

Mulheres, mundo do trabalho e gestão: teto de vidro na gestão democrática da educação

Gisele Cristine da Silva DANTAS¹

Carla Sabrina Xavier ANTLOGA²

RESUMO

A divisão sexual do trabalho, a inferiorização e a exclusão das mulheres da esfera pública e de decisão, encontram-se estabelecida há milênios. Como metodologia, esse artigo está organizado em formato de revisão de literatura, que enfocará as mulheres no mercado de trabalho, as mulheres na educação, a feminização e o teto de vidro. Foram levantados artigos científicos e literatura cinzenta em plataformas e publicações associadas aos descritores das últimas duas décadas, para compor o estado da arte. Os resultados apontaram que tem havido um crescimento na produção de trabalhos ao longo das décadas, sobretudo na última, mas são restritos os de perspectiva crítica feminista na educação. Essa insuficiência de estudos na área de gestão escolar e da Psicodinâmica do Trabalho sob uma leitura de gênero evidencia a necessidade de se construir investigações considerando essas dimensões, sobretudo para apontar a importância da gestão democrática e da participação das mulheres na democracia.

PALAVRAS-CHAVE: Barreiras culturais. Feminização na educação. Gestão escolar. Mulheres no mercado de trabalho. Perfil diretor.

¹ Psicóloga, Professora-formadora da rede Educação Básica, Mestre e Doutora em Psicologia Clínica e Cultura. Universidade de Brasília. ORCID. <https://orcid.org/0000-0002-9005-4218>. E-mail: dantasg@hotmail.com

² Psicóloga, Professora, Mestre e Pós-Doutora em Psicologia Clínica e Cultura. Universidade de Brasília. ORCID. <https://orcid.org/0000-0003-4105-6708>. E-mail: antlogacarla@gmail.com

Women, world of work and management: the glass ceiling in the democratic management of education

Gisele Cristine da Silva DANTAS
Carla Sabrina Xavier ANTLOGA

ABSTRAC

The sexual division of labor, the inferiorization and exclusion of women from the public and decision-making spheres, have been established for millennia. This article is organized as a literature review, focusing on women in the labor market, women in education, feminization, and the glass ceiling. Scientific articles and gray literature from platforms and publications associated with the descriptors from the last two decades were collected to compose the state of the art. The results indicated an increase in the production of works over the decades, especially in the last, but those with a critical feminist perspective in education are limited. This lack of studies in school management and Work Psychodynamics from a gender perspective highlights the need to conduct research considering these dimensions, especially to highlight the importance of democratic management and women's participation in democracy.

KEYWORDS: Cultural barriers. Director profile. Feminization in education. School management. Women in the labor market.

Mujer, el mundo del trabajo y la gestión: techo de cristal en la gestión democrática en educación

Gisele Cristine da Silva DANTAS
Carla Sabrina Xavier ANTLOGA

RESUMEN

La división sexual del trabajo, la inferiorización y exclusión de las mujeres de las esferas públicas y de toma de decisiones, se han establecido durante milenios. Este artículo está organizado como una revisión de la literatura, centrándose en las mujeres en el mercado laboral, las mujeres en la educación, la feminización y el techo de cristal. Artículos científicos y literatura gris de plataformas y publicaciones asociadas con los descriptores de las últimas dos décadas se recopilaron para componer el estado del arte. Los resultados indicaron un aumento en la producción de trabajos a lo largo de las décadas, especialmente en la última, pero aquellos con una perspectiva feminista crítica en educación son limitados. Esta falta de estudios en el área de gestión escolar y Psicodinámica del Trabajo desde una perspectiva de género resalta la necesidad de realizar investigaciones considerando estas dimensiones, especialmente para resaltar la importancia de la gestión democrática y la participación de las mujeres en la democracia.

PALABRAS-CLAVE: Barreras culturales. Feminización en la educación. Gestión escolar. Mujeres en el mercado laboral. Perfil del director

Introdução

Ao longo da história humana, as mulheres não exerceram posições de decisão, exceto na excepcionalidade. Para Lerner (2019), a divisão sexual do trabalho foi o acontecimento que definiu a exclusão das mulheres de compartilhar com igualdade da construção do mundo.

A organização da sociedade ocidental se caracteriza pela dominação masculina sobre as mulheres, onde as atividades de sobrevalor não são delas (Beauvoir, 2009; Bourdieu, 2012; Lerner, 2009). Nesse processo, os modos de subjetivação foram fundamentais na performatividade de mentes e corpos (Beauvoir, 2009; Butler, 2017; Lerner, 2019; Zanello, 2018). Lerner (2019) identificou que as mulheres são mantidas fora da esfera pública há 4.000 anos pela violência. Para Federici (2017;2019), o advento e a ascensão do capitalismo promoveram a divisão sexual do trabalho, o desvalor do trabalho doméstico, de cuidados e reprodutivo por força da guerra contra as mulheres e da violência. Muitas resistiram, mas centenas de outras afrontaram e foram caladas (Garcia, 2015). Na história, estão no anonimato das esferas privadas.

Mas algumas iniciativas conhecidas denunciaram a violência intrínseca e explícita dessa organização, como a *Querelle de femmes*, debate que durou séculos (Garcia, 2015). Esse movimento foi de mulheres alfabetizadas filhas de homens cultos, que promoveram uma forma de sociabilidade de base cultural e não de nascimento. Muitas, como Pizan (2006) denunciaram as injustiças das concepções e discursos contra as mulheres no século XV, e como Wollstonecraft (2016), que reivindicou os direitos das mulheres, no século XVIII. Beauvoir (2009) também abordou a exclusão das mulheres do cenário social, em uma dinâmica que propositalmente explorou e explora as mulheres. Para Bourdieu (2012), o motivo da dominação masculina é de uma gestão sócio-políticoeconômico-cultural, que não proporciona lugar para as mulheres.

Mundo do trabalho

Para fazer frente a essa lacuna, o pressuposto é que *mulheres* são uma fundamental categoria analítica (Federeci, 2017). Importante o resgate do lugar das mulheres na história, já que há um obscurantismo da sua presença (Federeci, 2017; Perrot, 2019). Por *mundo do trabalho*, entende-se toda a dinâmica do mercado de trabalho, que engloba a sua organização e seus componentes, sem excluir a exploração, opressão e violência. Saffioti (1976) apontou que a força de trabalho excedente das mulheres e de outras minorias regula o mercado de trabalho, pois aumenta a oferta de potenciais empregados e exerce pressão sob o contingente ora empregado.

Federici (2017) historizou a transição do regime feudal para o regime do capitalismo e apontou para toda a violência necessária para a sua implantação, iniciada pela expropriação das terras comunais para inserção no mundo produtivo capitalista. A divisão sexual do trabalho excluiu as mulheres do mercado produtivo e concomitantemente instituiu desvalor do trabalho reprodutivo (Hirata, 2005; Kergoat, 2009). Entretanto, o fornecimento de mão-de-obra de trabalho e o seu restabelecimento do período laboral, encontra-se a cargo das mulheres, por meio do trabalho doméstico, produção das refeições, limpeza com o ambiente, objetos e dependentes, trabalho excluído de pagamento e da consideração da esfera produtiva, apesar de ser fundamento dele.

Molinier (2004;2014) apontou que todo o trabalho de cuidado está sob responsabilidade das mulheres, principalmente o do âmbito das doenças e convalescências, de atenção aos idosos, crianças, deficientes e toda a opressão que esse mercado que envolve saúde está sujeito. A feminização das áreas de cuidado foi estabelecida como reflexo dessa dinâmica de atributos naturalizados sem custo humano.

Hirata (2005) afirmou que essa exclusão se constituiu e ainda se constitui comum ao mundo ocidental. A inserção no mundo do trabalho encontra-se mais favorável à parcela das mulheres com escolaridade. Mas para trabalhar, necessitam da delegação dos cuidados de outras mulheres, idosas ou mais jovens. Uma maioria encontra-se em trabalhos parciais, o que permite a conciliação dos tempos, entre as responsabilidades domésticas e profissionais (Hirata; Kergoat, 2008). Antloga (2021) apontou para a importância de se considerar o trabalho de cuidado, sobretudo o trabalho doméstico feito por donas de casa e/ou mulheres negras e de classe social baixa, que se monetizado equivaleria a trilhões na Psicodinâmica do Trabalho clássica - PdT de Dejours (2008), abordagem que aprofunda o conhecimento das relações de trabalho. Para Garcia (2015), é paradoxal o trabalho fora de casa e a responsabilidade do trabalho doméstico e de cuidados de casa. O mundo mudou, o mundo público passou a ser acessível a mais mulheres, mas não as atividades de cuidado atribuídas a elas.

Gestão e gênero

Para Siqueira (2009), as organizações são reflexo das sociedades, isto é, os valores organizacionais espelham os valores sociais, ou melhor, sócio-históricos, já que são constituídas de pessoas. A chave para mudanças de paradigmas organizacionais encontra-se assentada nas mudanças dos valores sociais.

A gestão das organizações também reflete os princípios do contexto da organização social. Os gestores reproduzem os princípios capitalistas, incorporam uma tomada para si do papel de mediação entre a organização e o trabalhador e tendem a se formatar em super-heróis para responder às

demandas capitalistas de produtividade e lucro, comumente sem consciência da dinâmica (Siqueira, 2009). O papel do gestor atende a máxima da superexploração, revestida de promoção na posição escalar e de ascensão profissional. Nas organizações públicas, esses princípios não são tão diretamente estabelecidos, mas incorporaram o espectro gerencialista, que imita as exigências de alta performance.

Os estudos de liderança são inúmeros e de diversas perspectivas, modelos, influências e de lugares que tratam da ascendência sobre pessoa ou um grupo de pessoas. Já os estudos sobre gestão mais afeitos ao campo da Administração, buscam enfocar o desenvolvimento das atividades na posição ocupada no direcionamento de atividades em uma instituição ou organização (Lück, 2015). Para Dejourns (2008), a posição superior na hierarquia sofre impactos do julgamento dos pares e das chefias, pela intermediação entre os interesses superiores e os dos colegas.

As mulheres vêm ocupando mais posições estratégicas nas organizações e nos estratos sociais, mas o teto de vidro ainda é presente. Para Vaz (2013), teto de vidro caracteriza-se como um fenômeno de segregação hierárquica, da menor velocidade com que as mulheres ascendem na carreira, da subrepresentação nos cargos de comando das organizações e nas altas esferas do poder. O teto de vidro tem significado de uma barreira invisível do preconceito e da discriminação (Pereira; Lopes, 2015) e para Tiburi (2018), o motivo é a desigualdade estabelecida pelo machismo estrutural e sua reprodução nas instâncias institucionais no mundo do trabalho, todas invisibilizantes.

