



**XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU 2021**

*Universidade frente aos desafios da Pandemia:  
Cenários Prospectivos para a Gestão Universitária*

Evento virtual  
24 e 25 de novembro de 2021  
ISBN: 978-85-68618-08-0



## **MULHERES EM CARGOS GERÊNCIAIS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA, E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS - IFMG**

**EDUARDO DE CARVALHO NASCIMENTO**

Universidade FUMEC

[carvanas@gmail.com](mailto:carvanas@gmail.com)

**EVELTER SILVA MOREIRA**

Universidade FUMEC

[evelter.moreira@gmail.com](mailto:evelter.moreira@gmail.com)

**ISABELA HOFFMANN DE MORAIS**

Universidade FUMEC

[isabelahoffmann77@gmail.com](mailto:isabelahoffmann77@gmail.com)

**THIAGO SOARES NUNES**

Universidade FUMEC

[adm.thiagosn@gmail.com](mailto:adm.thiagosn@gmail.com)

### **RESUMO**

O objetivo desta pesquisa foi identificar e mapear a presença de mulheres em cargos gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG). Os dados da pesquisa foram coletados junto a gestão da instituição, foram obtidos relatórios contendo informações dos servidores ativos, cargo ocupado, sexo, idade, tempo no órgão e nível de escolaridade. Os dados foram tratados quantitativamente, tabelados em planilhas do excel e classificados evidenciando a quantidade de servidores por sexo, escolaridade, tempo de trabalho e relação proporcional de gênero nos cargos de gestão. A partir dos resultados obtidos constatou-se a existência de desigualdade, pois os cargos de gestão são desproporcionalmente e na sua maioria ocupados por homens, verificou-se ainda que não há um critério normativo/objetivo para nomeação dos cargos de confiança, a escolha é discricionária.

**Palavras chave:** Relações de Gênero no Trabalho; Mulher; Liderança; Instituição de Ensino Superior;

## **1. INTRODUÇÃO**

As questões de gênero no trabalho tem sido objeto de estudos e é um dos temas bastante discutidos na atualidade. Apesar da evolução cultural da sociedade e do trabalho no que tange a igualdade de gênero, onde as mulheres cada vez mais deixam os afazeres domésticos e buscam ocupar espaços até então ocupados por homens, a inserção é marcada por progressos e atrasos em relação à qualidade do emprego (Fontenele-Mourão, 2006; Bruschini e Puppini, 2004). Ainda prevalece, principalmente no Brasil, uma cultura machista que de certa forma limita a participação das mulheres, principalmente em cargos de gestão.

Apesar do acesso ao poder nas organizações, por meio de cargos de gestão, normalmente estar relacionado a competência, a capacidade profissional e a liderança (Kanan, 2010), percebe-se que os homens ocupam a maior parte dos cargos estratégicos e as mulheres ficam com trabalhos com menor responsabilidade, demonstrando uma segregação de gênero, onde as mulheres não conseguem atingir níveis mais altos na hierarquia organizacional (Cappelle, et al., 2013). Nesse sentido, Ceribeli et al. (2017) aponta que o preconceito ainda é o grande vilão e limitador da ascensão das mulheres a cargos gerenciais, destacando que o mundo do trabalho ainda é carregado de traços machistas.

No contexto do setor público percebe-se que apesar de não haver disparidade salarial e diferenciação na forma de acesso (concurso público), bem como, nos meios de ascensão na carreira (Puppini, 1995), pode haver discrepâncias no acesso a cargos, principalmente quando não há um critério normativo e a investidura é feita de forma discricionária, por meio de escolhas pessoais de quem nomeia.

Nesse sentido, o objetivo geral da presente pesquisa é identificar e mapear a presença de mulheres em cargos gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG). Para alcançar esse objetivo pretende-se fazer uma análise quantitativa dos dados fornecidos pelo instituto e procurar estabelecer relações sobre a forma de distribuição dos cargos de gestão e a ocupação dos mesmos pelas mulheres.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 RELAÇÕES DE GÊNERO NO TRABALHO: QUESTÕES SOCIAIS E HISTÓRICAS**

O estudo sobre questões de gênero passou a representar um dos temas mais discutidos atualmente e, dada a sua importância, compreender sua abrangência e como impactam homens e mulheres ao longo da história possibilita o entendimento atual. Com a evolução cultural das sociedades, as mulheres vêm ao longo do tempo buscando a cada dia ocupar espaços até então ocupados por homens. Seja em empresas, ou no esporte, até mesmo na divisão dos afazeres de casa, estas veem a cada dia reduzindo estas diferenças impostas por aqueles que até ditavam as regras, que segundo Fontenele-Mourão (2006), a própria história revela que, de um modo geral, as mulheres estiveram amiúde excluídas do espaço público.

