Federal de Espírito Santo do Campus de São Mateus, neste sentido, faremos algumas perguntas sobre a sua percepção das possíveis barreiras profissionais e sociais que você já enfrentou ou enfrenta.
	5- Como você percebe a posição de outras mulheres na função de gestão dentro instituição e as barreiras que elas enfrentam? Pense, também, nos processos de ascensão nas posições, à ocupação dos espaços, nos obstáculos, resistências e enfrentamentos operados por estas? Poderia nos contar uma ou duas histórias que representam este olhar?
Trabalho de Cuidado	Considerando que o ser mulher envolve o trabalho de cuidado e a nossa pesquisa tem a intenção de compreender como isso ocorre com você, faremos as próximas perguntas.
	6- Conte-me sobre a sua experiência em conciliar as atividades laborais, as atividades de cuidado não remunerado (trabalho doméstico) e as atividades de cuidado de si (vida pessoal)? Se puder, ao fazer esta reflexão, pontue também a sua percepção do trabalho de cuidado e trabalho não remunerado no ser mulher atualmente? Poderia nos contar uma ou duas histórias de sua vida que representam estes aspectos?
	7- Como que você percebe a posição de outras mulheres que ocuparam função de gestão dentro instituição no que tocam os seus cuidados não remunerados e no cuidado de si. Poderia nos contar uma ou duas histórias de sua vida que representam esta perspectiva?
Finalização	8- Há alguma história marcante que você queira compartilhar sobre a sua vida, que ainda não foi contada e você considera relevante para a pesquisa?

Fonte. Das Autoras

As entrevistas foram audiogravadas, sendo posteriormente transcritas com suporte do software Transkriptor®. As transcrições foram analisadas por meio de análise de discurso de inspiração em Michel Foucault (1979; 2014; 2015; 2016), Bell Hooks (2017; 2018; 2019) e Judith Butler (2019). Para realização dessa análise, propomos a criação de eixos de sentidos não apriorísticos, organizados segundo temas e sujeitos, colocando em ênfase o que as participantes falaram de si e por si mesmos.

Os eixos foram organizados em três grupos para apreciação e discussão, sendo: 1) Tornar-se mulher em espaços institucionalizados; 2) Experiências do ser mulher em um lugar de gestão; e 3) Sobrecarga e o trabalho de cuidado não remunerado (Dispositivo da maternidade compulsória). Os nomes fictícios atribuídos, sendo os referidos sujeitos tratados como Calu e Dilma, como modo de codificação nominal dos sujeitos e das narrativas em análise.

3 TESSITURAS E ANALÍTICAS

Participaram desta pesquisa duas docentes que atuaram em cargos de gestão no Instituto Federal do Espírito Santo, campus de São Mateus. A primeira, Dilma, que indica vir de uma família de pequenos agricultores. Ela relata que foi educada em um ambiente patriarcal, onde as mulheres eram preparadas para o casamento e o cuidado da casa. No entanto, Dilma desafiou essas expectativas e buscou a educação como forma de mudança, destacando que foi a primeira mulher de sua família a investir no estudo formal após os 20 anos. Ela se envolveu em movimentos sociais, especialmente na luta das mulheres trabalhadoras rurais. Sobre sua trajetória, afirma: *"Eu fui educada para casar [...] mas, depois dos 21, 22 anos, começou a despertar em mim muito a vontade de estudar"* (Dilma). Ao longo de sua carreira, ela se tornou professora e posteriormente ocupou cargos de gestão no IFES, sempre enfrentando desafios relacionados ao fato de ser mulher em um ambiente majoritariamente masculino.