Lück (2015) afirmou que, como em todos os empreendimentos humanos, os processos sociais são reproduzidos pelos processos em educação. Louro (1997;1999;2004) apontou que o gênero tem que ser focado especificamente no ensino, já que a educação possui o viés machista e violento, que reproduz as práticas sociais. Para Vianna (2013), a educação tem na sua composição uma maioria de mulheres, já que esse campo passou a ser ocupado por elas, bem como o desvalor e o desprestígio. A feminização da educação reflete todo o contexto social e político, em que as práxis são reproduzidas. Carvalho (2018) apontou que em função da redução das oportunidades do mercado de trabalho, os homens passaram a adentrar esse campo, e consequentemente ocupar mais espaços e cargos de decisão.

No campo da educação, pesquisas revelam os problemas estruturais. Os estudos sob o enfoque teórico da Psicodinâmica do Trabalho contribuem de modo diferencial para evidências dos problemas do trabalho. Amaral (2018) apontou o contexto educacional precarizado, os impactos na organização do trabalho e na mobilização coletiva. Relacionou um sem-número de questões influenciadoras do quadro de adoecimento de profissionais e da redução da sua capacidade laboral, sobretudo diante da promessa do discurso vigente ultraliberal, dos imperativos da excelência e do produtivismo.

Freitas e Facas (2013) em seu estudo sobre professores identificaram mais sofrimento que prazer,

mas também o uso de estratégias defensivas de mediação do sofrimento e de mobilização subjetiva, da solidariedade e da coletividade que funcionam como protetivos da saúde mental das trabalhadoras, no contexto demandante e exigente, cada vez mais precarizado de trabalho. Outras pesquisas como a de Mendes e Araújo (2011) apontaram condições de trabalho e de organização insuficientes, enfraquecimento dos laços socioprofissionais, a perversão dos novos modelos de gestão, mas sobretudo o processo de precarização da saúde dos trabalhadores.

Paulo Freire e Elza Freire (1986) inauguraram uma nova forma de educação, partindo do contexto dos discentes para a produção do sentido, em uma perspectiva social e política. Construíram a perspectiva de uma educação libertária, de sobrevalor da pessoa, sob os pressupostos de protagonismo, de cidadania, de construção coletiva e de emancipação.

Para Lück (2015), o foco das políticas educacionais e escolares tem que ter como direção a aprendizagem dos alunos e sua formação. Essa perspectiva foi confirmada pelo trabalho dos israelenses Shaked, Glanz e Gross (2018), que defenderam uma comunidade de aprendizagem, processo que envolve todos os segmentos. Mas apesar de diferentes contribuições sobre as condições do trabalho docente e da aprendizagem, poucos se detiveram na divisão sexual do trabalho.

As pesquisas sobre a perspectiva de gênero indicam que a divisão sexual do trabalho incide sobre as estruturas educacionais, o acesso, a manutenção e a ascensão. O trabalho antes genérico, percebido como de um universo único, Freire (1986) a partir de interpelações de autoras e de colaboradoras, passou a incluir a educação de uma perspectiva universal para uma perspectiva de homens e mulheres nas suas considerações. Outras autoras (Carvalho, 2018; Hooks, 2017; Louro, 1997; 1999; 2004; Vianna, 2013;) vêm confirmando essa perspectiva ampliando as potencialidades do enfoque de gênero e das interseccionalidades para uma igual sociedade.

Metodologia

Os Artigos de Revisão de Literatura de perspectiva crítica propiciam familiaridade e conhecimento do que já foi estudado, para delimitação do problema (Moura; Ferreira, 2005). Para Creswell (2010), a revisão de literatura estrutura-se tematicamente, identifica as palavras-chave, resume os principais elementos como o problema, os objetivos, os sujeitos e os achados e sugere pontos para acréscimos.

Nesse trabalho, os estudos foram selecionados, a partir dos seguintes critérios de inclusão: a) contemplavam o tema de mulheres, trabalho, gestão; b) faziam referência a gestão escolar e

democrática; c) foram publicados durante o período das duas últimas décadas; d) em formato de publicação, artigo, dissertação ou tese.

Na coleta de dados foi realizada a busca com descritores associados e levantados artigos científicos e literatura cinzenta, artigos na web, trabalhos e apresentações em congressos, seminários e afins, bem como livros e pesquisas realizadas sobre o tema, em bancos de dados, repositórios institucionais, plataformas científicas. Foi realizada a leitura, a seleção, o salvamento, a organização por temas, a anotação dos resultados e a análise dos estudos secundários para compor o estado da arte. O foco de análise dos estudos se ateve aos resultados e às suas contribuições relacionadas à temática. Intencionou dar visibilidade à história das mulheres e a intersecção com o trabalho, a sua ocupação nos espaços de poder, sobretudo na escola.

Resultados e discussão

Guimarães (2004), Moura e Ferreira, (2005) e Tonelli (2016) apontaram que os Estudos feministas, Estudos de gênero e Estudos do trabalho são campos temáticos das ciências sociais brasileiras, a partir da segunda metade do século passado que se tornaram novos e profícuos. Para Guimarães (2004), os temas de mercado de trabalho, das experiências ocupacionais, do imaginário gerencial e sindical e de articulação vida no trabalho e fora dele são alguns dos temas que pautaram a agenda acadêmica.

O campo de estudos de gênero consolidou-se no Brasil no final dos anos 1970. O conceito de gênero foi incorporado pelo feminismo e pela produção acadêmica sobre mulheres e desde então, tem sido interpretado de formas distintas por diferentes correntes. Mas a incorporação da perspectiva de gênero por políticas públicas constitui-se um tema ainda hoje pouco explorado (Farah, 2004).

Grossi (2000) discutiu o uso do conceito de gênero no Brasil e seus significados na aquisição da identidade de gênero primária, o aprendizado dos papéis sexuais, o vasto campo da sexualidade, como bastante diferenciadas do senso comum ocidental.

Para Louro (1997), o feminismo é considerado como um movimento social organizado no Ocidente somente no século XIX. A perspectiva estruturalista denuncia ações isoladas ou coletivas, dirigidas contra a opressão das mulheres, que podem ser observadas em muitos e diversos momentos da História. Segundo Carvalho (2018), o uso ainda hoje mais frequente do conceito proposto pelo feminismo é o da diferença, como biológico-sexuais. As demais diferenças observáveis são culturais, derivadas de relações de opressão e não o feminismo da igualdade, estabelecendo-se uma polaridade entre masculino e feminino, produção e reprodução, público e privado. O poder é concentrado na esfera pública e origina a subordinação das mulheres. Para Palma e Sá (2011), a construção de gênero

é complexa e construída socialmente em função dos papéis atribuídos aos homens e mulheres em uma determinada sociedade.

Para Oliveira (2012), o conceito de gênero abrange uma multiplicidade de significados, que não inclui leituras únicas e definitivas, alimentou-se de diversos enquadramentos teóricos e que, de qualquer ponto de um rizoma pode ser conectado com qualquer outro. Algumas configurações conceituais e concepções sobre gênero tiveram um maior impacto na produção de investigação da área na contemporaneidade. Silva (2018) discutiu que as forças ideológicas têm levantado discussões sobre a denominada *ideologia de gênero* no cenário contemporâneo e as reações conservadoras.

Para Louro (1997) são muitas e distintas as formas de conceber o que fazer face a tal horizonte político. A diversidade teórica e metodológica, bem como a pluralidade de práticas pedagógicas ou de intervenção compreendidas, constituem indicadores da vitalidade desses campos disciplinares, simultaneamente teóricos e políticos.

Esse trabalho insere-se no campo dos estudos de gênero com foco nas mulheres das sociedades ocidentais, na perspectiva da inserção no mundo do trabalho e mais especificamente, no trabalho docente, bem como na ocupação de cargos de gestão. Os estudos foram organizados por grandes temáticas, a partir da trajetória das mulheres na história, da sua inserção no mercado de trabalho, das relações de gênero, de poder e de violência, bem como do teto de vidro nas organizações, na administração pública e na docência e, principalmente da gestão de mulheres na educação superior, da educação básica e seu do perfil diretor.

A trajetória das mulheres na história

Mulheres, em geral, sobretudo de sociedades ocidentais, não figuram na história, sua trajetória é de exclusão dos relatos historiográficos (Silva, 2008), e consequentemente configura-se de exclusão também das pesquisas. Observou-se uma ampla utilização dos termos como, *mulher*, *mulheres*, *feminina/o*, muitas vezes sem conceituação, referencial teórico ou problematização na produção científica.

Mendonça e La Rocque (2016) em seu artigo buscaram levantar a representação das mulheres farmacêuticas e verificaram sua ausência no campo científico e no protagonismo. As conclusões desse trabalho amparam a ampliação das análises para outros contextos e áreas de conhecimento.

A história das mulheres também é de exclusão educacional. Oliveira, Nunes e Antloga (2019) no estudo sobre o acesso de negras à educação superior no Brasil identificaram epistemicídio, racismo, machismo institucional, presença de conhecimentos não legitimados, a importância do

reconhecimento dos familiares e a potencialidade da mobilização subjetiva para ocupação de espaços públicos.

Vieira (2005) identificou mudanças na constituição da identidade da mulher e a presença de novas práticas discursivas. De uma hegemonia masculina e da ocupação de posição na sociedade capitalista ditada pelo masculino, para uma mudança do discurso em direção ao desenvolvimento de uma identidade feminina e não masculinizada.

Essas mudanças alteraram a vida e a intimidade das pessoas, modificando o modo de ser, mas transformações das relações sociais trazem dificuldades para a construção identitária. Para a autora, há outros impactos de tecnologia e de mídia, o discurso do corpo na autorrealização identitária, os efeitos das transformações da sexualidade, da família, no ensino e no trabalho, da força estruturante da sua identidade. Porém também se constitui como fonte de adoecimento pelas condições de trabalho e pelas relações socioprofissionais, entre outras, em que o assédio moral também pode estar presente, bem como uma diversidade de forças sobre as relações, sobretudo sobre as mulheres nesse período histórico. Apesar de novas práticas e significativas mudanças culturais, repercute na atualidade a exclusão de mulheres caracterizada ao longo da história.