Belle (1993, p.196) explica que o "modelo de mulher do lar", imposto no século XIX, começou a ser questionado a partir do início da contestação dos papéis profissionais desempenhados pelas mulheres. Cozinhar, lavar, passar e cuidar dos filhos eram atividades exclusivas das mulheres, e que nenhum homem tinha esta obrigação. As mesmas não podiam sequer pensar em trabalhar fora, adquirir uma profissão, quem diria se graduar.

Numa sociedade moldada nos valores machistas, atribuições como estas jamais poderiam ser desempenhadas por outro se não pelas mulheres. De onde veio tamanha convicção? Por quê homens não poderiam trocar de lugar com as mulheres nas obrigações de casa? Que mal teria em termos uma relação social mais equilibrada entre homens e mulheres? Questões como estas vêm sendo colocadas às pessoas e o que vemos são movimentos de mudanças quanto a estes paradigmas.

Bruschini e Puppini (2004) mostram que, no caso das mulheres, elas têm se envolvido cada vez mais com as funções tipicamente de homens. Mas, em velocidade inversamente proporcional, os homens ainda têm muito que caminhar para que se afirme que os mesmos vêm trocando de papéis com as mulheres, mesmo que em alguns casos, se note este movimento de forma tímida.

Um desses exemplos é a desigualdade no que diz respeito às atribuições domésticas (MADALOZZO et al., 2010). Mesmo com uma maior participação dos homens, a responsabilização pelas atividades domésticas ainda recai, quase exclusivamente, às mulheres. Ao invés de ter ocorrido a divisão das tarefas, o que ocorre na prática, na maioria das vezes, é que as mesmas acabam acumulando funções e atividades, sobrecarregando-as em seu dia a dia a ponto de comprometer sua saúde física e mental, que popularmente foi chamado da dupla jornada da mulher. Este sem dúvida, pode ser um elemento que influencia diretamente na ascensão profissional delas, embora também existam outros fatores.

Daí vem a questão para se pensar: como resolver este impasse? Segundo Hirata e Kergoat (2007), existem dois princípios organizadores para a divisão sexual do trabalho, o princípio da separação, no qual existe a separação de trabalho de homem e trabalho de mulher e o princípio da hierarquização, no qual o trabalho desempenhado por um homem vale mais que o trabalho desempenhado por uma mulher. Para os autores, tais princípios são aplicados a qualquer sociedade.

Ao traçarem um panorama da situação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro até 2005, Bruschni, Ricoldi e Mercado (2008) revelam que a inserção laboral das brasileiras é marcada por progressos e atrasos: por um lado, verificaram a intensidade e a constância do aumento da participação feminina desde a metade dos anos 70; por outro lado, constataram a má qualidade do emprego feminino, predominantemente em atividades precárias e informais.

De acordo com Alves (2002), Cappelle (2007), Brasil (2007) e Gomes, Lima e Cappelle (2012), as mulheres estão seguindo novos rumos, somando novos espaços e a sua participação no mercado de trabalho está gerando inúmeros questionamentos quanto às suas novas atribuições.

Segundo Pinheiro et al. (2008), o rendimento médio da ocupação no mercado de trabalho revelou as desigualdades de gênero em decorrência das diferenças educacionais, da segregação das mulheres em postos de trabalho menos qualificados e que possuem menores rendimentos do que os homens.

Para Alves (2013), os baixos salários recebidos pelas mulheres têm explicação nas interpretações históricas, pois os ganhos recebidos pelos homens seriam calculados de modo a garantir a sua sobrevivência e a reprodução da família e os salários das mulheres seriam definidos como ganhos adicionais ao salário do homem, que seria satisfatório para o seu próprio sustento e o da família.

No contexto do setor público, algumas das desigualdades de gênero não se confirmam. Verifica-se, por exemplo, que não existe disparidade salarial, conforme destaca Puppim (1995). A forma de ingresso via concurso público, nas organizações, é igual tanto para homens quanto para mulheres. O salário também é o mesmo, assim como os meios para a ascensão na carreira.

Todavia, o que pode diferir, no aspecto da ascensão na carreira, pode ser em relação aos cargos de confiança, aqueles que são escolhidos pela pessoa que ocupa um cargo maior, geralmente de direção. No caso do ambiente acadêmico, pertencente ao setor público, Marry (2008) afirma que, deveria haver maior igualdade na carreira, tanto para homens quanto para mulheres. Se todos que ingressam são por meio de concurso atestando sua capacidade técnica, será que as escolhas se dão por critérios comportamentais? Uma vez que a maioria dos postos do alto escalão são ocupados por homens, o que faz destes melhores que as mulheres? O que justificaria cientificamente estas escolhas?

