

Percepções e significados sobre a feminilização da gestão escolar na educação básica¹

Perceptions and meanings of the feminization of school management in basic education

Percepciones y significados sobre la feminización de la gestión escolar en la educación básica

Sirnei Puntel Dal Maso ^[a] 
Maravilha, SC, Brasil
Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc)

Neiva Furlin ^[b] 
Joaçaba, SC, Brasil
Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc)

Como citar: DAL MASO, S. P.; FURLIN, N. Percepções e significados sobre a feminilização da gestão escolar na educação básica. *Revista Diálogo Educacional*, v. 25, n. 86, p. 1583-1597, 2025.
<https://doi.org/10.7213/1981-416X.25.086.AO08>

Resumo

Com a feminização da educação básica, a gestão escolar também passou a ser predominantemente exercida por mulheres. Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo analisar, sob a perspectiva de gênero, as percepções e os significados atribuídos por mulheres ao fato de constituírem a maioria nos cargos de gestão escolar na educação básica. Trata-se de um estudo qualitativo, de caráter descritivo-analítico. Os dados foram produzidos por meio do envio de um questionário, contendo perguntas abertas e fechadas, a diretoras de unidades escolares da rede estadual de Santa Catarina. A análise dos dados foi realizada com base na abordagem hermenêutica interpretativa (Minayo, 2014) e fundamentada nos pressupostos teóricos dos estudos de gênero, especialmente

¹ Este artigo é fruto da dissertação de mestrado intitulada - *Dinâmicas de gênero e de poder na direção escolar da rede estadual de Santa Catarina* - defendida em 2023, no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Oeste de Santa Catarina.

[a] Mestra em Educação, e-mail: sirnei@sed.sc.gov.br

[b] Doutora em Sociologia e Pós-doutora em Ciências Sociais, e-mail: nfurlin@yahoo.com.br

nas concepções que envolvem as relações de poder. Os resultados indicam que as mulheres atribuem diferentes significados à sua presença majoritária na gestão escolar, compreendendo-a como expressão da feminização da docência, da igualdade de competências de liderança entre os gêneros e, em alguns casos, como decorrente de habilidades associadas a uma suposta natureza feminina.

Palavras-chave: Gestão escolar. Feminização da docência. Educação básica.

Abstract

With the feminization of basic education, school management also became predominantly female. Therefore, the objective of this article is to analyze, from a gender perspective, the perceptions and meanings produced by women about the fact that they are the majority in the school management of basic education. This is a qualitative study of a descriptive-analytical type. The data were collected through a questionnaire, with open and closed questions, sent to women who principals of public schools in the state of Santa Catarina are. The findings were categorized and analyzed from a hermeneutic interpretive perspective (Minayo, 2014) and in light of the theoretical assumptions of gender studies, especially concerning power relations. The results indicate that women produce different meanings, such as viewing their presence as an expression of the feminization of teaching, as evidence of equal leadership abilities between men and women, and even as having certain skills that are attributed to a supposed feminine nature.

Keywords: School management. Feminization of teaching. Basic education.

Resumen

Con el proceso de feminización de la educación básica, la gestión escolar también se volvió mayoritariamente femenina. Por lo tanto, el objetivo de este artículo es analizar, desde una perspectiva de género, las percepciones y significados producidos por las mujeres sobre el hecho de ellas ser la mayoría en la gestión escolar de la educación básica. Es un estudio de enfoque cualitativo de tipo descriptivo-analítico. Los datos se recopilaron mediante un cuestionario, con preguntas abiertas y cerradas, enviado a mujeres directoras de unidades escolares de la red estatal de Santa Catarina. Los hallazgos fueron categorizados y analizados desde la perspectiva hermenéutica interpretativa (Minayo, 2014) y a la luz de los supuestos teóricos de los estudios de género, en las concepciones que involucran las relaciones de poder. Los resultados indican que las mujeres producen diferentes significados, es decir, lo evalúan como una expresión del proceso de feminización de la docencia, de la igualdad de habilidades de liderazgo entre hombres y mujeres e, incluso, por poseer ciertas habilidades que provienen de una supuesta naturaleza femenina.

Palabras clave: Gestión escolar. Feminización de la docencia. Educación básica.

Introdução

No decorrer da história, a educação básica foi se consolidando como um campo profissional altamente feminizado. Consequentemente, a gestão escolar também passou a ser majoritariamente exercida por mulheres, sendo frequentemente compreendida como uma extensão do trabalho docente, mais do que como um espaço de visibilidade e poder. Essa percepção se reforça pelo fato de que, nos cargos de maior liderança dentro do sistema educacional, a presença feminina tem sido historicamente limitada. Até 2023, somente uma mulher havia ocupado o cargo de Ministra da Educação – Esther de Figueiredo Ferraz – cuja trajetória profissional² evidencia que sua nomeação foi resultado de um percurso singular, marcado pela construção autônoma de seu espaço. Essa ausência de mulheres em posições de poder também se observa na Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina, campo empírico deste estudo: somente uma mulher assumiu a função por um mandato completo no período de quatro anos, enquanto outras três ocuparam o cargo por períodos breves, nunca superiores a um ano³.

Essas desigualdades estão relacionadas a padrões culturais e à histórica divisão sexual do trabalho⁴, que sustentou a estrutura patriarcal. Quando as mulheres ingressam no mercado de trabalho, geralmente continuam responsáveis por múltiplas tarefas associadas à casa, aos filhos e à família, desempenhando o que Bruschini (1998) denomina “ofício doméstico”. Estudos de Helena Hirata e Danièle Kergoat (2007)⁵ revelam a persistência da divisão sexual também no mercado de trabalho, no qual, em geral, as mulheres ocupam posições mais precárias ou informais. Isso ocorre porque ainda prevalece a ideia de que cabe a elas a responsabilidade de “conciliar” a carreira profissional com os trabalhos que envolvem cuidados. Segundo as autoras, essa noção de conciliação carrega um forte conteúdo sexuado, pois essa responsabilidade é frequentemente atribuída às mulheres, enquanto a trajetória profissional dos homens tende a ser concebida de maneira mais independente e desvinculada das obrigações familiares.