A segunda docente, Calu, possui uma trajetória marcada por sua dedicação à educação. Ela se define como uma mulher alegre e espiritualmente conectada, destacando que sempre buscou equilibrar seu crescimento interno com suas responsabilidades externas. Como gestora, Calu enfrentou barreiras significativas, especialmente em sua experiência como diretora interina, em que ela percebeu uma resistência implícita ao seu papel de liderança, muitas vezes enfrentando manipulações e desvalorização de suas decisões. Ela relembra: *"Foi sofrido [...] nunca falaram que era porque eu era mulher, mas diziam que aquele lugar era para um homem"* (Calu). No entanto, Calu manteve-se firme e determinada, acreditando na

importância de abrir caminhos para que outras mulheres pudessem também ocupar esses espaços.

A partir das analíticas, foi possível identificar as operações de três eixos discursivos: 1) Tornar-se mulher em espaços institucionalizados, em que são apresentadas as dinâmicas de construção de gênero, evidenciando como as participantes foram moldadas por expectativas patriarcais e tradicionais, e, ao mesmo tempo, como resistiram a essas imposições ao buscar educação e ocupar espaços públicos que, historicamente, não eram destinados às mulheres; 2) Experiências do ser mulher em um lugar de gestão, sendo discutidas as barreiras enfrentadas pelas docentes em cargos de liderança, como a desvalorização de suas competências, a resistência de colegas, e a necessidade de constantemente provar sua capacidade em ambientes dominados por homens; e 3) Sobrecarga e o trabalho de cuidado não remunerado (Dispositivo da maternidade compulsória), em que situamos a contínua responsabilidade das mulheres pelo trabalho doméstico e de cuidado, mesmo quando ocupam cargos de gestão, revelando como o papel da maternidade e do cuidado é naturalizado e imposto às mulheres, limitando suas possibilidades de ascensão profissional e autocuidado.

No que toca a **Eixo 1) Tornar-se mulher em espaços institucionalizados**, em que são apresentadas as trajetórias de formação da subjetividade de corpos femininos em ambientes marcados por normas patriarcais e estruturados para reforçar papéis de gênero tradicionais. Nesta categoria foram inclusos enunciados que remetem à maneira como as mulheres são socializadas para desempenhar funções específicas e limitadas, sendo desenhadas por instituições que regulam seus corpos e suas expectativas em relação à feminilidade. Vemos como dizer representativos deste eixo:

Eu fui educada para casar, como aquela mulher, aquela jovem que foi educada para fazer os serviços da casa, preparar para o casamento. [...] Ser mulher é uma luta diária [...] ao mesmo tempo que a gente trabalha para romper com o patriarcalismo, temos a tripla jornada" (Dilma).

[...] Nós mulheres se não tivéssemos, às vezes, o medo, se a gente não tivesse, assim, sido tão reprimidas, a gente não sabe a potência que a gente é. [...] O IFES é uma escola basicamente de homens, forma muitos homens, muitos engenheiros, e assim, a gente não tem muita voz, né? (Calu).

As falas das participantes revelam a imposição de uma estrutura rígida de gênero, conforme discutido por Beauvoir (1967; 2009), que afirma que a mulher não nasce, mas torna-se mulher, sendo socializada em um mundo onde o masculino é o padrão e o feminino é a "outra" categoria, relegada ao espaço limitado e desenhado por eles homens, héteros e brancos que possuem majoritariamente o poder. Nas falas de Dilma e Calu, é evidente essa construção social do ser mulher voltada para o casamento e os serviços domésticos, limitando suas aspirações profissionais e educacionais. Ao mesmo tempo, em que a busca por educação e autonomia exemplifica o que Beauvoir discute como o processo de "desprender-se" da normatividade feminina imposta pela sociedade.

O ambiente familiar e educacional funciona como uma extensão dessas instituições, onde os corpos e comportamentos são regulados e moldados. As participantes da pesquisa mostram como esses espaços atuam como "disciplinadores" de suas identidades, incentivando-as a seguir padrões de comportamento que perpetuam a subordinação feminina. No entanto, a resistência delas contra esses mecanismos de controle revela as fissuras no sistema disciplinar, evidenciando a capacidade de subversão presente nas experiências dessas mulheres (Foucault, 2014).