A mulher no mercado de trabalho

A inserção da mulher no mercado de trabalho tem sido acompanhada de segregações e com isso, de condições menos favoráveis no campo socioprofissional no contexto brasileiro (Barros; Mourão, 2018; D'Alonso, 2008; Mendes, 2004). D'Alonso (2008) observou diferenças socialmente construídas entre homens e mulheres pela divisão sexual do trabalho, em função de diferentes fatores, como de ordem econômica, sociais e culturais, a diferença e a identidade feminina (biológica e social), a divisão sexual das técnicas, o trabalho produtivo e reprodutivo, as implicações da maternidade sobre o trabalho feminino. O mercado de trabalho da mulher estruturou-se, desde suas origens, como uma extensão do trabalho doméstico e em consequência, a família organizou os recursos procriativos da mulher, o trabalho doméstico e sua fertilidade em mecanismos de operação de reprodução da força de trabalho e das relações sociais e, portanto, do processo de acumulação capitalista.

Mendes (2004) enfatizou a participação feminina na esfera pública do trabalho, de emancipação e autonomia, mas também de desigualdades de gênero e desigualdades sociais. O trabalho tem sexo (Hirata; Kergoat, 2008; Souza-Lobo, 2021) e se manifesta diferentemente para homens e mulheres, no que diz respeito ao acesso a atividades, condições exercidas, remunerações e reivindicações. Grande parte das mulheres estão em formas precarizadas de trabalho e em atividades tradicionalmente

Mulheres, mundo do trabalho e gestão:
teto de vidro na gestão democrática da educação
consideradas “femininas”, que fez emergir o conceito de divisão sexual do trabalho como uma luta das relações sociais de sexo, considerando, assim, o caráter multidimensional do trabalho.

Barros e Mourão (2018) apontaram o panorama da participação feminina na educação superior e no mercado de trabalho de padrões distintos, sem equidade de condições para homens e mulheres conforme o gênero, na escolha do curso superior, na assunção de responsabilidades relativas às tarefas domésticas/familiares. As áreas predominantemente masculinas apresentam maiores salários e prestígio, e as mulheres, quando exercem essas tarefas, ganham menos.

Nas organizações, o setor público se diferencia do setor privado em questões de gênero, salário e ascensões, pelo fato de ter o seu ingresso por meio de concurso, o que auxilia na diminuição da desigualdade entre homens e mulheres (Puppín, 1995, *apud* Alves *et al.*, 2017). Porém, os cargos de gestão nas instituições públicas, comissionados e de função gratificada, são em sua maioria por indicação ou eleição, ocorrendo assim, as disparidades de gênero, conforme observado por Miranda *et al.* (2013), como nas universidades federais mineiras (Alves *et al.*, 2017). Constata-se assim, a segregação e a iniquidade de mulheres no mercado de trabalho na atualidade.

Relações de gênero, poder e violência

A violência esteve e está presente nas relações de gênero e no exercício do poder. A assimetria de poderes foi estabelecida sobre as mulheres nas sociedades capitalistas por meio da opressão e exploração. (Federici, 2017). Pastore, Rosa e Homem (2008) investigaram a área da saúde hospitalar e identificaram assimetrias de gênero, a “naturalização” destas práticas do “cuidar” pela divisão sexual do trabalho, bem como as formas mais frequentes dos processos de precarização do trabalho feminino na área da saúde. Pellegrini, Tolfo e Nunes (2017) caracterizaram a experiência de mulheres trabalhadoras de organizações públicas e verificaram a presença de assédio do superior ao subordinado e o abuso de poder como um agravante sob mulheres em organizações públicas.

Vaz (2013) confirmou que no Brasil, as mulheres ainda são raras nos altos postos de comando das organizações públicas brasileiras e que a percepção desta situação por parte dos dirigentes não é visível. Damas e Souza (2012) descreveram a situação da mulher e a importância da mão de obra feminina no mundo do trabalho, a partir da Revolução Industrial, as contribuições dos movimentos feministas contra a exploração trabalhista e na emancipação, os impactos da reestruturação produtiva, a precarização nas relações trabalhistas e o retrocesso nos direitos sociais que ocasionam várias formas de adoecimento na vida da mulher trabalhadora.

Palma e Sá (2011) identificaram que mudanças ocorridas nas últimas décadas estabeleceram um redesenho nos relacionamentos pela maior ocupação das mulheres da esfera privada do lar para lugares sociais mais valorizados na sociedade moderna, principalmente em cargos de gestão nas organizações, antes de exclusividade masculina.

A *necessidade de estudos* sobre a gênero e gestão, com enfoque no teto de vidro por mulheres foram identificados pelo estudo de Mundim, Wechsler e Nakano Primi (2013). Outros trabalhos enfocaram os motivos, a organização e os comportamentos (Capelle *et al.*, 2004; Palma; Sá, 2011), o gênero e a raça (Souza; Corvino; Lopes, 2013), e a *necessidade de existir políticas sociais* que contribuem para o apoio às mulheres, incluídas as que encontram na esfera da informalidade (Damas; Souza, 2012). Há relevância de se refletir sobre questões de gênero e de sexualidade (Louro, 1997;1999) e de analisar os documentos legais pertinentes às políticas públicas de educação sobre gênero, sexualidade e educação sexual, estabelecendo reflexões dos cenários educativos (Silva; Costa; Muller, 2018).

Rodrigues e Guimarães (2016) comprovaram o teto de vidro em relação à produção bibliográfica. Nesse estudo, a produção das mulheres em números absolutos foi maior que a dos homens, mas eles apresentaram produção média superior a elas. Pode-se supor maior esforço delas em detrimento de maior facilidade deles. Os estudos indicam que o teto de vidro independe de área da ocupação (Rodrigues; Guimarães, 2016), mas são ocorrência mais comum em empresas (Batista, 2018; Metz, 2014).

Para Batista (2018), os resultados mostraram que dos modelos de liderança disponíveis na literatura, não há um que seja exclusivamente feminino. São vários os estilos de gestão e o feminino seria mais voltado para o participativo. O empoderamento feminino influenciou na inserção da mulher no mercado de trabalho no âmbito da liderança e no posicionamento machista historicamente imperante.

Uma parte dos estudos identificou que o gênero predominante na liderança é o feminino em alguns segmentos, organizações do terceiro setor (Gomes *et al.*, 2011) e em empresas familiares (Grzybovski; Boscarin; Migott, 2002). Foi identificada que a orientação para pessoas é maior do que a orientação para tarefas e poder, como uma das características do estilo de gestão feminino. Entretanto as responsabilidades do dia a dia ainda ensejam uma série de desigualdades na relação entre gêneros, como, por exemplo, de carência e de conflitos nas relações sob a gestão de mulheres, que prejudicam o desenvolvimento das organizações (Valadão; Herk; Medeiros, 2014). Apesar da uma orientação para pessoas maior, a postura gerencial ainda se estabelece como baseada no modelo masculino de gestão.

Ainda no estudo de empresas familiares de Grzybovski, Boscarin e Migott (2002), as mulheres demonstraram certo grau de dependência de outras pessoas, insegurança na tomada de decisão e direcionamento do próprio negócio (Fernandes *et al.*, 2016). Já os autores Takahashi, Graeff e Teixeira (2006) apontaram interesse crescente das mulheres em gestão e dificuldade na análise ambiental. Já Souza e Antloga (2017), das dificuldades dos gestores homens foi identificada a negativa do sofrimento na falência das estratégias de mediação, em nome de uma honra viril masculina.

À medida da ampliação da ocupação de posições hierárquicas altas e dos conflitos associados, os estudos tem sido crescentes e contribuintes com o conhecimento sobre a área (Miranda; Cassol; Silveira, 2013). A fundação da sociedade moderna e das organizações, em uma moral racional que exclui o subjetivo, os sentimentos, a intuição, o desejo, a moral “irracional”, atributos associados ao feminino e às *mulheres* e sua participação das mulheres e tornam-se sistemas que promovem a desigualdade entre os sexos no mundo do trabalho (Bahia; Sardenberg, 2002; Rodrigues; Guimarães, 2016; Tonani, 2011). Pode-se concluir que uma parte dos estudos sobre relações de gênero e poder tem como modelo o associado ao modo masculino, que exclui o modo da sociabilidade e das subjetividades das mulheres.

Relações de poder, mulheres e administração pública

As relações de poder e mulheres na administração foram identificadas pelas mudanças no cenário a partir da ocupação de altos cargos por elas (Kanan, 2010), do avanço de posições no mercado de trabalho caracterizado por lutas, discriminação e estereótipos tradicionais da divisão sexual do trabalho (Fernandes *et al.*, 2015; Moreira, 2013; Pinheiro; Batista; Freitas, 2016; Silva *et al.*, 2014), mas também a necessidade de desenvolvimento de políticas que possam minimizar as desigualdades entre homens e mulheres, como identificada em vários estudos, como o de Melo e Lopes (2012).

Barroso (2015) analisou as discriminações e as dificuldades sobre a contratação, demissão e desenvolvimento da carreira das mulheres na administração pública. Na pesquisa, apenas 4% dos executivos brasileiros eram mulheres, sendo que 45% desse total estavam concentrados na área de Recursos Humanos. No Poder Executivo Federal, os cargos dos dois níveis mais altos ocupados por servidoras eram de 28% e 19%.

Uma nova organização social favoreceu a inserção no mercado de trabalho, a escolarização, a qualificação e uma maior ascensão profissional das mulheres, em uma cultura predominantemente masculinizada, embora paralelamente a imputação da responsabilidade do lar e da criação dos filhos (Tonani, 2011). Também há a responsabilização das organizações em minimizar as barreiras (Tonani,

2011; Botelho, 2015), não sem o exercício dessa posição ser vivida de modo contraditório por elas quanto aos estilos de gestão.

Comumente nos estudos, na experiência de ocupação de altos cargos não há distinção na caracterização dos estilos masculino e feminino de gestão. Este se dá com ênfase nas características individuais e nas exigências da empresa, em função do lugar que ocupam nas organizações (Carvalho, 2017; Corsini; Filho, 2004; Santos; Antunes, 2013; Tonani, 2011), mas apesar de comprovar capacidade, a experiência constitui-se marcada por preconceito (Pinheiro; Batista; Freitas, 2016; Teixeira, 2015). Outros trabalhos apontaram o gênero como variável irrelevante no momento da eleição ou indicação de uma pessoa para ocupar um cargo, pois não foi identificada uma diferença significativa entre os estilos de gestão (Gomes *et al.*, 2011; Miranda *et al.*, 2009; Sousa; Siqueira; Binotto, 2011).