Essas dinâmicas culturais também se reproduzem no campo educacional, de modo que se torna “naturalizado” que os homens ocupem os cargos mais altos nas instâncias decisórias da educação, enquanto as mulheres permanecem majoritariamente na execução das políticas educacionais. Isso ocorre porque o poder ainda é amplamente associado ao universo masculino. Tais dinâmicas evidenciam que as estruturas de poder são generificadas e marcadas pelo masculino, refletindo a persistência das hierarquias de gênero nas estruturas e instituições sociais (Scott, 2019). Nessa perspectiva, o sociólogo Michael Kimmel (2022) argumenta que as instituições são atravessadas por relações de gênero, uma vez que produzem e reproduzem padrões normativos que sustentam as desigualdades.

No contexto das unidades escolares, a gestão está diretamente relacionada à profissão docente, a qual passou por um processo de feminilização, que envolve tanto o aumento quantitativo da participação feminina quanto a atribuição de significados simbólicos e culturais aos papéis sociais tradicionalmente associados ao universo feminino. Nesse sentido, a docência passou a ser compreendida como uma extensão do cuidado privado para a esfera pública (Yannoulas, 2011).

É importante destacar que, entre o fim do século XIX e o início do século XX, a docência deixou de ser uma profissão atrativa para os homens, que passaram a ocupar novas funções em um contexto de avanço da industrialização. A entrada das mulheres no magistério, especialmente no Ensino Fundamental, foi sustentada por construções sociais de gênero que atribuíam a elas uma suposta aptidão natural para o

² Esther de Figueiredo Ferraz ocupou o cargo de Ministra da Educação entre 24 de agosto de 1982 e 15 de março de 1985. Antes disso, já havia atuado como Secretária da Educação do Estado de São Paulo, conselheira do Conselho Federal de Educação e foi pioneira ao se tornar, em 1949, a primeira mulher a lecionar no curso de Direito da Universidade de São Paulo, na disciplina de Direito Penal.

³ Outros detalhes sobre a pesquisa, consultar Dal Maso (2023).

⁴ Como o objetivo deste artigo não é discutir a divisão sexual do trabalho, mas sim os sentidos e as percepções sobre a feminização da gestão escolar, esse fenômeno social e cultural é aqui abordado apenas como parte da contextualização. Não há, portanto, um aprofundamento teórico sobre essa categoria, uma vez que a análise se fundamenta nas relações de gênero e de poder que estruturam e reproduzem hierarquias sociais.

⁵ A primeira vez em que citamos um(a) autor(a), usamos o nome completo como parte da política dos estudos de gênero, a fim de garantir visibilidade ao sujeito do conhecimento.

cuidado e a educação, associada à maternidade (Vianna, 2013). No entanto, esse processo não ocorreu de maneira pacífica, foi marcado por debates, disputas e resistências. Como aponta Guacira Lopes Louro (2004, p. 450), “Para alguns parecia uma completa insensatez, entregar às mulheres usualmente despreparadas, portadoras de cérebros ‘pouco desenvolvido’, pelo seu ‘desuso’ a educação das crianças”.

Contudo, foi a lacuna deixada pela saída dos homens do magistério, em um contexto de crescente urbanização, que levou à inserção das mulheres no ensino. Essas transformações geraram a necessidade de mão de obra feminina na atividade docente, o que exigiu a construção de novos significados de gênero para legitimar a presença das mulheres nessa profissão. A docência feminina passou a ser justificada pela crença de que as mulheres tinham vocação nata para o cuidado das crianças, sendo o magistério concebido como uma atividade que deveria ser exercida com amor, dedicação e cuidado. Assim, o exercício da docência foi associado a valores como altruísmo e abnegação, sendo moralmente valorizado e considerado uma profissão ideal para as mulheres (Louro, 2004). Nesse processo de transformação, passou-se a aceitar que as mulheres trabalhassem fora de casa em regime de meio período, de modo que pudessem conciliar o trabalho docente com as tarefas domésticas – ainda vistas como responsabilidade feminina.

No que se refere à remuneração, também havia desigualdade: as professoras não recebiam o mesmo salário que os homens, pois se compreendia que, embora fossem consideradas “mais dóceis” no trato com crianças, seus rendimentos serviriam apenas como complemento à renda familiar. Essa lógica não rompia com a divisão sexual do trabalho, uma vez que a docência era vista como uma extensão das atividades de cuidado. Assim, o trabalho docente não precisava ser bem remunerado porque, sob a ótica patriarcal, o sustento da família cabia ao homem, considerado o provedor (Yannoulas, 2011).

Essas representações estão impregnadas de sentidos de gênero, evidenciando que o processo de feminização da docência ocorreu paralelamente à precarização do trabalho. Tal perspectiva remete à concepção de Joan Scott (2019, p. 67), segundo a qual “o gênero é um elemento constitutivo de relações baseado nas diferenças percebidas entre os sexos”, o que implica também a constituição de relações de poder.

Os aspectos discutidos até aqui, relacionados à docência feminina, evidenciam que a escola é uma instituição “atravessada pelo gênero”, de modo que “é impossível pensar sobre a instituição sem que se lance mão das reflexões sobre as construções sociais e culturais das funções para o masculino e o feminino” (Louro, 2014, p. 93). Essa relação social, permeada por significados de gênero, está presente em todas as instituições sociais – inclusive na escola e no espaço da gestão da educação básica.