## 2.2 PODER NAS ORGANIZAÇÕES: MULHERES EM CARGOS GERENCIAIS

Os sistemas e relações de poder fazem parte da história da humanidade, é inerente ao ser humano e a vida grupal e está presente nas organizações e nas relações de trabalho. Por sua natureza, o poder não é visível ou mensurável e tende a ser confundido com controle, autoridade, força e carisma. Poder é a capacidade e o potencial de influenciar as ações de indivíduos ou grupos, no sentido de atuarem de uma determinada maneira. (KRAUSZ, 2005) Segundo Kanan (2000) a ideia de autoridade e poder faz parte da vida das pessoas e de organizações de todos os tipos, é difícil conceber uma organização sem uma linha de comando, sem liderança e autoridade.

Aspectos como a globalização, intensidade das relações sociais, o emaranhado de conexões e transações em rede, assimetrias surgidas no contexto corporativo e necessidade de mais controle, aumentaram a complexidade das organizações e fez surgir estruturas próprias, hierarquizadas, segmentadas com coordenação e relações de autoridade e subordinação. Neste contexto, o poder é uma variável importante para a análise organizacional, onde o controle se materializa por meio de regulamentos, normas e comunicação formal, elementos chave da estrutura e poder. (CARVALHO, 2007)

Segundo Krausz (2005), o poder pode ser pessoal, na medida em que se origina do próprio indivíduo, em decorrência de sua personalidade, experiências, conhecimento, maturidade emocional, energia e assertividade. É um conjunto de atributos pessoais e profissionais que caracterizam um líder. Mas também pode ser contextual, que se fundamenta na estrutura ou sistemas de uma determinada organização em que o indivíduo está inserido, vincula-se ao cargo a posição hierárquica, pode ser distribuído, atribuído e também retirado, baseia-se no caráter racionalista/burocrático das organizações.

O exercício do poder nas organizações de maneira geral está relacionado a competência, a capacidade profissional e de liderança, é um fenômeno relacionado à posição ocupada ou a função exercida, afeto a habilidades de conduzir adequadamente uma equipe, muitas vezes por meio da influência pessoal (KANAN, 2010). Mas a despeito disso, percebe-se que os homens ocupam os cargos estratégicos de chefia com maior estabilidade e as mulheres ficam com trabalhos com menos responsabilidades, direcionadas a funções secundárias ou de contato direto com público. Mesmo com a grande participação e contínua evolução nas estatísticas de cargos ocupados por mulheres no mercado de trabalho, os homens ainda mantêm larga distância, principalmente em questões salariais. Ocorre no mercado de trabalho uma segregação horizontal, que limita o acesso das mulheres a determinadas profissões ou funções na

organização e vertical na medida em que a mulher não consegue atingir cargos mais altos na hierarquia da organização. (CAPPELLE et. al, 2013)

Quanto ao estilo de liderança, Araújo et al. (2020) pesquisaram características e singularidades existentes na gestão executiva feminina, os resultados demonstram uma percepção por parte das profissionais de diferenças entre gêneros no modo atuar na gestão, tais como maior flexibilidade e humanidade e características inovadoras por parte das mulheres.

Em pesquisa realizada sobre os desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargos de chefia, Ceribeli et al. (2017) constatou-se que o preconceito ainda é o grande vilão, pois gera desconfiança e dificulta o acesso das mulheres a cargos de médio e alto escalão. O mundo do trabalho ainda carrega traços machistas e apesar da luta das mulheres por espaço, ainda existem grandes barreiras invisíveis que as mulheres precisam superar ao longo de suas carreiras. Outro fator apontado foi a dificuldade de conciliar atividades domésticas, a maternidade e a criação dos filhos com a carreira, muitas vezes as mulheres precisam lidar com jornadas de trabalho duplas ou triplas, o que leva ao abandono das carreiras.

Mathias et al. (2016) aborda também o que seria uma resistência de parte das mulheres em galgar postos mais altos, em função de forma de educação, concepções assimiladas, contexto social. Nesse sentido, seria como se o poder tivesse gênero e não fosse acessível a mulheres.

A presença da mulher no mercado de trabalho cresceu nas últimas décadas, entretanto estudos sobre gênero nas organizações têm mostrado que o crescimento não ocorre em todas as posições e áreas da organização. Em pesquisa buscando evidenciar a presença de mulheres docentes em cargos gerenciais nas Universidades Federais do Estado de Minas Gerais, dados do currículo lattes de 2013 demonstraram que há aumento de mulheres na área acadêmica e no campo da pesquisa e também uma tendência de aumento de docentes mulheres. Mas apesar disso, 72,15 % dos cargos de pró-reitoria e chefias de gabinete eram ocupados por homens (SIQUEIRA et al., 2016).

Também com o objetivo de mapear a presença de mulheres em cargos gerenciais da Universidade Federal de Sergipe, Mathias et al. (2016) verificaram que apesar de as mulheres serem a maioria dos trabalhadores (51,16%), a cada dez cargos de direção da instituição sete são ocupados por homens e apenas três por mulheres.