Judith Butler (2019), por sua vez, sugere que o gênero é performativo, construído por meio de atos reiterados que reproduzem as normas sociais de masculinidade e feminilidade. As participantes da pesquisa, ao descreverem suas lutas para romper com os papéis de gênero, revelam o caráter performativo dessa construção, já que suas subjetividades foram constantemente moldadas por expectativas sociais sobre o que significa "ser mulher". A performatividade de gênero torna-se visível quando as mulheres sentem a necessidade de se rebelar contra esses papéis, como no caso de Dilma, que, apesar de ter sido educada para o casamento, opta por trilhar um caminho educacional e profissional, oposto ao que era esperado dela na época.

Portanto, ao longo das falas das entrevistadas, torna-se claro que o processo de "tornar-se mulher" em espaços institucionalizados é marcado pela imposição de normas de gênero que limitam as possibilidades de ação das mulheres, mas também

pela resistência a essas normas. O caminho que as entrevistadas trilham, saindo de um espaço disciplinar doméstico para ocuparem lugares de maior autonomia, evidencia tanto os mecanismos de controle discutidos por Foucault quanto a subversão das normas de gênero conforme teorizado por Butler. Essa dualidade reflete as complexas dinâmicas entre as forças de opressão e as possibilidades de emancipação feminina, corroborando com o pensamento de Beauvoir sobre a construção social da feminilidade.

No que toca ao Eixo 2) **Experiências do ser mulher em um lugar de gestão**, em que são discutidas as dificuldades, resistências e desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança. Neste eixo foram refletidos elementos discursivos que remetem à desvalorização das capacidades femininas, à resistência de colegas homens e mulheres, à constante necessidade de se provar competente e à ausência de apoio institucional adequado para legitimar a liderança feminina. Vemos como falas representativas deste eixo:

Eu tinha que estar sempre provando que era capaz, que as coisas estavam acontecendo, mesmo já tendo experiência de trabalho antes de entrar no IFES. [...] Às vezes, tinha algum problema muito sério, você estava ali discutindo com os outros diretores, coordenadores, já resolvendo a questão, aí chegava algum homem e dizia: 'Ah, eu já tenho a solução'. Eu dizia: 'Mas isso já foi encaminhado'. Era constante (Dilma).

Eu me senti manipulada por alguns, por outros respeitada, mas a maioria parecia que aceitava na frente, mas pelas costas faziam outra coisa [...] Eu fui abordada por alguns servidores me dizendo que eu não estava tomando a decisão certa, que eu tinha que ir por outro lado, mas a gente tinha feito todos os estudos, de todas as possibilidades. [...] algumas pessoas vieram questionar e tal [...] se tivesse sido homem nessa posição, tinha tomado outra decisão. (Calu)

As falas de Dilma e Calu revelam um padrão comum de desvalorização da liderança feminina, que está em sintonia com as reflexões de Hooks (2017; 2018; 2019) sobre a resistência ao poder das mulheres em contextos dominados por normas patriarcais. Dilma, ao descrever a constante necessidade de provar suas competências, revela uma dinâmica de gênero em que as mulheres, mesmo em posições de autoridade, são percebidas como menos aptas e frequentemente têm suas decisões e ações questionadas. Hooks discute como as mulheres em cargos de

poder muitas vezes enfrentam uma resistência silenciosa, onde seu valor é diminuído justamente por desafiarem as normas que associam liderança ao masculino. Calu relata uma situação em que um colega de trabalho, homem, se recusou a aceitar sua liderança como mulher e, durante todo o período em que ela esteve na direção, evitou assumir suas responsabilidades, delegando-as para outros.