Nesse sentido, a docência na educação básica constitui um campo profissional marcado por significados simbólicos associados ao universo feminino (feminização), sendo historicamente construída como um trabalho precarizado. Trata-se também de uma ocupação com ampla representatividade feminina em termos quantitativos (feminilização), como demonstram os dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep): as mulheres representam 96,4% do corpo docente na Educação Infantil, 88,1% nos anos iniciais do Ensino Fundamental, 66,4% nos anos finais e 57,8% no Ensino Médio (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2021).

Nessa perspectiva, a gestão escolar, por ser uma função inerente à profissão docente, também passou por um processo de feminilização – entendido aqui como o aumento quantitativo da presença feminina nesses cargos. Os dados do Censo Escolar de 2021 revelam que as mulheres representam 80,7% das gestoras escolares (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2022). Considerando que este estudo tem como foco a Rede Estadual de Ensino de Santa Catarina, foram analisados os dados da Secretaria de Estado da Educação (SED) e do Sistema de Gestão Educacional de Santa Catarina (Sisgesc)⁶, referentes ao ano de 2022. Das 1.042 unidades escolares existentes, 741 tinham a direção escolar exercida por mulheres, o que corresponde a 71% do total, enquanto 301 eram dirigidas por homens, representando 29%. Esses dados se aproximam dos números do Censo Escolar de 2021, evidenciando a feminilização da direção escolar na educação básica.

⁶ Consulta em novembro de 2022.

Assim, em um cenário no qual o exercício da direção escolar é majoritariamente ocupado por mulheres, mas no qual os significados culturais atribuídos à função de poder ainda carregam marcas generificadas no masculino, este artigo tem como objetivo analisar, sob a perspectiva de gênero, as percepções e os significados produzidos por mulheres sobre o fato de constituírem a maioria na gestão escolar da educação básica, na rede pública do Estado de Santa Catarina.

Pressupostos teóricos e metodológicos

Este artigo é resultado de uma dissertação de mestrado, intitulada - Dinâmicas de gênero e de poder na direção escolar da rede estadual de Santa Catarina - defendida em 2023⁷. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, fundamentado na compreensão de significados, motivações, valores, crenças, vivências, culturas e costumes característicos de grupos sociais específicos (Minayo, 2016). Neste caso, a pesquisa baseia-se nos relatos de mulheres sobre vivências e crenças relacionadas ao exercício da função de gestão escolar na educação básica no Estado de Santa Catarina. A investigação é do tipo descritivo-analítica, e a produção dos dados empíricos foi realizada por meio de um questionário elaborado na plataforma Google Forms, contendo perguntas abertas e fechadas. O questionário foi enviado por e-mail e/ou pelo WhatsApp aos(as) Coordenadores(as) das 36 Coordenadorias Regionais de Educação (CRE)⁸ do Estado de Santa Catarina, com a solicitação de que fosse encaminhado a, no mínimo, duas diretoras de cada Coordenadoria Regional de Educação (CRE)⁹. Ao acessarem o *link*, as participantes eram direcionadas ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, sendo possível prosseguir com as respostas apenas após a concordância com o termo. Ao todo, foram obtidas 73 respostas de diretoras escolares, constituindo uma amostra suficiente para evidenciar como essas mulheres avaliam e compreendem sua atuação na gestão escolar da rede pública de ensino¹⁰.

As informações obtidas por meio das questões abertas e fechadas foram organizadas em unidades temáticas. Para este artigo, priorizamos os relatos que abordam os sentidos atribuídos pelas mulheres ao fato de estarem em maior número na gestão da educação básica. A análise foi conduzida com base na interpretação hermenêutica, conforme as concepções de Maria Cecília de Souza Minayo (2014). Segundo a autora, compreender implica interpretar, estabelecer relações e extrair conclusões de maneira ampla e contextualizada. Essa abordagem se concretiza “na compreensão histórica na medida em que aí se tornam operantes as vinculações concretas de costumes e tradições e as correspondentes possibilidades de seu futuro” (Minayo, 2014, p. 337). A interpretação dos dados foi realizada à luz dos pressupostos teóricos dos estudos de gênero, especialmente nas concepções que envolvem as relações de poder. Essa perspectiva oferece ferramentas analíticas para desnaturalizar e problematizar as relações sociais de gênero, além de apontar caminhos para a construção de novas possibilidades em prol da justiça social.

Scott (1995) define o gênero por meio de duas proposições fundamentais: a) como um elemento constitutivo das relações baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos; e b) como uma forma primária de dar significado às relações de poder (Scott, 1995, p. 86). Para a autora, o gênero é uma categoria analítica que permite desnaturalizar as hierarquias e desigualdades historicamente construídas com base na diferença sexual. Mostra, ainda, que essas desigualdades são, na verdade, construções socioculturais de significados atribuídos ao que se entende como masculino e feminino, e que essas construções estruturam toda a organização das relações sociais. Nessa mesma direção, Neiva Furlin (2014, p. 111) afirma que “o gênero aparece como uma das categorias analíticas produzida pela teoria feminista contemporânea e é assumida

⁷ No Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Oeste de Santa Catarina.

⁸ Essa articulação foi possível, porque, no período da pesquisa de campo, em 2022, uma das pesquisadoras ocupava o cargo de Coordenadora Regional de Educação e possuía os contatos eletrônicos e de WhatsApp de suas colegas nas demais regionais.

⁹ Para algumas Coordenadorias Regionais de Educação, foi necessário reenviar o *link* do formulário do questionário, acompanhado de uma explicação sobre a importância da pesquisa, a fim de incentivar a participação das diretoras.

¹⁰ A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da universidade, por meio do parecer n. 5.786. 397.

pelas diferentes áreas acadêmicas para a compreensão dos comportamentos sociais entre homens e mulheres”. Trata-se, portanto, de uma categoria analítica e, ao mesmo tempo, de uma ferramenta política voltada à transformação social.