Segundo Pinto (2021), em matéria publicada na Folha.UOL, em recente levantamento feito pelo Fórum Econômico Mundial, o Brasil despencou no ranking global de igualdade entre gêneros e ocupa o 93º lugar entre 156 nações, uma perda de 26 posições em relação ao ano 2016, quando ocupava a 67ª posição. As piores perdas foram na participação política e na igualdade econômica, que desceu de 63º para 89º lugar. A análise reflete também o forte impacto da pandemia de coronavírus sobre a população feminina, elas eram a maioria dos trabalhadores em setores mais afetados, como os de turismo, cuidados pessoais e educação. Uma boa notícia da pesquisa é que a proporção de mulheres entre profissionais mais qualificados continua a aumentar e há progresso, apesar de lento, em direção à igualdade salarial. Mas segundo os dados, persiste a ausência de mulheres em cargos de liderança, com mulheres ocupando apenas 27% dos cargos de chefia.

### **3. METODOLOGIA**

O artigo foi classificado como quantitativo, descritivo, estudo de caso e documental.

Para viabilizar o estudo, optou-se por um estudo de caso, que permite o pesquisador entender fenômenos que estejam ocorrendo em determinado meio da vida real (YIN, 2005), e ainda, um estudo quantitativo, pois por meio da análise dos dados buscou-se trazer indicadores ou tendências dentro dos dados do IFMG (MINAYO; SANCHES, 1993).

Para o levantamento de dados foi solicitado por e-mail para a pró-reitoria de gestão de pessoas, uma planilha contendo os seguintes dados: servidores ativos, cargo do concurso, cargo em CD ou FG, sexo, idade, tempo no órgão e escolaridade. Esses dados foram enviados em uma planilha de excel o que permitiu que o tratamento e análise dos dados fosse feito por meio técnicas estatísticas descritivas, frequência e porcentagem, e da utilização de tabelas dinâmicas e resumida em forma de tabelas.

#### **4. RESULTADOS**

Nessa seção serão apresentados os resultados da pesquisa, no entanto, se faz necessário expor sobre a organização pesquisada - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG).

O Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG foi instituído em dezembro de 2008 como uma autarquia federal através da lei 11.892, em seu artigo primeiro a lei instituiu os institutos federais e determina que todos eles estarão vinculados ao Ministério da Educação – MEC. (BRASIL, CONGRESSO NACIONAL, 2008) Atualmente é composto por 18 campi distribuídos no Estado de Minas Gerais e vinculados à reitoria, com sede em Belo Horizonte, são ofertados mais de setenta cursos que juntos possuem mais de dez mil alunos matriculados, distribuídos nos níveis médio, técnico, superior e pós graduação. A maior parte dessas vagas são destinadas ao nível médio. (IFMG, 2021)

O IFMG é um órgão da administração pública federal, e dessa forma a grande maioria de seus funcionários são servidores públicos federais, e estão regidos pela lei 8.112 de 1990. Por ser um instituto de educação federal seu quadro de funcionários é composto basicamente por duas carreiras, a dos docentes, regulamentada pela lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, e a dos técnicos, regulamentada pela lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Ambas as carreiras possuem progressões próprias que não serão abordadas neste artigo por dependerem somente do esforço do servidor.

A remuneração proveniente e os cargos que o instituto possui são publicados na lei nº 13.328, de 29 de julho de 2016, os cargos de direção (CD) possuem quatro graduações, a maior remuneração corresponde à R\$ 8.084,47 e a menor R\$ 3.852,76, nos cargos de função gratificada (FG) a discrepância financeira é alta, iniciando em um aumento de R\$ 975,51 no vencimento do servidor e podendo ser de até R\$ 532,07. Dentro dos sites do IFMG e demais plataformas não foi encontrado nenhum regulamento ou regimento que dispunha sobre como os cargos de confiança são distribuídos, dessa forma foi solicitado ao órgão através do serviço de informação ao cidadão essas informações, em resposta o órgão enviou uma resolução que dispõe da forma de distribuição dos cargos nos institutos federais, e alguns documentos da forma de distribuição dentro das unidades. Não foi encontrado nenhuma referência em relação aos critérios de distribuição dos cargos em relação à escolaridade, tempo de empresa, ou critério, inferindo-se que seguem a máxima apenas da livre nomeação e livre exoneração, sem critérios definidos para os servidores.

#### 4.1 MULHERES EM CARGOS GERENCIAIS NO IFMG

Para se atingir o objetivo central deste estudo, optou-se por analisar a forma de distribuição dos cargos de gerência e gestão presentes no IFMG, e dessa forma tentar achar algum critério de distribuição utilizado pela gestão, e verificar se existe ou não proporcionalidade na alocação desses cargos. Após análise dos dados disponibilizados pelo órgão optou-se por consolidar as informações em forma de tabelas para facilitar a apresentação e análise. A Tabela 1, a seguir, demonstra a relação total de servidores, contendo: Cargo CD/FG, gênero, formação, carreira e tempo de IFMG.