Quanto às características de gestão, foi identificada uma disposição maior das mulheres em compartilhar poder e informação, além do estímulo à participação e valorização do trabalho em grupo (Metz, 2014; Sousa; Siqueira; Binotto, 2011) ou de características atribuídas ao gerenciamento feminino voltada para as relações pessoais, no respeito pela pessoa, preocupação com a qualidade do trabalho, de estilo interativo, que se caracteriza pela capacidade de promover a inclusão, característico das formas de redes planas de gestão (Mourão; Galinkin, 2008), bem como atenção às questões do desenvolvimento pessoal dos indivíduos (Carvalho, 2017).

Mais do que uma característica pessoal ou uma habilidade inata, a formação em gestão pode favorecer o seu exercício, de uma maior governança em suas comunidades (Broutelles *et al.*, 2014), de pequenas escolas particulares (Takahashi; Graeff; Teixeira, 2006), já que também foram percebidos traços identitários ligados ao gênero que podem favorecer o exercício da função gerencial (Miranda *et al.*, 2009). Os estudos vão tecendo a teia para uma maior compreensão das dinâmicas entre gênero e poder. Apesar de mais democrático o acesso ao cenário público e ampliação de participação de mulheres em cargos de decisão, ainda se configura como restritos os estudos e a formação em gestão sobre gênero.

Gênero na docência, mulheres na educação

Quanto ao gênero na docência, as pesquisas revelaram o trabalho docente historicamente associado a uma feminilidade e a práticas de cuidado. Entretanto, as novas políticas gerencialistas, da lógica de mercado e de valores de um tipo de masculinidade, como individualismo, competitividade, foco na ascensão na carreira e em recompensas monetárias mantém a permanência dessas referências,

porém ressignificadas e contraditoriamente integradas (Carvalho *et al.*, 2018), quanto à percepção da divisão social e sexual do trabalho produtivo e reprodutivo (Santana; Cruz, 2017), mas ainda uma desconexão do público, reconhecido e revestido de autoridade e o privado— doméstico e desvalorizado — para elas (Moreira, 2013).

A inserção das mulheres no espaço público através da docência foi permeada pela ideologia da vocação feminina para a maternidade, distanciando a sua prática docente da validação e respeito necessários à profissionalização da função (Moreira, 2013), de modo lento e gradativo (Gontijo; Melo, 2017). Os docentes estão em processo de mudanças das relações no interior do trabalho e da família, mas os sentidos são derivados a partir da identificação como professores e com o sexo (Dias, 2013). Transformações se deram principalmente pela luta das mulheres por direitos e valores na sociedade, inclusive em funções de cargos gerenciais, predominantemente masculinas, reproduzidos também nas organizações (Alves *et al.*, 2017).

Mas o pensamento androcêntrico permeia a educação e legitima os estereótipos e as relações hierárquicas entre mulheres e homens (Moreira, 2013). A lógica de subjetivação do docente que trabalha com crianças, por meio de dispositivos de gênero e sexualidade, aprisionam a figura da mulher—professora (Vasconcelos; Pocahy, 2014) e a força do discurso sexista hegemônico, presente na composição de maioria de mulheres nas escolas de educação infantil, delega aos homens a gestão dos outros níveis, conforme Freitas (2017).

Em uma visão psicanalítica tradicional, entre as causas dessa dinâmica das subjetividades, na leitura da feminilidade encontra-se a associação da fantasia com a figura paterna de autoridade e o temor de retaliação das figuras parentais (Riviere, 2005). Entretanto, esse modelo não aparece comumente nas pesquisas. Os processos de subjetivação por essa via ou outros modelos são pouco explorados nos estudos, em detrimento do contexto sócio-histórico. Denota-se, portanto, uma reprodução das concepções tradicionais na educação e restrito avanço nos estudos sobre os processos de subjetivação e das subjetividades.

Teto de vidro na gestão das organizações

Mais mulheres com qualificação e carreira profissional passaram a atingir postos de trabalho de maior importância, independentemente das barreiras sutis e “invisíveis” do fenômeno teto de vidro ou *glass ceiling* (Silveira; Fleck, 2017). Para elas, as barreiras mais ativas na atualidade são as que compreendem as características inadequadas ao gerenciamento, questões familiares, sociais,

educação ou experiência limitadas que impactam a igualdade, a oportunidade de acesso ao mercado de trabalho e o reconhecimento.

Botelho e Fialho (2011) e Botelho et.al. (2020) trataram da conscientização das organizações em projetos de responsabilidade social empresarial, as barreiras para ascensão profissional e criticaram a falta considerável de mulheres em cargos de alta gestão, no Brasil e outros países, independente de suas culturas, posições políticas ou de nível de desenvolvimento econômico.

Nas organizações públicas, pela atitude menos discriminatória nas contratações, o teto de vidro aparece como menos pronunciado. Entretanto há distribuição desigual das mulheres nas distintas instâncias hierárquicas das organizações públicas, que se faz notar tanto em âmbito administrativo quanto técnico, com raízes também que devem ser buscadas nas intersecções entre vida doméstica e profissional (Vaz, 2013).

Corrêa (2010; 2011) demonstrou a força do fenômeno do teto de vidro na discriminação contra as mulheres no acesso aos cargos de gestão escolar brasileira. Ainda que a educação seja uma profissão dominada por mulheres, os homens têm mais vantagens na disputa pelas funções de mando na gestão escolar.

Os autores Pereira e Lopes (2015) investigaram as estratégias utilizadas pelas gestoras para quebrar o teto de vidro em Instituições de Ensino Superior-IES. Quanto aos resultados as entrevistadas afirmaram que excederam as expectativas de desempenho, tentaram encontrar uma maneira apropriada de trabalhar sem tornar desconfortáveis seus pares masculinos, porém sem precisar adotar uma postura masculina. Participaram de tarefas difíceis e tiveram pessoas que as apoiaram, mas sem depender delas para ascender na carreira, mas ainda não quebraram o teto de vidro da Universidade.

Já Santana (2009) identificou o perfil das professoras ocupantes de cargos de gestão nas escolas públicas de Salvador e Feira de Santana, em sua maioria de mulheres maduras, com muitos anos de magistério, negras, casadas, com filhos e preocupação com formação acadêmica e o impacto do empoderamento quanto à capacidade feminina de suprir as necessidades materiais familiares, rompendo com a dependência tradicional.

Para Mattos (2009), apesar de expressivo crescimento, a ocupação feminina no mercado de trabalho tem sido marcada pela vulnerabilidade, agravada pela reestruturação produtiva estimulada pela globalização. Para as mulheres a tripla jornada de trabalho, as atividades de produção, qualificação e reprodução, interferem no seu desempenho profissional. Nas organizações, experimentam o teto de vidro, fenômeno que as impede na carreira, ocasionado por barreiras tácitas oriundas de representações do feminino, não reconhecimento de desigualdades de gênero e na

promoção de processos e alocação de pessoas mais igualitárias, impossibilitando que as características de homens e mulheres se equilibrem na busca por vantagens competitivas. Exige-se assim, para elas, um esforço maior para se posicionar frente as barreiras do teto de vidro.

Gestão de mulheres na educação superior

Na Educação Superior, Miranda *et al.* (2013) verificaram que no exercício da gerência existem dificuldades em decorrência da predominância de homens na instituição e na ocupação de cargos de gestão, tais como desconfiança quanto ao trabalho executado pelas professoras, preconceito e discriminação. Além disso, para as docentes, é necessário articular vários papéis da vida pessoal e profissional e de (re)construir identidades ligadas a eles e há traços identitários ligados ao gênero que podem favorecer no exercício da função gerencial.

Palma, Sá e Chamon (2011) procuraram identificar as representações sociais de liderança de mulheres, em uma Instituição Educacional de Ensino Técnico e Superior. Identificaram que cada vez mais as mulheres deixam a esfera privada do lar para ocuparem um lugar na sociedade na esfera pública e a continuidade das análises poderá contribuir para o aprimoramento da formação, para a compreensão das representações sociais sobre o trabalho das mulheres e as transformações da sociedade.

No estudo de Gauche, Verdinelli e Silveira (2013) os resultados mostraram que o ambiente da universidade evidencia a ocorrência de iniquidades, desigualdades e discriminações. A representatividade feminina é inferior à masculina. Os estereótipos de gênero continuam a influenciar, há segregações horizontais observadas e a presença de homossociabilidade.

Gestão democrática na educação básica

Vieira (2010) relacionou a valorização profissional dos educadores ao direito à educação, o que pressupõe o aprofundamento da democracia na educação e na sociedade. A autora afirmou a mutabilidade do conceito de democracia que se alterou ao longo do percurso histórico, da exclusão de setores da sociedade, como escravos e mulheres e da relação com a divisão do poder com o povo.

Para a autora, foi necessário o desenvolvimento de instrumentos de persuasão na disputa de ideias, do papel da educação, da informação e da capacidade de expressar e de influenciar opiniões como intrínsecas à democracia. O processo democrático tem a função de politizar a educação, discutir o papel da escola na sociedade e promover o debate sobre o plano político-pedagógico-PPP, não limitado ao voto, mas de um processo de construção e de repartição de poder. Citou Saviani (2008),

para enfatizar os esforços que objetivam a democratização da educação e um projeto mais acabado de democracia, como de uma sociedade sustentada na igualdade e solidariedade.

Drabach e Mousquer (2009) ressaltaram que a Gestão Democrática do Ensino Público encontrasse assegurada como princípio da educação pública, a partir da CF/1988, que introduziu um novo tipo de organização escolar, não mais calcado nos pressupostos da Administração, mas, sim, nos princípios da Gestão, entendidos como mais democráticos.

Rocha e Oliveira (2010) evidenciaram que a noção de gestão e de escola se contrapõe ética e politicamente às tendências técnico-burocráticas, neoliberal e capitalista que se configuraram na estrutura política do Brasil a partir de meados do século XX. Os autores apontaram para a opção de uma gestão escolar com base no princípio democrático-participativo e a evidência da natureza da escola como espaço público, de liberdade, de expressão da diversidade e da democratização dos saberes.

Mas Martinez e Seoane (2020) apontaram o modelo neoliberal de mercantilização e privatização da educação pública sobre a gestão escolar na América Latina, bem como a reestruturação das relações de trabalho, culminando na produção de subjetividades submissas e acríticas. Souza e Pires (2018) avaliaram que apesar do universo de outras leis que versam sobre aspectos da gestão democrática, apenas 11 estados da federação e o Distrito Federal possuem leis próprias de gestão democrática.