Assim, para compreender a realidade social e as desigualdades, é fundamental considerar que o gênero, como elemento constitutivo das relações sociais, envolve quatro dimensões inter-relacionadas: as representações simbólicas, os conceitos normativos, as concepções de política e a identidade subjetiva. Esses aspectos são essenciais para a análise dos relatos das mulheres diretoras.

Nessa perspectiva, Kimmel (2022, p. 134) afirma que todas as instituições são marcadas por gênero, uma vez que “criam padrões normativos de gênero, exprimem uma lógica institucional segundo um gênero específico e são um fator importante na reprodução das desigualdades”. Desse modo, pessoas de determinado gênero tendem a ocupar posições também marcadas por gênero, o que exige atenção à dimensão institucional, especialmente quando sujeitos buscam romper com fronteiras tradicionalmente demarcadas. Não se pode, portanto, afirmar que as estruturas institucionais sejam neutras em termos de gênero, pois elas estão sempre atravessadas por essas marcações, o que favorece a reprodução de práticas que mantêm as desigualdades – “mesmo quando esforços para reduzir as desigualdades de gênero também estão a caminho” (Kimmel, 2022, p. 139).

Essas considerações teóricas se mostram potentes para a análise das práticas no campo educacional, sobre como as representações atravessam as relações, as estruturas e as subjetividades.

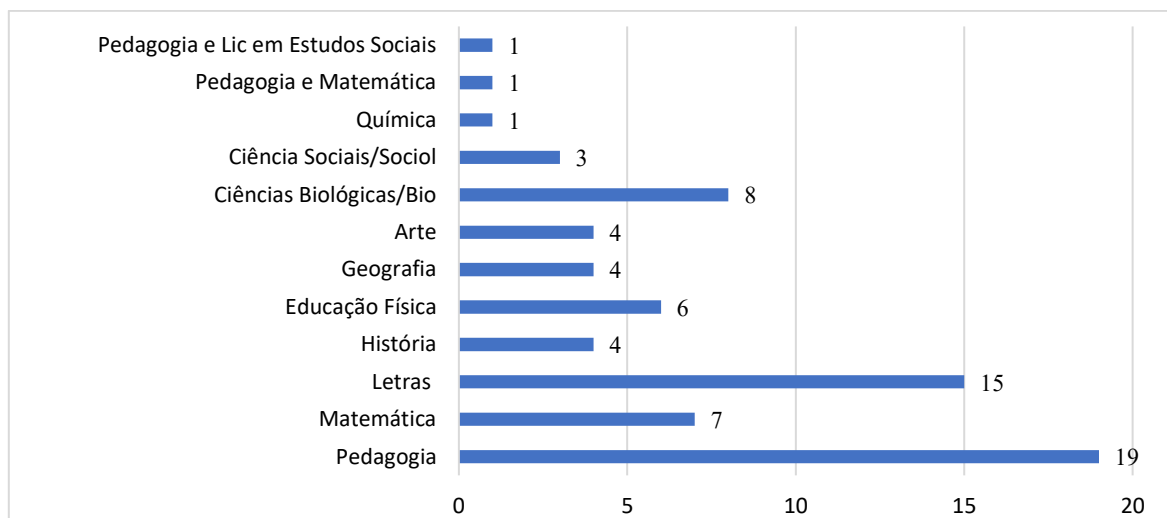
Aspectos do perfil das mulheres diretoras que participaram da pesquisa

Das 73 mulheres que, em 2022, ocupavam cargos de direção escolar no Estado de Santa Catarina, 46 – ou seja, 66% – tinham entre 41 e 50 anos. Esse dado sugere que a função de direção escolar requer certa experiência profissional, além de uma trajetória consolidada no magistério. A concentração nessa faixa etária indica que, nesse período da vida, muitas mulheres se sentem mais preparadas para assumir cargos que exigem maior responsabilidade nos processos educativos. Essa decisão pode estar relacionada tanto à maturidade profissional quanto a aspectos da vida pessoal, como a possibilidade de maior autonomia em relação aos cuidados familiares, especialmente quando os filhos já estão crescidos e mais independentes. Em consonância com essa interpretação, a pesquisa revelou que 56 diretoras (76,7%) eram casadas e tinham filhos, o que reforça a hipótese de que a fase da vida influencia a disponibilidade para assumir funções de gestão.

O perfil das participantes se aproxima dos dados apresentados por Souza (2009), com base no Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) de 2003, que indicavam que a direção das escolas públicas era ocupada “majoritariamente por mulheres (78%), com mais de 40 anos de idade (65%), com curso superior (86%), e com mais de 10 anos de trabalho na educação (85%)” (Souza, 2009, p. 2).

Em relação à formação acadêmica das participantes da pesquisa, a maioria – 36 mulheres, ou seja, 49,3% – tinha graduação em Pedagogia ou Letras, cursos historicamente marcados pelo predomínio feminino. Em segundo lugar, 22 diretoras tinham formação em outras áreas das Ciências Humanas (como História, Geografia, Sociologia, Ciências Sociais, Educação Física e Artes), totalizando 28,7%. Considerando esses dois grupos, observa-se que 78% das participantes se formaram em áreas vinculadas à Educação e às Humanidades. Apenas 17 diretoras (22%) declararam ter formação em áreas como Matemática, Química ou Ciências Biológicas. Essa distribuição evidencia que a maior parte das mulheres na educação básica está concentrada em campos de saber historicamente associados ao universo feminino, sendo ainda reduzida a presença feminina nas áreas das Ciências Naturais e Exatas, conforme ilustrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Formação acadêmica das diretoras que participaram da pesquisa



Fonte: As autoras, com base nos dados da pesquisa (2022).