A resistência à liderança feminina também é discutida por Bento (2022), que aborda como as mulheres em posições de destaque são constantemente submetidas a processos de desqualificação, seja por microagressões ou pela manipulação de seus papéis no ambiente de trabalho. A fala de Calu, que descreve a manipulação e a falta de apoio de colegas homens, ilustra a dificuldade de navegar em ambientes de poder onde as relações são hierarquizadas de forma a manter a hegemonia masculina. Mesmo sem explicitar a questão de gênero, a desvalorização de suas decisões como gestora reflete a luta que mulheres enfrentam para serem reconhecidas como líderes competentes em espaços historicamente dominados por homens.

Bourdieu (2012), ao discutir o conceito de habitus, contribui para entender essa questão. O habitus patriarcal presente nas instituições de ensino, como o IFES, influencia as práticas e percepções, levando à naturalização da ideia de que cargos de liderança são mais adequados para homens. Isso é evidente na fala de Calu, quando seus colegas sugerem que *"aquele lugar era para um homem"*. Esse habitus delimita a visão dos sujeitos dentro da organização, gerando uma cultura que constantemente coloca as mulheres a uma posição de subordinação, mesmo quando formalmente ocupam posições de poder.

As experiências de Dilma e Calu evidenciam as barreiras estruturais e culturais que impedem o pleno reconhecimento da liderança feminina. A desvalorização de suas competências, a resistência velada de colegas e a necessidade de provar continuamente suas capacidades não são apenas individuais, mas fazem parte de um sistema mais amplo que mantém a desigualdade de gênero nas instituições.

No que toca o Eixo 3) **Sobrecarga e o trabalho de cuidado não remunerado (Dispositivo da maternidade compulsória)**, em que situamos as discussões sobre a sobrecarga vivida pelas mulheres, que acumulam funções de gestão e responsabilidades domésticas, frequentemente sem apoio adequado. Neste eixo,

refletimos sobre discursividades que remetem à naturalização do papel da mulher como cuidadora principal, à falta de divisão equitativa do trabalho doméstico, à pressão para conciliar vida profissional e pessoal, e ao impacto do dispositivo da maternidade compulsória, que impõe às mulheres a obrigação de cuidar da família, mesmo em detrimento de suas ambições profissionais. Vemos como enunciados representativos deste eixo:

Mesmo com o apoio do meu esposo, a administração da casa ainda caía por cima de mim [...] corria para o supermercado, cuidava da casa, e era uma experiência de não ter desligamento do trabalho [...] Se eu tivesse meus filhos pequenos, eu não teria condições de estar naquele cargo que eu estava, porque cuidar da casa e dos filhos ainda recai muito sobre a mulher [...] A administração da casa ainda era minha, apesar de estar em um cargo de gestão. Eu saía do trabalho e corria para cuidar das coisas em casa, e isso me consumia muito (Dilma).

Quando você pega uma gestão maior, você abandona. Eu abandonava a mim e à minha família, porque o cargo consome muito tempo e estresse [...] Eu chegava em casa exausta, mas ainda tinha as responsabilidades de casa esperando por mim [...] Eu não sabia coordenar isso. Ficava tudo para mim, o trabalho, a casa, e o cuidado comigo mesma ficava de lado [...] Eu sempre sentia que, por mais que estivesse na gestão, o trabalho de casa era algo que ninguém mais faria por mim. Acumulava tudo (Calu).

As falas de Dilma e Calu revelam uma sobrecarga emocional e física causada pela dupla jornada de trabalho, um tema central nas discussões de Federici (2019). Segundo Federici, o trabalho de cuidado, que inclui as tarefas domésticas e o cuidado com os filhos, é invisibilizado e não reconhecido como trabalho legítimo, sendo atribuído historicamente às mulheres sem remuneração. Dilma menciona que, mesmo com o apoio de seu esposo, o peso do trabalho doméstico ainda recaía majoritariamente sobre ela, ilustrando a perpetuação do dispositivo da maternidade compulsória, onde se espera que as mulheres priorizem o cuidado com a família, mesmo quando exercem cargos de gestão.