**Tabela 01** – Relação Total de empregados.

		<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>
<b>Escolaridade</b>	Nível Básico	208	177
	Nível Médio	3	0
	Nível Superior	60	37
	Pós-Graduação	143	140
	Mestrado	421	262
	Doutorado	253	173
<b>Tempo de Instituição</b>	Até 5 anos	275	253
	De 5 a 10 anos	308	275
	De 10 a 15 anos	225	186
	mais de 15 anos	113	242
<b>Carreira</b>	TAE	454	430
	Professor	634	359
<b>Cargo de Confiança</b>	CD	80	25
	FG	116	88
	Sem Cargo	892	676

Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados fornecidos permitem concluir que o IFMG possui ao todo 1877 servidores, dentre eles 1.088 são homens e 789 mulheres. Analisando primeiramente de forma superficial a distribuição dos gêneros, tem-se que a carreira acadêmica possui mais homens, e por outro lado a carreira TAE é mais igualitária. Nos cargos de CD e FG também é possível verificar uma maioria de homens, contudo esses dados serão avaliados de forma percentual em um próximo momento. A maior parte dos servidores possuem nível de escolaridade alto, ou seja, 74% do corpo da instituição possui pelo menos o título de pós-graduação. É possível inferir ainda que a maior parte dos funcionários possui menos de 10 anos de empresa, cerca de 63%, isso pode ser explicado pela própria idade do IFMG. Ainda no quesito tempo de instituição, é possível verificar uma ascendência no número de mulheres que tomam posse, refletindo cada vez mais a saída da mulher de casa, e o seu ingresso no mercado de trabalho. É importante salientar que apesar de ter nascido em 2008, o órgão possui servidores com mais de 15 anos de instituição pois a lei que o instituiu uniu três órgãos já existentes, os CEFET de Ouro Preto e Bambuí e a escola agro técnica de São João Evangelista, dessa forma os servidores deste órgão foram realocados no IFMG (IFMG, 2021).

Dentro do nível básico, que representa o nível de entrada do cargo, 54% são homens, no nível médio, 100% são do gênero masculino. Ao se analisar a distribuição de gênero dos servidores que possuem nível superior, 39% é composto por mulheres, e para os que possuem pós-graduação elas representam 51%. Em relação aos que possuem o título de mestre, 38% são mulheres e nos doutores 41% são mulheres. É importante salientar que 42% do corpo de

funcionários é mulher, dessa forma era de se esperar que em todos os níveis de instrução as mulheres tivessem uma representação menor, destarte o único grau de instrução que apresentou um número discrepante foi o nível pós-graduação, onde proporcionalmente as mulheres possuem um número maior de representatividade.

Por força de lei, a instituição possui um número determinado de cargos, dessa forma somente 16% dos funcionários possuem algum cargo de gestão, destes, 64% são ocupados por pessoas do gênero masculino. Para buscar entender os fatores que influenciam a gestão na escolha de seus cargos, foi feita uma análise dentre os cargos de CD por gênero e por nível de escolaridade, chegando-se a seguinte tabela:

**Tabela 02 - CD X Nível de Instrução**

<b>Nível de instrução</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Homens</b>
<b>Nível básico</b>	8	13
<b>Nível médio</b>	0	0
<b>Superior</b>	1	2
<b>Pós</b>	2	10
<b>Mestrado</b>	8	26
<b>Doutorado</b>	6	29
<b>TOTAL com CD</b>	25	80
<b>Total Servidores</b>	789	1088

Fonte: Elaborado pelos autores

Apesar de observarmos na linha “Total Servidores” que de fato as mulheres são minoria dentro do quadro de servidores ativos do IFMG, a partir da análise da tabela e dos números é possível perceber que existe ainda assim certa discriminação em mulheres em cargos de CD, não obstante representarem 42% dos servidores as mulheres detêm aproximadamente 24% desses cargos. O resultado alinha-se ao que demonstrou Siqueira, et al. (2016), em levantamento feito com base nos dados de currículos lattes, onde ficou evidenciado que 72,15% dos cargos de pró-reitoria e chefias de gabinete eram ocupados por homens e também ao trabalho de Mathias, et al.(2016) que verificou em 70% dos cargos gerenciais da Universidade Federal de Sergipe são ocupados por homens, apesar de as mulheres serem maioria no número de trabalhadores (51,6%).

Buscou-se explicação no grau de instrução das mulheres, contudo cerca de 73% das mulheres da instituição possuem pelo menos pós-graduação. Um percentual nada discrepante dos servidores do sexo masculino, onde 76% possuem o mesmo nível de instrução. Em relação aos critérios utilizados para a distribuição dos cargos não foi possível inferir nenhum padrão relacionado ao grau de instrução, apesar de ser possível verificar um alto percentual de colaboradores com título de mestre ou doutor, 20% dos detentores de CD possuem o nível básico de entrada no cargo, não sendo possível relacionar que os cargos são distribuídos para aqueles que detêm um maior nível de escolaridade.