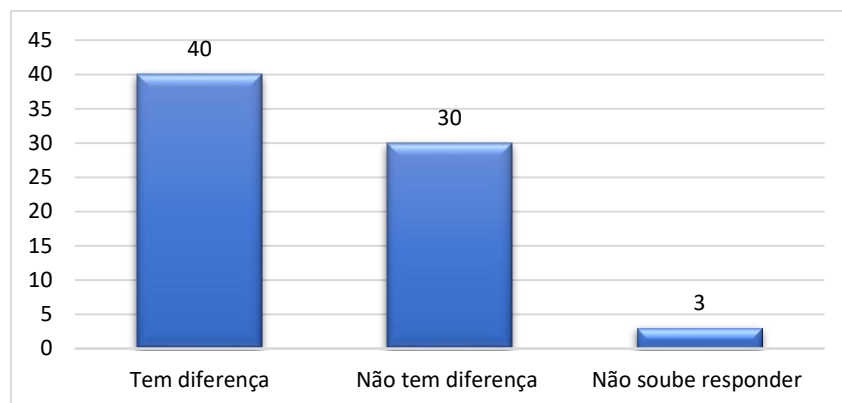
A área de formação das diretoras, apresentada no Gráfico 1, está diretamente relacionada às dinâmicas de gênero que atravessam as representações sociais e normatizam campos de saber e papéis sociais atribuídos a homens e mulheres. Conforme argumenta Scott (2019), o gênero constitui as relações sociais, influenciando a forma como determinadas áreas do conhecimento são simbolicamente associadas a um dos sexos. As chamadas “ciências duras”, por exemplo, foram historicamente representadas como um espaço de atuação masculina. Embora, a partir do início do século XXI, tenham sido implementadas políticas públicas voltadas ao incentivo da participação feminina nas ciências exatas, os dados deste estudo ainda refletem um contexto anterior – especialmente o fim do século XX – período em que essas mulheres acessaram o ensino superior.

Em relação ao nível de formação acadêmica, 93,2% das diretoras possuíam alguma especialização na área de sua habilitação, enquanto apenas 6,8% tinham cursado mestrado. Esse dado evidencia que poucas mulheres conseguem dar continuidade à formação em nível *stricto sensu*, uma vez que isso exige conciliar os estudos acadêmicos com a carreira profissional e as responsabilidades domésticas e de cuidado – funções que ainda são majoritariamente atribuídas às mulheres, conforme apontam os estudos sobre a divisão sexual do trabalho de Hirata e Kergoat (2007). A realização de um mestrado demanda tempo e dedicação à pesquisa e, na ausência de políticas públicas que garantam afastamento remunerado para esse fim, poucas mulheres se sentem em condições de investir nessa etapa de formação. No entanto, a ampliação do acesso à pós-graduação *stricto sensu* seria significativa para a qualificação da atuação docente e da gestão na educação básica.

Percepções e sentidos sobre a feminilização da gestão escolar na educação básica

A partir deste ponto, analisamos os relatos das participantes da pesquisa sobre as percepções e os sentidos atribuídos à presença expressiva de mulheres na gestão escolar. Uma das perguntas do questionário buscava identificar se elas percebiam diferenças entre a gestão escolar exercida por mulheres e por homens. As respostas a essa questão foram sistematizadas quantitativamente e estão apresentadas no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Percepções sobre a gestão escolar exercida por mulheres ou homens



Fonte: As autoras, com base nos dados da pesquisa (2022).

Verificamos que mais da metade das diretoras responderam que há diferenças entre homens e mulheres no exercício da função de gestão escolar. A pergunta requeria um comentário que justificasse essa percepção¹¹, revelando conteúdos atravessados por significados de gênero, construídos por representações sociais que exercem poder performativo sobre a produção de distintas visões de mundo (Louro, 2014). Para essa autora, a linguagem demarca lugares para cada sexo, inclusive por meio das diferentes adjetivações e características atribuídas aos sujeitos. Assim, as diretoras reiteram enunciados marcados por significados de gênero que não podem ser compreendidos como meras percepções individuais, mas como representações compartilhadas culturalmente, nas quais foram socializadas. Isso se aplica tanto às que consideram haver diferenças – por acreditarem que as mulheres possuem habilidades específicas associadas ao universo feminino – quanto às que defendem que mulheres e homens têm as mesmas capacidades para o exercício da liderança, fundamentando-se em sua formação e trajetória profissional.

As mulheres também foram questionadas sobre como avaliavam o fato de representarem a maioria na função da direção escolar, considerando que, historicamente, os espaços de poder foram majoritariamente ocupados por homens. As 73 participantes da pesquisa apresentaram, em seus relatos, diferentes significados para essa questão, revelando histórias construídas por meio de distintas visões de uma mesma realidade. Com base nessas respostas, organizamos sete subunidades de sentido que refletem as principais recorrências, sobre as quais desenvolveremos reflexões analíticas, ilustrando com trechos dos relatos mais representativos.

Quadro 1 – Sentidos sobre a representatividade expressiva de mulheres na gestão escolar

Unidades de Sentido	Incidências
Visão pautada em estereótipos de gênero (têm maior visão das situações, mais afetivas, acolhedoras, sensíveis, concentradas, mais organizadas, têm maior habilidade para lidar com crianças e adolescentes)	22
Capacidade igual aos homens para assumir liderança	20
Feminização do magistério, com número reduzido de homens	19
Conquista e maior protagonismo na sociedade	13
Maior competência e comprometimento	7
Algo excelente, positivo	6
Não é lugar de poder	3

Fonte: As autoras, com base nos dados da pesquisa (2022)¹².

¹¹ Os comentários referentes a essa resposta foram categorizados de acordo com seus sentidos e analisados com base em referenciais teóricos. Para mais detalhes sobre o procedimento analítico, ver Dal Maso (2023).