Beauvoir (2009) argumenta que a mulher é socialmente condicionada a aceitar a maternidade e o cuidado como aspectos centrais de sua identidade, algo que as falas de Dilma e Ires exemplificam nitidamente. Dilma reflete sobre a dificuldade que teria enfrentado se seus filhos fossem pequenos durante seu tempo na gestão,

destacando que o papel de mãe, mesmo em fases diferentes da vida, continua a ser uma carga adicional. Calu, por sua vez, evidencia a dificuldade em equilibrar o trabalho com a vida pessoal, sentindo-se obrigada a "abandonar" o autocuidado para dar conta das demandas profissionais e domésticas.

Essa experiência de sobrecarga e a dificuldade de conciliar o papel de cuidadora com o exercício de um cargo de liderança refletem o que Federici chama de "trabalho reprodutivo", ou seja, o conjunto de atividades necessárias para manter a vida doméstica e familiar, que é muitas vezes desvalorizado. As falas de ambas as participantes mostram que, mesmo em posições de poder, as mulheres não conseguem escapar completamente dessas expectativas sociais, demonstrando a necessidade de uma reflexão e transformação nas estruturas sociais e das divisões de gênero no trabalho doméstico.

É evidente que o "tornar-se mulher" em espaços institucionalizados se entrelaça com a construção social e performativa do gênero, conforme discutido por Butler (2019). A performatividade de gênero torna-se uma unidade central ao revelar como as normas patriarcais, presentes nas instituições, moldam a subjetividade feminina, restringindo a autonomia e perpetuando expectativas de subordinação e cuidado. As falas das participantes exemplificam como essas normas não só limitam a mobilidade social e profissional das mulheres, mas também forçam-nas a adotar papéis performativos que reproduzem o patriarcado, seja ao administrar a casa, cuidar dos filhos, ou liderar em posições institucionais. Isso remete às discussões de Beauvoir (1967; 2009), que afirmam que a mulher não nasce com uma essência pré-definida, mas é moldada pelas instituições e discursos que lhe são impostos, o que também encontra eco em Foucault (2014), ao falar sobre o poder disciplinar que as instituições exercem sobre os corpos femininos.

Uma questão fundamental que emerge é a interseccionalidade, ausente nas categorias previamente exploradas, mas que poderia enriquecer a análise, especialmente no que diz respeito à sobrecarga e às barreiras enfrentadas por mulheres em cargos de liderança. A interseccionalidade, como descrita por Collins e Bilge (2022), mostra que a opressão de gênero é complexa e se interconecta com questões de raça e classe, e sua inclusão traria uma camada adicional de compreensão ao contexto do IFES. A experiência de ser mulher em espaços

acadêmicos de gestão não pode ser completamente entendida sem considerar como outras identidades, como a raça, também influenciam essas vivências, especialmente em termos de acesso ao poder e reconhecimento.

Questionar como as normas patriarcais e neoliberais perpetuam a invisibilização do trabalho cuidado não remunerado é necessário. A análise de Federici (2019) sobre o trabalho reprodutivo levanta questões sobre o papel das instituições em manter essas normas e se políticas de equidade de gênero nas instituições educacionais realmente desafiam a reprodução dessas expectativas. A reflexão que se faz é: *como as instituições podem reestruturar suas práticas para não apenas reconhecer, mas também redistribuir as cargas que recaem sobre os corpos femininos, tanto no trabalho acadêmico quanto no ambiente doméstico? Como as instituições de ensino e o mundo do trabalho contribuem para a manutenção do dispositivo da maternidade compulsória, naturalizando o papel da mulher como principal responsável pelo trabalho de cuidado? E, além disso, de que maneira essas instituições poderiam repensar suas práticas e políticas para promover uma divisão equitativa do trabalho de cuidado entre homens e mulheres, sem que isso recaia exclusivamente sobre os corpos femininos?*