Entretanto, no trabalho de Drabach (2013) foi identificado um aumento das formas mistas de escolha dos diretores escolares, o que apontou para a inserção de princípios tecnocráticos na gestão das escolas públicas. Lima (2014) identificou três elementos que têm sido historicamente associados à gestão democrática das escolas, eleição, colegialidade e participação na decisão e combinação ou rejeição de algumas dessas diferentes dimensões, pode resultar em várias concepções de gestão democrática.

Drabach e Adrião (2017) apontaram a associação entre a Lei de Responsabilidade Fiscal e o tipo de gestão gerencialista, a seleção e o exercício dos dirigentes escolares públicos, em função da limitação do gasto com pessoal. E Mendonça (2000) em uma pesquisa dos 26 estados e municípios brasileiros, a comunidade escolar como segmento desprivilegiado de participação na gestão. Identificou que 18 sistemas de ensino não tinham implementado nenhuma modalidade mais democrática, o que favorece interferências políticas, troca de favores/patrimonialismo, menor autonomia e descentralização.

Apesar do crescimento nas condições de democratização das escolas, as regiões Norte e Nordeste apresentaram os piores indicadores (Souza, 2019). O autor também observou uma predominância do

modelo patrimonialista na gestão pública brasileira e especialmente nas formas de provimento do diretor escolar pela vinculação política.

Para Gadotti (2014), a participação popular e a gestão democrática fazem parte da tradição das chamadas “pedagogias participativas”, onde incidem positivamente na aprendizagem e na cidadania pela participação e autonomia, que compõem a própria natureza do ato pedagógico. Percebe-se uma disputa em curso entre as concepções democráticas *versus* concepções neoliberais atuantes na educação, o que impacta a efetiva participação das mulheres no campo.

Perfil e papel do diretor escolar

Drabach (2013) analisou os questionários do SAEB aplicados aos diretores e identificou um aumento das formas mistas na escolha, bem como inserção de princípios tecnocráticos na gestão das escolas públicas. Já Melo e Miranda (2020) na busca para compreensão dos desafios dos gestores escolares paulistas em seu primeiro ano, mostraram que a formação inicial e continuada não os tem subsidiado no enfrentamento dos desafios cotidianos e na dimensão administrativa da gestão escolar.

Estudos mostram o papel do diretor escolar sobre o desempenho escolar, embora o termo “liderança escolar” ainda está frequente na rotina escolar e nas pesquisas acadêmicas nacionais (Carvalho, 2016; Oliveira, 2015, *apud* Santos). Grande parte dos respondentes de questionários da Prova Brasil das escolas municipais do Rio de Janeiro foram mulheres (89%) e no ano de 2013 houve uma queda no percentual (86%) de diretores com mais de 15 anos de experiência em relação ao ano de 2011 (94%), o que pode demonstrar compreensão das dificuldades do trabalho de gestão e de políticas de responsabilização. O grupo estava formado em sua maior parte pela faixa etária de 40 anos ou mais, com curso superior completo, de relevante experiência na área educacional, porém muitos estão a menos de 10 anos, por eleição ou seleção.

Em Rodrigues (2017) observou que apesar das leis, ainda ocorrem práticas administrativas autoritárias que não contribuem com a qualidade do ensino. Comumente pretende-se que o diretor tenha competência técnica e comportamental, comprometimento com a formação contínua e a percepção da relevância de sua função em relação com a qualidade do ensino. Mas Bezerra (2011) avaliou o papel do diretor na gestão democrática, os novos desafios à gestão escolar e as novas demandas. Para a autora, a gestão da escola se traduz no dia a dia como ato político, pois a função social é melhorar através das parcerias os resultados do ensino, lutar pelo seu ideal de gestão democrática, de *construção coletiva*, de sucesso, em tempos de mudanças, carências, individualismo e falta de parceria com as famílias.

Cunha, Passador e Passador (2007), apontaram que a formação de alianças interorganizacionais e empresariais constituídos em redes são necessários para a construção de um conhecimento coletivo e aprendizado. Silva, Passador e Passador (2015) discutiram o papel dos diretores escolares como agentes integradores de mídia e cultura no processo educacional e a necessidade de transformação da escola às demandas atuais, a relevância do acompanhamento da equipe escolar e a mudança em paradigmas educacionais.

Já Souza e Gouveia (2010) analisaram o papel do dirigente escolar, a formação, a função e as condições de trabalho. A presença quantitativamente dominante de mulheres na função decorre da predominância feminina na profissão docente, mas estudos têm mostrado que há algum grau de discriminação entre homens e mulheres no acesso à direção escolar e nas suas condições de trabalho (Corrêa, 2010; Souza, 2007), em especial no que se refere às condições salariais, ao nível de formação e ao tempo de serviço. O estudo apontou ainda, que os educadores que assumiram a função dirigente sem a base de conhecimentos tida como própria do campo e que também não tiveram acesso a ela durante o tempo em que estavam na direção, não se saíram nem melhor nem pior no desempenho profissional do que os diretores concursados ou especializados tecnicamente na função (Souza, 2008; Souza; Gouveia, 2010).

Outro aspecto na identidade e reconhecimento profissional é a maior remuneração e o tipo de formação mais técnico-administrativa, política ou pedagógica (Souza, 2008). O perfil de dirigentes escolares delineado na literatura evidencia que a presença de homens diretores de escolas, menor no Sul e maior no Norte e Nordeste (Gomes, 2004, *apud* Souza, 2010; Parente, 2015; Souza, 2007; Souza, 2009; Souza; Gouveia, 2010).

Conceição e Parente (2014) investigaram o perfil do gestor escolar de Sergipe do município brasileiro de Itabaiana e foi concluído que variáveis relativas ao sexo dos gestores, natureza das dificuldades, tempo de experiência docente e acesso às modalidades de financiamento caracterizam-se como aspectos significativos que influenciam na formação dos diferentes grupos de perfis dos gestores no desempenho na função. Em outro estudo, Parente e Conceição (2011) constataram que nem sempre estas condições são satisfeitas e nem sempre o gestor está devidamente preparado para desempenhar suas funções.

No estudo de Sátiro (2011), que avaliou o *Projeto de Gestão Compartilhada –EGCs*, a gestão democrática se efetivou nas eleições, mas pouco contribuiu para a prática escolar, restringindo ao ato de votar, embora tenha produzido resultados positivos no desempenho das escolas, demonstrada pelos IDEBs. Em 2019, uma nota técnica associou um projeto denominado *Escola de Gestão Compartilhada*

com a Secretaria de Segurança Pública (SSP). Vários trabalhos (Alves; Ferreira, 2020; Cunha; Lopes, 2022; Santos, 2021) analisaram a militarização das escolas públicas por meio de um modelo cívico-militar no trabalho pedagógico, apontando para os interesses políticos–ideológicos e a interdição da gestão democrática, da pluralidade de ideias, da autonomia das escolas e dos profissionais, além da aprendizagem.

Takei, Oliveira e Araújo (2012) analisaram os artigos sobre a carreira docente e identificaram uma maior abrangência do tema entre as diversas divisões acadêmicas, como estudos organizacionais. Como Drabach e Freitas (2012), que partiram do pressuposto que a gestão escolar manifesta parte importante da realização da política educacional, pois reproduz as disputas de poder desse campo. As autoras apontaram que a escola constitui o espaço em que as mulheres se inseriram e permaneceram, representando a maioria do corpo docente em quase todos os países ocidentais, a marca de desigualdade de gênero aparece mesmo é entre os docentes e diretores das escolas de 4ª série, nas quais sistematicamente, em todas as regiões há proporcionalmente mais diretores homens do que professores homens, independente da qualificação, posições de mando pelo papel que a sociedade imputa aos homens (Drabach; Freitas, 2012; Souza, 2007). Essa diferença de gênero ocorre também em outros espaços de liderança na sociedade, que apresentam características marcadamente masculinas ou masculinizadas. Cunha e Machado (2008), afirmaram que a relação de dominação entre sexos e inferioridade/superioridade étnico–racial é fruto de constructo social, produzido historicamente pela dinâmica das relações sociais e culturais que entrecruzam a questão racial com poder e exclusão.

Na gestão, Souza e Gouveia (2010) identificaram a mudança de paradigma de formação técnicoadministrativa e pedagógica para uma política. Santos (2005) considerou o papel estratégico na promoção da aprendizagem, entretanto, para Alonso e Monteiro (2009), os integrantes da escola não se reconhecem como participantes ativos no destino destas instituições. Para Paro (2010; 2017), a administração escolar traz uma concepção conservadora, identificada por princípios idênticos aos aplicados na administração empresarial capitalista, confirmada por Moraes (2009), que destacou a importância do trabalho do educador ou como gestor para a democratização da escola.

Desses estudos, depreende-se o debate sobre a posição da gestão escolar e o desafio dos sistemas educacionais para o exercício dos seus papéis na implementação de uma gestão democrática. Uma parte dos estudos apontou para a presença de mulheres nessa posição de gestão. Os estudos críticos apontaram para além do perfil, focalizando as barreiras no acesso da função em uma carreira de composição maior de mulheres.

Agenda de gênero

Caetano e Neves (2009) trataram da constituição da profissão docente e a trajetória das mulheres no exercício do magistério. No contexto há flexibilização, precarização, desvalorização da profissão, baixos salários e condições de trabalho, que influenciam a satisfação docente.

Para Farah (2004), tratava-se de implementar mudanças não apenas no regime político, mas também no nível do Estado em ação, entre as quais se destacam, lógicas clientelistas, padrão verticalizado de tomada de decisões, de gestão e burocratização, exclusão da sociedade civil dos processos decisórios, entre outros.

Ao mesmo tempo que denunciavam desigualdades de classe, os movimentos de mulheres – ou as mulheres nos movimentos – passaram também a levantar temas específicos à condição da mulher como direito à creche, saúde, sexualidade, contracepção e prevenção da violência. A agenda de reforma do Estado sofreu uma inflexão no final dos anos 1980, sob impacto da crise do Estado e de sua capacidade de investimento, em um cenário marcado pela globalização e pela reestruturação produtiva. A autora apontou para a agenda de gênero das Conferências nos pontos de combate à violência, de direitos, geração de emprego e renda/combate à pobreza, educação, trabalho, infraestrutura urbana e habitação, questão agrária. Reivindica-se a incorporação da perspectiva de gênero por toda política pública (de forma transversal), mais que sua eleição como foco de políticas específicas, garantindo que a problemática das mulheres seja contemplada toda vez que se formular e implementar uma política.