¹² Quadro elaborado com base na análise temática das respostas abertas, nas quais as diretoras refletiram sobre o fato de as mulheres ocuparem majoritariamente os cargos de direção escolar, considerando que, historicamente, os espaços de poder foram destinados aos homens.

Segundo o Quadro 1, vinte e duas respostas abertas indicam que a maior presença de mulheres na direção escolar está relacionada a atributos culturalmente construídos e associados ao universo feminino¹³. Ao internalizar essa visão cultural, as respondentes reiteram o discurso de que, ao ocupar cargos de direção, “têm maior visão, são mais afetivas, acolhedoras, organizadas, sensíveis e têm maior habilidade para lidar com crianças e adolescentes”. Essas expressões apareceram em relatos como:

Acredito que temos mais agilidade em desenvolver muitas coisas ao mesmo tempo e uma visão mais apurada e cuidadosa das situações (Diretora 14).

O número de profissionais mulheres é maior na educação justamente por elas ter um perfil de educadora e habilidade para lidar com os estudantes (Diretora 18).

A mulher é mais organizada, atenta a detalhes (Diretora 43).

Acredito que devido à capacidade de resolver conflitos de forma mais harmônica e conseguir realizar várias tarefas ao mesmo tempo (Diretora 62).

[...] fato de as mulheres terem a habilidade de gerenciar, superior aos homens, a habilidade de empatia, acolhimento, tolerância também é uma característica mais feminina (Diretora 73).

[...] a mulher é mais presente, tendo mais didática e habilidade em trabalhar com crianças e adolescentes do que o homem (Diretora 6).

Os relatos das diretoras evidenciam que elas incorporaram os significados culturalmente construídos sobre o feminino como se fossem inerentes à essência das mulheres. Essas representações atravessam a vida social (Louro, 2014) e estruturam hierarquias de poder, bem como as funções socialmente atribuídas a mulheres e homens. Em outras palavras, as diretoras reiteram enunciados institucionais marcados por significados de gênero, os quais foram ouvidos e internalizados durante o processo de socialização. Assim, acreditam que as mulheres são “naturalmente” mais organizadas, acolhedoras e detalhistas – crença sustentada pelo fato de que “as próprias instituições, os símbolos, as normas, os conhecimentos, as leis e políticas de uma sociedade são constituídos e atravessados por representações acerca do feminino e do masculino e, ao mesmo tempo, produzem e/ou ressignificam essas representações” (Meyer, 2003, p. 16).

Desse modo, ao afirmarem que mulheres na gestão escolar são mais cuidadosas, têm maior visão das situações, são mais organizadas, têm mais didática e maior habilidade para trabalhar com crianças, as diretoras reforçam e reproduzem convenções sociais baseadas em traços essencializadores que atribuem formas sexualizadas ao trabalho desempenhado por mulheres (Furlin, 2021).

Contudo, a categoria gênero tem contribuído para desconstruir essas visões essencialistas, ao evidenciar que habilidades como “desenvolver muitas coisas ao mesmo tempo”, “ser mais organizada, perceber detalhes”; “resolver conflitos de maneira mais harmônica”; e “demonstrar empatia, acolhimento e tolerância” – frequentemente associadas ao universo feminino – não são determinadas biologicamente, tampouco derivam de uma suposta essência feminina. Tais competências são desenvolvidas no cotidiano, especialmente no exercício da maternidade e nas múltiplas tarefas historicamente atribuídas às mulheres no espaço doméstico. Ou seja, trata-se de construções sociais, cujos significados, posteriormente, legitimaram a presença das mulheres no espaço público, de modo que o ato de “educar” passou a ser associado ao feminino. Esses mesmos atributos, antes restritos ao âmbito privado, agora são valorizados na gestão escolar, funcionando como uma extensão das práticas docentes na educação básica.

Por outro lado, é necessário considerar que, ao acionar esses atributos como importantes para o exercício da função de direção escolar, as mulheres – ainda que de modo inconsciente – contribuem para a produção de novos significados em torno da liderança, historicamente generificada como masculina, isto é, associada a um lugar de poder, racionalidade, impessoalidade e imposição. Assim, ao mobilizar atributos tradicionalmente essencializados como “de natureza feminina”, elas acabam ressignificando a liderança, ao

¹³ Para preservar o anonimato das participantes da pesquisa, utilizamos números arábicos em ordem crescente para as identificar. Assim, elas são sempre referidas como “Diretora”, seguido do número correspondente.

ênfatisar habilidades que a humanizam. Nesse sentido, independentemente do sexo de quem ocupa esse lugar, a gestão escolar passa a ser compreendida como uma prática que exige empatia, acolhimento, tolerância e atenção aos detalhes do cotidiano – afinal, trata-se de uma função centrada na gestão de pessoas.

Segundo o Quadro 1, é importante destacar que um número expressivo de mulheres (20) constrói outros significados sobre a maior representatividade feminina na gestão escolar. Isso nos permite afirmar que é possível contar outras histórias sobre a presença das mulheres nesses espaços. Em outras palavras, essas professoras, que atualmente ocupam o cargo de diretoras, consideram que as mulheres possuem a mesma capacidade que os homens para exercer funções de liderança. Essa perspectiva aparece nos relatos da Diretora 7: “No meu ponto de vista, homens e mulheres têm a mesma capacidade de assumir cargos importantes dentro da Escola”; da Diretora 34: “Não percebo fragilidade ou dificuldades, em função do gênero”; e da Diretora 42: “As mulheres, pela sua competência, têm ocupado/assumido diferentes cargos e funções na sociedade, demonstrando estarem preparadas, tal qual os homens, para atuarem no mundo do trabalho”.