4 DERIVAS FINAIS

As Derivas Finais desta pesquisa revisitam o objetivo inicial de investigar as percepções de corpos femininos em posições de gestão no Instituto Federal do Espírito Santo (IFES), campus São Mateus, e suas implicações na construção e mobilização de modos de subjetivação. A partir desse propósito, foram elaborados três eixos centrais: "Tornar-se mulher em espaços institucionalizados", "Experiências do ser mulher em um lugar de gestão", e "Sobrecarga e o trabalho de cuidado não remunerado (Dispositivo da maternidade compulsória)". A partir destas categorias embasamos os resultados e as discussões, fornecendo uma visão crítica das estruturas de poder que tentam desenhar as experiências femininas em ambientes institucionais.

As tessituras e analíticas realizadas apontam que o processo de "tornar-se mulher" nessas instituições é permeado por expectativas patriarcais e normas de gênero que limitam as trajetórias de corpos femininos. Conforme discutido por Beauvoir (1967) e Butler (2019), as participantes da pesquisa enfrentaram desafios impostos por um sistema disciplinar que busca controlar seus corpos e definir suas subjetividades, seja através da educação ou das normas sociais. Entretanto, suas narrativas demonstram que há resistência, especialmente através da busca por autonomia, educação e a luta por ocupação de espaços de poder.

No eixo "Experiências do ser mulher em um lugar de gestão", as análises reforçam a contínua desvalorização da liderança feminina, destacada pelas resistências enfrentadas pelas gestoras entrevistadas. Conforme Hooks (2017; 2019) e Bourdieu (2012) discutem, o *habitus* patriarcal das instituições mantém as mulheres em uma posição de subordinação, ainda que formalmente ocupem cargos de liderança. Apesar disso, as experiências compartilhadas mostram um compromisso em resistir e desafiar essas barreiras, possibilitando a abertura de espaço para que futuras gerações possam enfrentar um ambiente menos hostil.

Na terceira categoria, "Sobrecarga e o trabalho de cuidado não remunerado", foi evidenciado que o dispositivo da maternidade compulsória, conforme descrito por Federici (2019), ainda pesa fortemente sobre os corpos femininos. As participantes relataram a dificuldade de equilibrar as responsabilidades profissionais com as domésticas, revelando que as expectativas de cuidado permanecem, muitas vezes invisíveis, mas onipresentes, nas trajetórias de mulheres em cargos de gestão. Isso reforça a necessidade de reformas institucionais que promovam uma divisão mais equitativa das responsabilidades de cuidado.

Ao longo da pesquisa, percebemos avanços importantes na visibilidade das desigualdades de gênero em cargos de gestão, mas ainda há limitações, como a ausência de uma análise mais robusta das interseccionalidades de raça e classe. Este ponto abre questionamentos sobre como as instituições podem efetivamente implementar políticas de equidade que abarquem não apenas o gênero, mas as múltiplas camadas de opressão que impactam as vivências das mulheres.

Assim, estas Derivas Finais refletem o movimento contínuo de questionamento e transformação necessários para que as instituições desconstruam as normas

patriarcais e avancem rumo a uma igualdade real. A pesquisa reforça a urgência de políticas que não apenas permitam às mulheres ascenderem a cargos de liderança, mas que também desconstruam as divisões históricas do trabalho e do poder, possibilitando um ambiente mais justo, inclusivo e diverso.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **A análise de conteúdo**. Paris: Presses universitaires de France, 1977.

BEAUVOIR, Simone. D. **O segundo sexo: a experiência vivida**. São Paulo: Difusão europeia do livro, 1967.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 11. ed. Trad.: Maria Helena Kühner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

BENTO, Cida. **Pacto da Branquitude**. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

BUTLER, Judith. **Corpos que Importam: os limites discursivos do “sexo”**, 1. ed. Trad.: Veronica Daminelli e Daniel Yago Françoli. São Paulo: Crocodilo, 2019.