Salomão (2010) abordou a participação das mulheres na construção da agenda política e os avanços e os recuos na incorporação do fator gênero nos Planos de Governo. Identificou os desafios e restrições ideológicas, ações enfrentadas pelas mulheres, mas as novas estratégias de acessar os espaços de poder, política e decisão, frente aos limites que a sociedade patriarcal tem imposto.

Para Pires, Adorno, Pereira e Salerno (2005) a formação docente necessita incluir uma boa qualificação, profissionalização para descontinuidade da desvalorização, precarização e subalternização. Durante um longo período as questões de gênero não foram consideradas, o que provocou um atraso no conhecimento do campo da educação. Diante desse cenário, as relações de gênero podem influenciar a condução e implementação das políticas implementadas, principalmente nas políticas de formação docente, mas que essas têm orientação do Banco Mundial e da política macroeconômica.

Capelle, Melo e Souza (2013) no estudo sobre como promover a diversidade de gênero em organizações fundamentadas em princípios masculinos e de como reconhecer a discriminação numa

sociedade originalmente patriarcal como a brasileira, indicaram a imagem do pai como figura de patriarca e de responsável pela família está na origem de muitas outras relações, com impacto na absorção do contingente feminino pelas organizações, nos seus desdobramentos atuais e nas relações entre homens e mulheres. Nesses estudos, os resultados das pesquisas suprem conteúdos para ampliar a discussão sobre o trabalho executado por mulheres e a Administração.

Considerações Finais

Esse artigo de revisão de literatura objetivou levantar o estado da arte sobre a temática entre mulheres, o mundo do trabalho e de gestão, sobretudo na educação. Os trabalhos analisados apontaram as desigualdades sociais históricas na condição e no trabalho das mulheres, além da violência implícita e explícita. Na educação, essa realidade também se faz presente, reflexo da conjuntura sociocultural. Para mudança do cenário apresentado pelas pesquisas, há necessidade de políticas de formação docente inicial e continuada e da incorporação de gênero nas políticas para ampliação do conhecimento, da inclusão, do incentivo e do apoio.

Foi constatado um aumento significativo da produção de trabalhos ao longo das décadas, principalmente na última. Foi realizada a identificação de vários estudos importantes sobre a temática, de modelos contra-hegemônicos, que contribuem com o enfoque da perspectiva crítica feminista na educação, porém também foi identificada uma lacuna nessa perspectiva, sobretudo pela Psicodinâmica do Trabalho que tem contribuído com o conhecimento sobre o trabalhar sob a perspectiva de gênero.

Cristine de Pizan (2006) reivindicou o reconhecimento da condição de sujeito das mulheres, das qualidades, dos valores humanos de cuidado e ternura, um espaço de cidadania. O acesso à educação, à cultura e à erudição pelas mulheres como condição de inclusão foram desafiadas pelas preciosas francesas e muitas outras, antes e depois, no século XVIII (Garcia, 2015). Muito tempo se passou, muitas conquistas para fazer valer a voz e ter reconhecida a legitimidade na construção de uma sociedade melhor.

Essa insuficiência de estudos na área de gestão escolar sob uma leitura de gênero aponta para a necessidade de se construir investigações, considerando essas e outras dimensões, como raça, etnia, geração, orientação sexual, sobretudo para evidenciar a importância da gestão democrática na escola e na sociedade e efetivar a participação das mulheres na democracia. Os estudos nessa linha importam para o exercício de fato da democracia, da participação e da cidadania.

Referência

ALONSO, Katia Morosov; MONTEIRO, Teresa Leoni. O gestor escolar e a gestão democrática: papéis e desafios. Educação, poder e cidadania. **R. Educ. Públ.**, v.18, n.38, p.519-531, set./dez, 2009.

ALVES, Miriam Fábila; FERREIRA, Neusa Sousa Rêgo. O processo de militarização de uma escola estadual pública em Goiás. Debates & polêmicas. **Educ. Soc.**, 41, 2020.

ALVES, Natália Fernandes Teixeira, *et al.* Conteúdo de estereótipos de mulheres no contexto de trabalho sob a visão de universitários. In: Mostra de Pesquisa em Ciência e Tecnologia. **Anais [...]**, 2017.

ANTLOGA, Carla Sabrina. Porque estudar trabalho feminino? In: ANTLOGA, Carla; MAIA, Marina; SANTOS, Noemia. **Trabalho feminino**. Desafios e perspectivas no Brasil. Curitiba: Appris, 2021.

AMARAL, Grazielle Alves. **Escuta clínica do trabalho e (re)significação do sofrimento de professoras readaptadas** Tese (Doutorado em Psicologia Social e do Trabalho). Universidade de Brasília, 2018.

BAHIA, Maria Cândida dos Anjos; SARDENBERG, Cecília. **Mulheres no comando das organizações**: um caso de polícia Dissertação (Mestrado, PPG-Administração). UFBA, 2002.

BARROS, Suzane Carvalho da Vitória; MOURÃO, Luciana. Panorama da participação feminina na educação superior, no mercado de trabalho e na sociedade. **Psicol. Soc.** 30, 2018.

BARROSO, Carmen Lúcia de Melo. As mulheres nos altos escalões da administração pública no Brasil. **RSP Revisitada**, v. 66, n. 1, 2015.

BATISTA, Luziane Silva. **O empoderamento feminino e a liderança**. Dissertação (Departamento de Ciências aplicadas Administração). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia –IFECT, 2018.

BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo**. Fatos e mitos. 2ª ed., v.1. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

BEZERRA, Alessandra da Silva. O papel do diretor na gestão democrática, 2011. **WebArtigos**. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/o-papel-do-diretor-na-gestaodemocratica/68903>>. Acesso em: 14 set.2022.

BOTELHO, Louise de L. Roedel. **Mulheres na gestão**: a outra face das organizações. 1.ed. Porto Alegre: Cidadela, 2015.

BOTELHO, Louise de Lira Roedel; FIALHO, Francisco Antônio. Responsabilidade social e gênero nas organizações: novos paradigmas e desafios para a gestão responsável. In: 8 Convibra. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2011.

BOTELHO, Louise de Lira Roedel, *et al.* Carreira feminina e o teto de vidro: uma análise bibliográfica em diferentes setores. In: Convibra. **Anais [...]**, 2020.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. A condição feminina e a violência simbólica. 11ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

BROUTELLES, A. M. V., *et al.* Experiências e vivências do programa mulheres mil no Instituto Federal do sudeste de Minas Gerais–Barbacena. **Perspectivas feministas de gênero**. 24-27 nov, UFPE, 2014.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero**. Feminismos e subversão da identidade. 13ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2017.

CAETANO, Edson; NEVES, Camila Emanuella Pereira. Relações de gênero e precarização do trabalho docente. **Revista HISTEDBR**, Campinas, n.Esp, mai, 2009.

CAPELLE, Mônica Carvalho Alves, *et al.* Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE electron.**, 3(2). Dez, 2004.

CAPELLE, Mônica Carvalho Alvez; MELO, Marlene Catarina de O.Lopes; SOUZA, Natácia Lamoglia. Mulheres, Trabalho e Administração. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, 2013.

CARVALHO, Maria Regina Viveiros. **Perfil do Professor da Educação Básica**. Relatos de Pesquisa 41. Série Documental. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Ministério da Educação, 2018.

CARVALHO, Marília Pinto de Carvalho, *et al.* Cuidado e gerencialismo: para onde vai o trabalho das professoras. **Educ. rev.**, 34, 2018.

CARVALHO, Teresa. A participação das mulheres na gestão. O caso particular da gestão de recursos humanos. In: IV Congresso Português de Sociologia. **Anais [...]**. 2017.

CONCEIÇÃO, Sergio Henrique; PARENTE, Juliano Mota. O perfil do diretor das escolas públicas de Itabaiana (SE): um estudo multivariado. **EccoS–Revista Científica**, 0(35), 173-190, 2014.

CORRÊA, Vanise Simone Alves. **Gestão escolar e gênero**: o fenômeno do teto de vidro na educação brasileira. Dissertação. UFPR, 2010.

CORRÊA, Vanise Simone Alves. Gênero e poder: a força do *glass ceiling* na gestão escolar brasileira. In: ANPAE. **Anais [...]**. 2011.

CORSINI, Leonora; FILHO, Edson. A. Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: estilo de comportamento e de gestão. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v.7, 2004.

CRESWELL, John W. (2010). **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.

CUNHA, Elizângela Lelis; MACHADO, Ângela Viana Fernandes. Mulher Negra e Professora: trajetória e construção da identidade profissional de professoras negras no exercício do magistério

público de Franca/SP. Fazendo Gênero 8 - Corpo, Violência e Poder. Florianópolis, de 25-28 ago, **Anais [...]**. 2008.

CUNHA, Julio Araújo; V., PASSADOR, João Luiz; PASSADOR, Claudia Sousa. Aprendendo a aprender coletivamente: novos paradigmas sobre a gestão do conhecimento em ambientes de redes. **Desenvolvimento em questão**, v. 5, n.10, 2007.

CUNHA, Viviane Peixoto; LOPES, Alice Casimiro. Militarização da gestão das escolas públicas: a exclusão da atividade política democrática. **Educ. Soc.**, 43, 2022.

DAMAS, Daniela Aparecida; SOUZA, Jocyare Cristina Pereira. **O trabalho feminino e as políticas públicas**. Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública do IFTMUZ, 2012.

D'ALONSO, Glaucia de Lima. Trabalhadoras brasileiras e a relação com o trabalho: trajetórias e travessias. **Psicol. Am. Lat.** n.15, 2008.

DEJOURS, Christophe. Novas formas de servidão e suicídio. In: Mendes, A M. (org.). **Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Juruá, 2008.

DRABACH, Nadia. As formas de provimento à função de diretor escolar no Brasil a partir da reforma do estado de 1995. In: XXI Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação. ANPAE. **Anais [...]**. 2013.

DRABACH, Nadia; ADRIÃO, Theresa. A seleção de dirigentes escolares no Brasil: oscilações entre diferentes estratégias. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 11, n. 8. Set, 2017.

DRABACH, Nadia; FREITAS, Suellem Raquel. Diretores das escolas públicas brasileiras: quem são esses sujeitos? In: 9ª ANPED SUL. **Anais [...]**. 2012.

DRABACH, Nadia; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v.9, n.2, 258-285, jul/dez, 2009.

DIAS, Alfrancio Ferreira. Trabalho docente e gênero: representações de sentidos e significados do trabalho de docentes do ensino básico. **Revista Fórum Identidades**, Ano VII, v.14, n.14, jul/dez, 2013.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Gênero e políticas públicas. **Estudos Feministas**, Florianópolis, 12(1):360, jan-abr, 2004.