Na sequência foi feita a mesma análise para os cargos de FG:

**Tabela 03 – Cargos de FG X Nível de Instrução**

<b>Nível de instrução</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Homens</b>
<b>Nível básico</b>	24	37
<b>Nível médio</b>	0	0
<b>Superior</b>	6	11
<b>Pós</b>	26	27

<b>Mestrado</b>	19	30
<b>Doutorado</b>	13	11
<b>Total com FG</b>	88	116
<b>Total Servidores</b>	789	1088

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nos cargos de FG, que possuem uma remuneração pelo menos quatro vezes menor em relação aos cargos de CD, é possível observar uma certa igualdade entre os cargos ocupados pelas mulheres, que representam 43%, ficando proporcional ao percentual de mulheres dentro da instituição. Contudo, observa-se um número alto de servidores do sexo masculino com nível de instrução básico, o que pode apresentar uma certa disparidade e mais uma vez comprovando que grau de instrução não é um dos parâmetros utilizados pelos dirigentes máximos do órgão para a nomeação em cargos de confiança.

Visando encontrar algum padrão nos critérios de distribuição dos cargos, buscou-se na sequência analisar a distribuição de CD e FG X tempo de IFMG, obtendo a seguinte tabela:

**Tabela 04 – Tempo de IFMG X CD/FG**

	<b>Mulheres</b>			<b>Homens</b>		
	Total	CD	FG	Total	CD	FG
<b>Até 5 anos</b>	205	0	27	223	8	26
<b>5 a 10 anos</b>	290	10	34	385	27	48
<b>10 a 15 anos</b>	207	9	18	233	28	15
<b>Mais de 15 anos</b>	101	6	9	233	17	27

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao se analisar a questão do tempo, é possível perceber que os homens possuem uma entrada de certa forma constante na instituição, demonstrando que nos últimos 15 anos em média entram no mercado o mesmo número de homens, contudo, é aceitável estabelecer uma confirmação no estudo de Bruschini, Ricoldi e Mercado (2008) em relação ao aumento das mulheres no ambiente de trabalho nas últimas décadas.

Colocando o foco da análise no tempo de instituição é possível perceber que a maior parte dos cargos está distribuída entre aqueles que tem mais de 5 anos e menos de 15, porém era de se esperar, tendo em vista que cerca de 60% dos funcionários possuem esse tempo de empresa, e tem-se que 63% dos cargos estão contemplados nessa faixa. Dessa forma, conclui-se que o tempo de IFMG também não foi fator determinante para a distribuição de cargos de CD ou FG. Retomando a análise sexista, pode-se perceber mais uma vez a discrepância da ocupação de homens e mulheres nesses cargos. Cargos de CD, aqueles com a maior remuneração já são confiados a homens com menos de 5 anos de instituição, enquanto as mulheres começam a fazer jus a esses cargos somente entre 5 e 10 anos, e ainda assim não representando nem metade dos cargos se comparadas com os homens. Analisando as faixas de tempo de IFMG e os cargos de FG percebe-se certa igualdade entre os homens e as mulheres, porém o que mais chama a atenção é essa igualdade presente em cargos onde a remuneração é inferior, e em cargos onde a remuneração é maior, permanece a falta de conclusão sobre os critérios para distribuição, e ainda, uma certa discriminação das mulheres nesses cargos, tendo em vista que nem tempo de instituição nem escolaridade, mostraram-se fatores importantes.

Para evidenciar esse achado, optou-se por fazer mais uma tabela, onde foi analisado, tempo de IFMG e escolaridade de forma conjunta na distribuição dos cargos entre homens e mulheres.

**Tabela 05 – Resumo**

		Mulheres			Homens		
		Total	CD	FG	Total	CD	FG
<b>Básico</b>	Até 5 anos	41	0	7	32	1	9
	5 a 10 anos	45	1	7	47	4	11
	10 a 15 anos	64	3	7	52	6	7
	Mais de 15 anos	31	4	3	82	2	10
<b>Médio</b>	Até 5 anos	0	0	0	1	0	0
	5 a 10 anos	0	0	0	2	0	0
	10 a 15 anos	0	0	0	0	0	0
	Mais de 15 anos	0	0	0	0	0	0
<b>Superior</b>	Até 5 anos	16	0	0	24	0	3
	5 a 10 anos	14	0	4	17	0	4
	10 a 15 anos	6	1	1	18	2	2
	Mais de 15 anos	7	0	2	9	0	4
<b>Pós-graduação</b>	Até 5 anos	50	0	11	31	4	4
	5 a 10 anos	58	2	11	56	3	13
	10 a 15 anos	5	0	0	10	1	1
	Mais de 15 anos	13	0	1	9	0	3
<b>Mestrado</b>	Até 5 anos	54	0	2	96	2	7
	5 a 10 anos	106	3	9	184	12	13
	10 a 15 anos	85	4	8	79	9	5
	Mais de 15 anos	22	0	0	67	3	7
<b>Doutorado</b>	Até 5 anos	44	0	7	39	1	3
	5 a 10 anos	67	4	3	81	8	7
	10 a 15 anos	47	1	2	74	10	0
	Mais de 15 anos	28	2	3	66	12	3

Fonte: Elaborada pelos autores.