COLLINS, Patricia Hill; BILGE, Sirma. **Interseccionalidade**. 1. ed. Trad.: Heloísa Monteiro e Abel Sidney. São Paulo: Difel, 2022.

DINIZ, Margareth; LOPES, Leandro de Proença. A formação inicial de professoras marcada pela interseccionalidade e o impacto na saúde física e mental das docentes. **Revista Formação Docente**. Belo Horizonte, v. 14, n. 31, p.45-60, set./dez. 2022.

FEDERICI, Silvia. **O ponto zero: trabalho doméstico reprodução e luta feminista**. Tradução de Coletivo Sycorax. São Paulo: Elefante, 2019.

FISCHER, Rosa Maria Bueno. As relações entre o saber e o poder: apontamentos para uma genealogia da educação. In: VEIGA-NETO, Alfredo; LOPES, Maura Corcini (Orgs.). **Foucault e a educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001. p. 21-48.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 5. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

_____. **A ordem do discurso: aula inaugural no Collège de France**, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. Leituras Filosóficas. 24. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. UFRGS. 1. ed. Editora Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HENDERSON, Patricia Araujo; FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo; DUTRA, Joel Souza. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**. Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 488–505, jul./set., 2016.

HOOKS, Bell. **Teoria feminista**: da margem ao centro. Trad.: Lólio Lourenço de Oliveira. São Paulo: Perspectiva, 2019.

_____. **O feminismo é para todo mundo**: políticas arrebatadoras. Tradução de Ana Luiza Dantas Borges. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2018.

_____. **Ensinando a transgredir**: a educação como prática da liberdade. Trad.: Ana Luiza Dantas Borges. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2017.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; VERGARA, Sylvia Constant. Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote “gênero”. In: **Anais** do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. São Paulo: EnANPAD, 2009.

LUCAS, Angela Christina; et al. Identificação de Práticas de Gestão voltadas à questão de gênero: um estudo a partir das melhores empresas para você trabalhar. In: 34º Encontro Anual da ANPAD. **Caderno de Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOSCHKOVICH, Marília; ALMEIDA, Ana Maria. Desigualdades de Gênero na Carreira Acadêmica no Brasil. **Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, vol. 58, nº 3, 2015, pp. 749 a 789.

NUNES, Adelina M. Barbosa. **A branquitude e o ensino superior**: reflexos e desafios na docência. 2020. 193f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2020.

TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio; ANDRADE, Juliana. A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. In: 30º Encontro Anual da ANPAD. **Caderno de Anais**. Salvador: ANPAD, 2006.

PASSOS, Eduardo. Cartografar é acompanhar processos. In: KASTRUP, Virgínia; PASSOS, Eduardo; ESCÓSSIA, Liliana da (Orgs.). **Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2019. p. 135-156.

POLIZEL, Alexandre Luiz. **Histórias, violências e desalojares: a trajetória de LGBTs nos espaços de ensino**. Curitiba-PR: Editorial Casa, 2022

RAGO, Margareth. Mulher cordial: feminismo e subjetividade. **Verve: revista semestral autogestionária do Nu-sol**, São Paulo, 1 fevereiro 2004. 279-296.

RODRIGUES, Rosângela Rocio Jarros. Educação Profissional da Mulher e a Ascensão a Cargos de Liderança. **Revista Labor**. Edição Especial, vol. 02, nº 18, p. 64-77. Fortaleza/CE, nov, 2017.

SOCIEDADE BRASILEIRA PARA O PROGRESSO DA CIÊNCIA. **A baixa representatividade feminina na ocupação de cargos políticos de liderança em Ciência e Tecnologia no Brasil**. SBPC, 2021. Disponível em: <<https://sbpcnet.org.br>>. Acesso em: 13 fev. 2024.