FEDERICI, Silvia. **Calibã e a bruxa**. Mulheres, corpo e acumulação primitiva. São Paulo: Editora Elefante, 2017.

FEDERICI, Silvia. **O ponto zero da revolução**. Trabalho doméstico, reprodução e luta feminista. São Paulo: Editora Elefante, 2019.

FERNANDES, João Carlos Lopes, *et al.* Inclusão feminina na hierarquia organizacional - uma breve análise da mulher na gestão contemporânea. In: II Seminário Internacional Étnico-Racial. **Anais [...]**. v.2,n.1, 2015.

FERNANDES, Taize dos Santos, *et al.* Dimensões do empoderamento feminino: autonomia ou dependência? **Alcance**, v.23 n.3, jul-set, 2016.

FREIRE, Paulo (1986). **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra,1986.

FREITAS, Leda G.; FACAS, Emílio. P. Vivências de prazer-sofrimento no contexto de trabalho dos professores. **Estudos E Pesquisas Em Psicologia**, 13(1), 7–26, 2013.
<https://doi.org/10.12957/epp.2013.7880>

FREITAS, Olga Cristina Rocha. A feminização da educação e ocupação dos espaços de poder na escola: a força do discurso sexista e a atuação da mulher na gestão escolar. In: 13º Mundos de Mulheres & Fazendo o Gênero 11. **Anais [...]**,2017.

GARCIA, Carla Cristina. **Breve história do feminismo**. 3ªed. São Paulo: Editora Claridade, 2015.

GADOTTI, Moacir. Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional. **Conae**, 2014.

GAUCHE, Susana; VERDINELLI, Miguel Angel; SILVEIRA,Amelia. Composição das equipes de gestão nas universidades públicas brasileiras: segregação de gênero horizontal e/ou vertical e presença de homosociabilidade. In: IV Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho. **Anais [...]**. Brasília/DF,3-5 nov, 2013.

GOMES, Giancarlo, *et al.* Gênero e estilo de gestão: um estudo em organizações não governamentais (ONGs) brasileiras. **Revistas SCG**, UFRJ, 2011.

GONTIJO, Míriam Rabelo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Da inserção ao empoderamento: análise da trajetória de diretoras de instituições privadas de ensino superior de Belo Horizonte. **REAd. Rev. eletrôn. adm.**, 23(spe), dez, 2017.

GROSSI, Miriam Pilar. Identidade de Gênero e sexualidade. **Estudos de Gênero**, Cadernos de Área 9, Goiânia, v. 9, p. 29-46, 2000.

GRZYBOVSKI, Denise; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Rev. adm. contemp.** 6(2), 2002.

GUIMARÃES, Nadya Araujo. Gênero e Trabalho. Seção Temática: Gênero e trabalho. **Rev. Estud. Fem.** 12(2), ago, 2004.

HIRATA, Helena. Globalização, trabalho e gênero. **R. Pol. Públ.**, v.9, n.1, p.111-128, jul./dez, 2005.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho profissional e doméstico. In: COSTA, Albertina Oliveira; SORJ, Bila; BRUSCHINI, Cristina; HIRATA, Helena (orgs). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais** Rio de Janeiro: Editora FGV, 420p, 2008.

HOOKS, Bell. **Ensinando a transgredir**. A educação como prática da liberdade. Editora Martins Fontes, 2017.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organ. Soc.** 17(53), jun, 2010.

KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: HIRATA, H., LABORIE, F., DOARÉ, H. L. & SENOTIER, D. (orgs.). **Dicionário crítico do feminismo**. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

LERNER, Gerda. **A criação do patriarcado**. História da opressão das mulheres pelos homens. São Paulo: Cultrix, 2019.

LIMA, Licínio. A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pósdemocracia gestonária? **Educ. Soc.** 35(129), oct-dec, 2014.

LOURO, Guacira. **Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva Pós-Estruturalista**. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 1997.

LOURO, Guacira. **O corpo educado: pedagogias da sexualidade**. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

LOURO, Guacira. Mulheres na sala de aula. In: Del Priore, M. (org). **História das mulheres no Brasil**. 7ª ed. São Paulo: Contexto, 2004.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional**. Uma questão paradigmática. 12ª ed. Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2015.

MARTINEZ, M. E., & SEOANE, V. I. Educación pública en américa latina: políticas, instituciones y sujetos en la gubernamentalidad neoliberal. **RBP AE**, v.36, 2020.

MATTOS, Alice Helena Girdwood. A ocupação feminina no mercado de trabalho: desafios para a gestão contemporânea das organizações. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, n.6, p.23-43, 2009.
MELO, Lúcio Leite; MIRANDA, Nonato Assis. Desafios da gestão na escola pública paulista: a percepção do diretor ingressante. **RBP AE**, v.36, n.1, p. 153-176, jan./abr, 2020.

MELO, Marlene Catarina de O. Lopes; LOPES, Ana Lúcia Magri. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. **Revista G&P**, Salvador, v. 12, n. 3, p. 648-667, set/dez, 2012.

MENDES, Ana Magnólia; ARAUJO, Luciane Kozicz Reis. **Clínica psicodinâmica do trabalho: práticas brasileiras**. Brasília-DF, Ex Libris, 2011.

MENDES, Mary Alves. Gênero e poder no âmbito da chefia feminina: uma proposta teórica de análise. **Caderno de Estudos Sociais**, n.2, p.203-220, jul-dez, 2004.

MENDONÇA, Erasto. A gestão democrática nos sistemas de ensino brasileiros: a intenção e o gesto. In: 23ª Reunião Anual da ANPED. **Anais [...]**. Reuniões Científicas, GT05 - Estado e Política Educacional, 2000.

MENDONÇA, Lêda Glicério; LA ROCQUE, Lúcia Rodriguez. A mulher e o "fazer ciência": uma análise de filmes de comédia no ensino farmacêutico. **DEMETRA**, 2016.

METZ, Eduardo Silva. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas **Revista Ágora**, v. 19, n.2, 2014.

MIRANDA, Adílio Rene Almeida, *et al.* Professoras e gerentes: articulando identidade e gênero na gestão pública executiva. In: XXXIII Encontro da ANPAD. **Anais [...]**. São Paulo, 19-23, set, 2009.

MIRANDA, Adílio Rene Almeida, *et al.* O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. **Pretexto**, v.14, n.1, jan/mar, 2013.

MIRANDA, Cristina Maria, CASSOL, N. K., & SILVEIRA, Amelia. Gestão empreendedora: perfil e trajetória das mulheres gestoras de uma instituição de ensino superior. In: Colóquio de Gestão Universitária. **Anais [...]**. UFSC, 2013.

MOLINIER, Pascale. Psicodinâmica do trabalho e relações sociais de sexo. Um itinerário interdisciplinar. 1988-2002. **Revista Produção**, v.14, n.3, p.14-26, set./dez, 2004.

MOLINIER, Pascale. Cuidado, interseccionalidade e feminismo. **Tempo Social**, v.26, n.1, 2014.

MORAIS, José Valdivino. A carreira e a gestão da escola. Valorização e democracia. **Retratos da escola**, 2009.

MOURA, Maria Lucia; FERREIRA, Maria Cristina. **Projeto de pesquisa**. Elaboração, redação e apresentação. Rio de Janeiro: Editora UERJ, 2005.

MOURÃO, Tânia Maria Fontenele; GALIKIN, Ana Lúcia. Equipes gerenciadas por mulheres. Representações sociais sobre gerenciamento feminino. **Psicol. Reflex. Crit.** 21(1), 2008.

MOREIRA, Rita de Cássia Costa. Mulheres, educação e maternagem. In: IX Seminário Nacional de Estudos e Pesquisas. **Anais [...]**. História, Sociedade e Educação no Brasil, 2013.

MUNDIM, Maria Célia Bruno; WECHSLER, Solange Muglia; NAKAMO PRIMI, Tatiana de Cássia. Liderança feminina: o estado da arte nas publicações brasileiras. **Rev. Lat.-Am. Geogr. Gênero**, 4(2):55-65, 2013.

OLIVEIRA, João Manoel. Rizoma "gênero": cartografia de três genealogias. **E-cadernos CES**, 2012.

OLIVEIRA, Flavia; NUNES, Tayane; ANTLOGA, Carla. Dinâmica de prazer e sofrimento de estudantes negras de faculdades de Brasília. Epistemicídio, racismo e machismo. **Psicologia Revista**, 28(1), 103-124, 2019.

PALMA, Ana Claudia Galhardo; SÁ, Maria Auxiliadora Ávila dos Santos. A construção do feminino e as mudanças na sociedade moderna. **RCH**, v.4,n.1, 2011.

PALMA, Ana Claudia Galhardo; SÁ, Maria Auxiliadora Ávila dos Santos; CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira. Representação Social de liderança: um estudo com gestoras de uma instituição educacional. **RCH**, 2011.

PARENTE, Juliano Mota. O perfil do diretor das escolas públicas municipais de Marília – SP. **Educação em Revista**, v.16,n.1, 2015.

PARENTE, Juliano Mota; CONCEIÇÃO, Sérgio Henrique. Gestão escolar: o perfil do diretor das escolas públicas municipais de Itabaiana–SE. In: Anpae. **Anais [...]**. Comunicações e Relatos, 2011.

PARO, Vitor. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.36, n.3, p.763-778, set./dez, 2010.

PARO, Vitor. **Gestão democrática na escola pública**. São Paulo: Cortez Editora, 2017.

PASTORE, Elenice; ROSA, Luisa Dalla; HOMEM, Ivana Dolejal. Relações de gênero e poder entre trabalhadores da área da saúde. In: Fazendo Gênero 8, Corpo, Violência e Poder. **Anais [...]**. 25-28 ago, 2008.

PELLEGRINI, Priscila; TOLFO, Suzana; NUNES, Thiago Soares. Assédio moral no trabalho contra mulheres servidoras públicas. In: VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho-EnGPR. **Anais [...]**. Curitiba, 2017.

PEREIRA, Leonir Martins; LOPES, Mauricio Capobianco. Estratégias das gestoras da universidade regional de Blumenau (FURB) para quebrar o teto de vidro. In: Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária. **Anais [...]**. UFSC, 2015.

PERROT, Michelle. **Minha história das mulheres**. 2ª ed. São Paulo: Editora Contexto, 2019.

PINHEIRO, Rodrigo Soares; BATISTA, Taciane Sousa; FREITAS, Bruno Sérgio. Um estudo sobre a gestão feminina: desafios, conquistas e representações. Curso de Gestão de Recursos Humanos. **Icesp**, Faculdades Promove, Brasília, 2016.