Por fim, é possível destacar mais uma vez, a falta de igualdade dentro dos cargos de maior remuneração entre homens e mulheres, e ainda, a falta de critérios para a distribuição dos cargos entre os servidores. Confirmando mais uma vez os estudos de Cappelle (2013), apesar da nítida ascendência das mulheres no mercado de trabalho, ainda não é possível ver essa mesma ascensão nos cargos de gestão ou de confiança. Apesar das mulheres demonstrarem buscar conhecimento e se capacitar no âmbito educacional, isso não é suficiente para que elas alcancem os cargos mais altos da instituição. Pela falta de critérios encontrada nas análises numéricas, fica o questionamento, estaria Ceribeli et al. (2017) correto ao estabelecer que o único motivo das mulheres não ocuparem cargos de gestão ser o preconceito?

Bruschini e Puppini (2004) mostram que, no caso das mulheres, elas têm se envolvido cada vez mais com as funções tipicamente de homens. O problema é que esta migração se dá de forma lenta e desordenada. Os dados sobre formação e escolaridade mostram totais de mulheres em comparação ao número de homens na mesma condição, onde a relação matemática desta comparação não se mantém para as escolhas dos cargos de CD. Não há critérios definidos para as escolhas que justificasse ou demonstrasse uma coerência lógica que explicasse o porquê de tantas mulheres com mestrado e ou doutorado não serem preteridas para postos do mais alto escalão na instituição de ensino.

Se para Marry (2008), deveria haver maior igualdade na carreira, tanto para homens quanto para mulheres, uma vez que todos ingressam por meio de concurso atestando sua

capacidade técnica, a instituição acadêmica deveria ser exemplo na ordenação destes processos, tirando a subjetividade das escolhas.

## 5. CONCLUSÃO

Apesar de alguns estudos de Puppín (1995) demonstrarem que no contexto dos órgãos públicos a desigualdade de gêneros não está presente, foi possível confirmar somente no que tange a entrada da mulher no IFMG, porém ao se analisar a distribuição dos cargos de gerência, onde não depende só da mulher sua ascensão, e sim de uma nomeação, esse estudo não se confirma, pois os cargos de maior salário não são ocupados pelas mulheres de forma proporcional. O estudo da distribuição dos cargos dentro do Instituto Federal de Minas Gerais convergiu para os mesmos dados encontrados nos estudos de Mathias et al. (2016), feito na Universidade Federal do Sergipe, onde a distribuição dos cargos de gestão não se mostra proporcional ao número de mulheres na organização, e a disparidade entre homens e mulheres continua existindo dentro dos órgãos públicos. O presente estudo confirma também os achados de Siqueira et al. (2016).

Para estudos futuros, sugere-se a análise da distribuição dos cargos para as mulheres em outras instituições, e ainda um estudo de natureza qualitativa para se verificar o impacto dos números no clima organizacional e no nível de estresse e seu impacto no comportamento organizacional tanto das mulheres como dos homens. Como o estudo foi feito em uma única instituição, não é possível generalizar esses dados encontrados.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. E. S. Divisão sexual do trabalho: a separação da produção do espaço reprodutivo da família. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 271-289, Ago. 2013.

ALVES, S. Q. C. A mulher no contexto trabalho/família: jornada dupla ou desafio? 2002. 48 f. Monografia (Graduação em Psicologia) – Curso de Psicologia, Universidade Potiguar, Natal.

ARAÚJO, I. M. S.; HEBER, F.; BATISTA, K. Mulheres no Comando: Características e Singularidades da Gestão Executiva Feminina. **Revista Gestão & Conexões**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 73–98, 2020. DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27530.73-98. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27530>. Acesso em: 17 out. 2021.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993. p. 195-231.

BRASIL, W. **Mulheres, desenvolvimento local e sucesso: as feirantes em Belém (PA) e as políticas públicas de geração de renda**. 2007. 116 p. Dissertação (Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento) – Universidade Federal do Pará, Belém.

BRASIL. CONGRESSO NACIONAL. (1990) **Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em: 25/09/21.

BRASIL. CONGRESSO NACIONAL. (2005) **Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2008**. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 25/09/21.