Os relatos dessas diretoras evidenciam que elas vêm incorporando, em sua visão de mundo, as transformações socioculturais das últimas décadas – impulsionadas pelos movimentos feministas, pelas políticas públicas afirmativas e pelas novas representações de gênero difundidas pelas mídias sociais. Tais transformações têm contribuído para dessencializar os campos profissionais, rompendo com a ideia de que determinados corpos biológicos estariam naturalmente destinados a certas funções.

Trata-se de enunciados que indicam uma compreensão de que a liderança não depende do sexo, tampouco das construções culturais associadas aos significados de gênero, mas sim de habilidades desenvolvidas no decorrer da trajetória profissional. Em outras palavras, é um discurso que promove a igualdade de gênero, ao afirmar que características tradicionalmente consideradas femininas ou masculinas não devem interferir nas atividades relacionadas à gestão escolar. Essas narrativas contribuem para a desconstrução de estereótipos de gênero – tanto sobre o masculino e o feminino quanto sobre os lugares socialmente atribuídos a cada sexo – e apontam para a construção de relações mais igualitárias e equitativas de gênero (Furlin, 2021). Ou seja, são enunciados com potencial performativo, capazes de produzir efeitos concretos na realidade (Louro, 2014).

Neste estudo, evidenciamos que, para um grupo de diretoras, a expressiva representatividade feminina na gestão escolar está relacionada a determinados estereótipos de gênero associados ao universo feminino. Um segundo grupo atribui essa presença ao fato de as mulheres possuírem as mesmas capacidades profissionais que os homens. Já um terceiro grupo compreende a feminilização da gestão escolar como diretamente vinculada à feminização do magistério.

O significado produzido por esse terceiro grupo indica que a gestão escolar na educação básica pode ser compreendida como uma extensão da docência. No Brasil, a partir da segunda metade do século XIX, não apenas houve um aumento da presença feminina nas salas de aula, como também o predomínio das mulheres na docência – um dos marcos do processo de transformação do magistério, que passou a ser uma atividade socialmente permitida às mulheres, à medida que foi sendo ressignificado como um espaço compatível com o universo feminino (Louro, 2014). Os relatos de duas diretoras revelam que elas têm consciência desse processo histórico de feminização da docência, cujos efeitos ainda se fazem presentes na atualidade:

Acredito que a construção histórica da educação tem muita influência. Com o número expressivo de pedagogas para trabalharem com a alfabetização das crianças, pelo fato de o trabalho ser com crianças, tornou-se um trabalho voltado para “mulheres”, já que culturalmente as mulheres são responsáveis pela educação e cuidado das crianças. Nesse sentido, foi se consolidando uma categoria docente feminina e, até os dias atuais, o interesse maior em cursar uma licenciatura vem das meninas (Diretora 29). O magistério sempre foi uma das poucas possibilidades de a mulher exercer uma profissão; é uma profissão onde as mulheres foram mais aceitas (Diretora 35).

A Diretora 35, de certo modo, indica que a maior representatividade das mulheres na gestão das unidades escolares está relacionada a um processo histórico de ressignificação da profissão docente, que possibilitou a inserção feminina no espaço público. Contudo, nem todas as diretoras demonstram consciência de que a predominância feminina na docência foi legitimada, no decorrer da história, por uma construção social vinculada ao processo de urbanização e industrialização. Esse contexto levou os homens a ocupar postos de trabalho mais valorizados, enquanto o magistério passou a ser associado ao universo feminino (Louro, 2004; Yannoulas, 2011). Segundo Silvia Yannoulas, esse fenômeno produziu novos significados de gênero – do ponto de vista político, administrativo e pedagógico – para a docência. Assim, ao mesmo tempo que se enalteciam as habilidades femininas para o cuidado e a formação cidadã das crianças, a função docente¹⁴ era progressivamente precarizada.

Como parte de uma trajetória histórica, a feminilização quantitativa das mulheres na gestão escolar pode ser compreendida como uma extensão do trabalho docente – um espaço em que se exerce um poder limitado. Isso ocorre porque as decisões centrais sobre os processos educativos ainda permanecem, majoritariamente, sob controle masculino, como já discutido ao longo deste artigo. Desse modo, embora a gestão de uma unidade escolar é frequentemente percebida como uma continuidade do trabalho docente – um campo historicamente feminilizado e precarizado.

Considerando o alto índice de mulheres na docência, é natural que a gestão escolar também seja majoritariamente ocupada por mulheres. As diretoras reconhecem esse processo, embora nem sempre o associem às dinâmicas históricas e políticas que possibilitaram essa configuração, como se evidencia nos relatos a seguir.

Penso que na educação o maior percentual é de mulheres e que estamos aos poucos demarcando espaço (Diretora 5).

Acredito que seja porque a função de professor ainda é realizada na maioria das vezes por mulheres, consequentemente, são a grande maioria na direção das escolas (Diretora 47).

A visão de algumas diretoras, expressa nos relatos anteriormente citados, de que a presença feminina na gestão escolar está relacionada à significativa participação das mulheres na docência, encontra respaldo nos dados do Inep, os quais indicam que as professoras são maioria em todas as etapas da educação básica. No caso das escolas sob responsabilidade do Estado, por exemplo, as mulheres representam 66,4% do corpo docente nos anos finais do ensino fundamental e 57,8% no ensino médio (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2021).

De acordo com o Quadro 1, foram identificadas 13 ocorrências em que as participantes associam a maior presença de mulheres na função de diretora à “conquista e do maior protagonismo da mulher na sociedade”. Além disso, outras 6 respostas caracterizam essa presença como “algo excelente e positivo”. Essa perspectiva pode ser ilustrada pelos seguintes relatos:

É um grande avanço, uma janela que se abre para que de fato possamos mostrar que somos capazes de liderar, de coordenar e de colaborar na mudança e no combate ao machismo (Diretora 4).

Acredito que as mulheres estão conquistando, cada vez mais, seu espaço profissional e com qualidade (Diretora 34).