PIRES, Ennia Débora Passos Braga, *et al.* (2005). Trabalho docente e relações de gênero: implicações sobre a política de formação de professores. **Práxis Educacional**, [S.l.], v.1, n.1, p.217-230, 2005.

PIZAN, Christine. **A cidade das damas**. Tradução: Luciana Eleonora de Freitas Calado. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Pernambuco, 2006.

RIVIERE, Joan. A feminilidade como máscara. **Psyche**, v.9, n.16, São Paulo, dez, 2005.

ROCHA, Cristino Cesário; OLIVEIRA, Adão Francisco. Gestão escolar: conceitos, práticas e expectativas. In Educação, Democracia e Gestão Escolar. **Gestão Escolar**, v(1). Editora da PUC Goiás, 2010.

RODRIGUES, Semiramis. Clima organizacional escolar: gestão democrática e participativa em foco, 2017. **Jusbrasil**. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/climaorganizacional-escolar-ges-cao-democratica-e-participativa-em-foco/250957535>>. Acesso em: 22 set.2022.

RODRIGUES, Jeorgina Gentil; GUIMARÃES, Maria Cristina Soares. A Fundação Oswaldo Cruz e a ciência no feminino: a participação feminina na prática e na gestão da pesquisa em uma instituição de ensino e pesquisa. **ARCA**, Fiocruz, 2016.

SAFFIOTI, Heleieth. **A mulher na sociedade de classes**: mito e realidade. Petrópolis: Vozes, 1976.

SALOMÃO, Mirian da Silva. As mulheres e a gestão democrática: um desafio local. Políticas públicas: gênero, etnia e geração. **Revista de Políticas Públicas**, v.14, n.1, 2010.

SANTANA, Jaqueline. Empoderamento feminino e gestão escolar: uma comparação entre Salvador e Feira de Santana. **Dossiê trabalho e educação profissional**, v.4, n.8, 2009.

SANTANA, Anabela Maurício; CRUZ, Maria Helena Santana. O trabalho docente e as relações de gênero no ensino fundamental. In: Seminário Internacional Fazendo Gênero 11 & 13th Women's Worlds Congress. **Anais [...]**. Florianópolis, 2017.

SANTOS, Catarina de Almeida. "Sentido, descansar, em forma": escola-quartel e a formação para a barbárie. **Educ. Soc.**, 42, 2021.

SANTOS, Jean Carlo Silva; ANTUNES, Elaine di Diego. Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão. **Gestão contemporânea**, ano 10, n.14, p.3570, 2013.

SANTOS, Josiane Gonçalves. **A Gestão Democrática na Escola Pública**. Secretaria Municipal da Educação, 2005. Conselho Municipal de Educação de Curitiba. Disponível em: <<https://educacao.curitiba.pr.gov.br/conteudo/a-gestao-democratica-na-escola-publica/5518>>. Acesso em: 14 nov.2022.

SANTOS, Robson José Ribeiro. Os desafios da gestão democrática do DF: um olhar sobre a Lei 4.751/2012. In: V Congresso Ibero-Americano e VIII Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação. **Anais [...]**. 2016.

SANTOS, Wilma V.A.; CARVALHO, Cyntia P. Gestão escolar: o perfil do diretor de escolas municipais do Rio de Janeiro. **Relatório**, Departamento de Educação, PuCRio, 2016.

SÁTIRO, Daiana da Silva Sousa. Gestão escolar na rede de ensino público do Distrito Federal: a experiência da gestão compartilhada. In: Anpae. **Anais [...]**. Comunicações e Relatos, 2011.

SHAKED, Haim; GLANZ, Jeffrey; GROSS, Zehavit. Gender differences in instructional leadership: how male and female principals perform their instructional leadership role. **School leadership & Management**, v.38, ed.4, 2018.

SILVA, Denise Regina Quaresma; COSTA, Zuleika Leonora Schmidt; MÜLLER, Márcia Beatriz Cerutti. Gênero, sexualidade e políticas públicas de educação. Dossiê: A construção de profissionalidade: a pessoa em formação. **Educação**, v.41,n.1, 2018.

SILVA, Érica Cristine, *et al.* Participação feminina em espaços políticos e de poder decisório: o caso do programa nacional de produção e uso de biodiesel. In: XIX Encontro Nacional de Estudos Populacionais. **Anais [...]**. São Pedro/SP, de 24-28, nov, 2014.

SILVA, Ivanderson Pereira. Em busca de significados para a expressão “ideologia de gênero”. **Educ.rev.** 34, 2018.

SILVA, Giuliano Alves Borges; PASSADOR, João Luiz; PASSADOR, Claudia Souza. A direção escolar e o contexto de cultura e mídia na escola. **Evidência**, v.11, n.11, p.41-48, 2015.

SILVA, Tânia Maria Gomes. Trajetória da historiografia das mulheres no Brasil. **Politeia: História e Sociedade**, v.8, n.1, 2008.

SILVEIRA, Josianne Correa; FLECK, Carolina Freddo. **Forte como...uma mulher**: uma análise dos desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho. Dissertação Universidade Federal do Pampa, 2017.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**. Crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas. 2ª ed. Curitiba: Juruá Editora, 2009.

SOUZA, Priscilla Felipe; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; BINOTTO, Erlaine. Liderança feminina na gestão pública: um estudo de caso da universidade do estado do Rio Grande do Norte. In: XXXI Encontro nacional de engenharia de produção, inovação tecnológica e propriedade intelectual. **Anais [...]**. Belo Horizonte-MG, 04-07, out, 2011.

SOUZA, Ângelo Ricardo. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. Tese (Doutorado em Educação, História, Política, Sociedade). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007.

SOUZA, Ângelo Ricardo. A produção do conhecimento e o ensino da gestão educacional no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v.24, n. 1, pág. 51-60, jan./abr. 2008.

SOUZA, Ângelo Ricardo. Perfil da gestão da escola pública no Brasil: um estudo sobre os Diretores escolares e sobre aspectos da gestão democrática. **Revista Iberoamericana de Educação**, v. 49, págs. 1-17, 2009.

SOUZA, Ângelo Ricardo. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **RBE**, v.17, n.49 jan-abr, 2012.

SOUZA, Ângelo Ricardo. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: aval.pol.públ.educ.**27(103), apr-jun, 2019.

SOUZA, Ângelo Ricardo; GOUVEIA, Andréa Barbosa. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. Dossiê: Trabalho docente: condições, conjuntura e contexto. **Educ. rev.**, spe 1, 2010.

SOUZA, Ângelo Ricardo; PIRES, Pierre André Garcia. As leis de gestão democrática da Educação nos estados brasileiros. *Gestão da Escola Pública. Educ.rev.* 34(68), mar-apr, 2018.

SOUZA, Eloisio Moulin; CORVINO, Márcia de Mello Fonseca; LOPES, Beatriz Correa. Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. *Organ. Soc.*, 20(67),dez, 2013.

SOUZA, Ronaldo Gomes; ANTLOGA, Carla Sabrina. Psicodinâmica do trabalho masculino e a defesa da virilidade: uma questão de gênero. *Revista Trabalho (Em)Cena*, v.2, n.2, 2017.

SOUZA-LOBO, Elisabeth. **A classe operária tem sexos: trabalho, dominação e resistência.** Perseu Abramo, Editora Expressão Popular, 2021.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; GRAEFF, Júlia Furlanetto; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Planejamento estratégico e gestão feminina em pequenas empresas: o caso das escolas particulares em Curitiba – Paraná. *Organ. Soc.*, 13(39),dez, 2006.

TAKEI, Rafael Barreiro; ARAÚJO, E.A.S.; OLIVEIRA, A. L. Carreira docente: panorama de artigos da última década de ENANPAD sobre o tema. In: XVII Encontro de Iniciação Científica, XIII Mostra de Pós-graduação, VII Seminário de Extensão, IV Seminário de Docência Universitária. *Anais [...]*.16-20, out, 2012.

TEIXEIRA, Tadeu Gomes. Relações sociais de sexo e divisão sexual do trabalho nos correios: participação feminina, hierarquia profissional e políticas de gestão. *Mediações Revista de Ciências Sociais*, 20(2):284, 2015.

TIBURI, Marcia. **Feminismo em comum. Para todas, todes e todos.** Editora Rosa dos Tempos. 6ª edição, Rio de Janeiro, 2018.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão feminina - um diferencial de liderança-mito ou nova realidade. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. *Anais [...]*.12-13 ago, 2011.

TONELLI, Maria José. In: Vieira, Adriane & Carrieri, Alexandre de Pádua (orgs). **Gênero e saúde na dinâmica do trabalho: a saúde da mulher em foco.** Curitiba: Juruá, 2016.

VALADÃO JR, Valdir Machado; HERK, Andrea Costa; MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira. Gênero e economia solidária: um olhar sobre a participação e atuação das mulheres nas organizações do terceiro setor em Uberlândia/MG. *Gestão & Planejamento*, Salvador, v.15,n.2, p.321-340, maio/ago, 2014.

VASCONCELOS, Francisco Ulisses Paixão; POCAHY, Fernando Altair. **Heteronormatividade e educação infantil: as marcas generificadas/doras do trabalho docente a partir dos enunciados presentes nos documentos regulamentadores da área.** Dissertação(Ciências Humanas, Educação). Universidade de Fortaleza, 2014.

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, Campinas,v.22, n.3(49),765-790, dez, 2013.

VIANNA, Claudia Pereira. A feminização do magistério na educação básica e os desafios para a prática e a identidade coletiva docente. In: Yannoulas, Silvia Cristina (org.). **Trabalhadoras: análise da feminização das profissões e ocupações**. Brasília, DF: Abaré, p.159-180, 2013.

VIEIRA, Josênia Antunes. identidade da mulher na modernidade. **DELTA 21** (spe), 2005.

VIEIRA, Juçara M. Dutra. Gestão democrática na perspectiva dos trabalhadores em educação. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v.4, n.6, p.65-76, jan./jun, 2010.

WOLLSTONECRAFT, Mary. **Reivindicações dos direitos da mulher**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2016.

ZANELLO, Valeska. **Saúde Mental, gênero e dispositivos: cultura e processos de subjetivação**. Curitiba: Editora Laybris, 2018.



Os direitos de licenciamento utilizados pela revista Educação em Foco é a licença *Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International* (CC BY-NC-SA 4.0)

Recebido em: 03/02/2025
Aprovado em: 24/08/2025