BRASIL. CONGRESSO NACIONAL. (2008) **Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)>. Acesso em: 25/09/21.

BRASIL. CONGRESSO NACIONAL. (2012) **Lei 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm)>. Acesso em: 25/09/21.

BRASIL. CONGRESSO NACIONAL. (2012) **Lei 13.328, de 29 de julho de 2016**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13328.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13328.htm)>. Acesso em: 25/09/21.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. Cadernos de Pesquisa: **Revista de Estudos e Pesquisa em Educação/Fundação Carlos Chagas**, São Paulo, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan./abr. 2004

BRUSCHINI, C.; RICOLDI, A.M.; MERCADO, C.M. Trabalho e gênero no Brasil até 2005: uma comparação regional. In: COSTA, A.de O.; SORJ, B.; BRUSCHINI, C.; HIRATA, H. (Orgs.) Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J ; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A. A produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta-análise. **REAd**, Porto Alegre, v. 13, n. 3, set./dez. 2007.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; SOUZA, N. L. Mulheres, Trabalho e Administração. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social, UFBA**, v. 2, n. 2, p. 161-191, 2013.

CARVALHO, CA; VIEIRA, MMF. O poder nas associações - Coleção Debates em Administração. Cengage Learning Brasil, 2007. 9788522108374. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522108374/>. Acesso em: 22 set. 2021.

CERIBELI, H. B., ROCHA, G. B. d. S., & PEREIRA, M. R.. Mulheres em cargos de chefia: Desafios e percepções. **Diálogo**, 36, 2017

FONTENELE-MOURÃO, T. M. Mulheres no topo da carreira: flexibilidade e persistência. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006. 92 p.

GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPPELLE, M. C. A. Relações de Gênero e Empreendedorismo: um estudo multicasos na Bahia. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 7., 2012, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANEPEPE, 2012.

HIRATA, H., KERGOAT, D. Divisão sexual do trabalho profissional e doméstico: Brasil, França, Japão. In: COSTA, A. O.; SORJ, B.; B. Cristina; H. Helena (Orgs.). Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais. Rio de Janeiro: FGV. 2008.

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

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Minas Gerais, 2022. Histórico e missão. Disponível em: < <https://www.ifmg.edu.br/portal/sobre-o-ifmg/historico-e-missao>>. Acesso em: 25/09/2021

KANAN, L. A. Mulher e poder: um estudo sobre as práticas de liderança nos altos escalões das organizações de grande porte da indústria têxtil de Santa Catarina. 2000. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade* [online]. 2010, v. 17, n. 53 [Acessado 22 Setembro 2021] , p. 243-257. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000200001>>. Epub 05 Set 2014. ISSN 1984-9230. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000200001>.

KRAUSZ, Rosa R. Compartilhando o poder nas organizações. São Paulo: Nobel, 2ª Ed, revista: 2005

MADALOZZO, R.; MARTINS, S. R.; SHIRATORI, L. Participação no Mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais? **Estudos Feministas, Florianópolis**, v. 18, n. 2. P. 352, maio-agosto, 2010

MARRY, C. As carreiras das mulheres no mundo acadêmico: o exemplo da biologia. In: COSTA, A. O.; SORJ, B.; BRUSCHINI, C.; HIRATA, H. Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais. Rio de Janeiro: FGV, 2008. cap. 22, p. 401-419.

MATHIAS, J., JÚNIOR, A., BARROS COSTA, G., MOREIRA, N. C. Mulheres em cargos gerenciais na Universidade Federal de Sergipe. In: I CONGRESSO NACIONAL DE MESTRADOS PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 1,2016, Curitiba. Anais...Curitiba, PROFIAP, 2016.

MINAYO, M. C. S. & SANCHES, O. Quantitative and Qualitative Methods: Opposition or Complementarity? **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/sep, 1993.

PINHEIRO, L.; FONTOURA, N. O.; QUERINO, A. C.; BONETTI, A.; ROSA, W. Retrato das Desigualdades de gênero e raça. 3ª ed. Brasília, Ipea: UNIFEM, 2008.

PINTO, Ana Estela de Souza. Folha.Uol. São Paulo, 31 de mar. 2021. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/03/brasil-despenca-em-ranking-global-de-igualdade-entre-generos.shtml>> Acesso em: 22 de set. 2021.

PUPPIM, A. B. Mulheres em cargos de comando. In: BRUSCHINI, C.; SORJ, B. (Org.). *Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil*. São Paulo: Fund. Carlos Chagas, 1994, p. 13-35.

SIQUEIRA, R. F. B. de, MIRANDA, A. R. A., RIBEIRO, F. T. F., & CAPPELE, M. C. A. A presença de docentes mulheres em cargos gerenciais nas universidades federais do estado de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 9, n. 2, p. 49-69, mai. 2016.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. - Porto Alegre: Bookman, 2005.