Uma vitória, uma conquista com muita luta e determinação para podermos mostrar que temos as mesmas condições do que os homens (Diretora 38).

¹⁴ Neste contexto, era considerado que as mulheres apenas exerciam a extensão do trabalho doméstico de cuidados e cabia ao homem a função de ser provedor.

A afirmação dessas diretoras contrasta com a perspectiva daquelas que compreendem os altos índices de mulheres na direção escolar como uma expressão da feminilização da docência. Contudo, o fato de algumas considerarem essa presença uma conquista, um avanço ou algo positivo pode ser interpretado como um indicativo de que a estrutura de poder, historicamente generificada pelo masculino, está sendo tensionada. Assim, ao ocupar esse espaço – ainda que em um nível de poder local – essas mulheres atribuem a ele um valor simbólico, pois sinalizam a possibilidade de romper barreiras de gênero e “mostrar que são capazes de liderar, de coordenar, de colaborar com a mudança”, ou que “se tem as mesmas condições que os homens”, como aparece no relato de duas participantes da pesquisa.

Se considerarmos que assumir a direção escolar é uma extensão do exercício da docência – profissão que, inicialmente, foi feminizada ou generificada no sentido qualitativo, como aponta Louro (2014), para depois se feminilizar, em termos quantitativos (Louro, 2014, Yannoulas, 2011) –, a liderança escolar, embora possa atuar simbolicamente na produção de novos significados, como já descrevemos, nem sempre representa, de fato, uma conquista ou um lugar de poder. Nessa perspectiva, o Quadro 1 apresenta três ocorrências em que as participantes afirmam que a maior presença de mulheres na direção escolar se deve ao fato de que essa função “não é um lugar de poder”, mas sim um espaço de trabalho. Em outras palavras, é compreendida como uma extensão do trabalho docente, conforme ilustrado nos dois relatos a seguir:

Ao longo da história ser professora era para mulheres e, já possuía uma conotação de inferioridade. Gerir uma escola não significa poder. Ainda temos um longo caminho a percorrer (Diretora 53).
Acredito que tenha relação com a visão de que a profissão docente era mais vista para mulheres e que a direção escolar não seja vista tanto como lugar de poder, mas lugar de dedicação e envolvimento com todos os segmentos da comunidade escolar, que exige um olhar e tratamento diferenciado, que, na minha opinião, mulheres possuem muito mais do que homens (Diretora 64).

Esses enunciados não apenas expressam significados de gênero, mas também revelam aspectos relacionados a possíveis desigualdades entre homens e mulheres no contexto da instituição escolar. É possível considerar que algumas diretoras apresentam certa consciência das dinâmicas de poder e de gênero que atravessam as relações sociais no exercício da função da direção, afetando, de algum modo, o cotidiano escolar. Ainda que reconheçam as transformações sociais que possibilitaram o acesso das mulheres a diversos setores da educação, elas também evidenciam que esse acesso ocorre, muitas vezes, em espaços marcados por desigualdade na valorização profissional.

Desse modo, mesmo com a expressiva presença de mulheres na docência e na gestão escolar, esse cenário ainda não se traduz em acesso proporcional a cargos de maior escalão, como Secretarias de Educação e o próprio Ministério da Educação. As estruturas de poder ainda continuam generificadas (Kimmel, 2022; Scott, 1995), ou seja, organizadas com base em uma lógica masculina, cujas hierarquias também se reproduzem no sistema educacional. Isso configura o chamado “teto de vidro” – expressão que designa os limites invisíveis que impedem a ascensão das mulheres a posições de maior poder (Corrêa, 2010). Nessa lógica, as mulheres permanecem, majoritariamente, em funções mais subalternas e menos visíveis. Embora tenham acesso “naturalizado” à direção escolar, às Secretarias Municipais de Educação, e às Coordenadorias Regionais, poucas alcançam os espaços decisórios mais altos, onde de fato se definem os rumos das políticas educacionais. Essa questão é abordada pela Diretora 6, ao afirmar: “O poder sempre foi destinado aos homens, mas acredito que não no ambiente escolar”. A fala evidencia que, apesar dos avanços, ainda não se alcançou a igualdade de gênero nos espaços de maior poder institucional.

Evidentemente, os sentidos atribuídos à expressiva representatividade feminina nos cargos de gestão escolar atravessam o imaginário coletivo, sendo moldado por representações e normas sociais naturalizadas. Em alguns casos, essa presença é interpretada com base em uma visão essencialista; outras vezes visto como conquista e superação de barreiras de gênero. É importante destacar que as relações culturais e sociais são atravessadas por significados de gênero, os quais delimitam espaços de ação e poder para cada sexo. Nesse sentido, as relações de gênero são também relações de poder (Scott, 1995), com efeitos

concretos na realidade material. Tais significados são produzidos em contextos culturais historicamente situados, por meio de discursos, normas e representações de gênero, cujos efeitos são percebidos e visibilizados nas práticas institucionais e nos modelos de gestão construídos e estabelecidos em cada escola.

Considerações finais

Neste artigo, evidenciamos as percepções e os significados produzidos nos relatos de mulheres sobre o fato de estarem em número expressivo na gestão escolar da educação básica, na rede pública. Foi possível identificar diferentes sentidos. Há aquelas que consideram que as mulheres hoje ocupam lugares de liderança porque possuem as mesmas habilidades e capacidades profissionais dos homens para exercer poder. Trata-se de uma visão pautada na experiência e na formação profissional, que rompe com os estereótipos de gênero reproduzidos na cultura das relações sociais, profissionais e institucionais. Ou seja, a visão dessas mulheres está alinhada às transformações socioculturais, às políticas e aos discursos em favor da igualdade de gênero, que vêm contribuindo para o processo de dessencialização dos campos profissionais. Para outras, a direção escolar exercida por mulheres é expressão do processo de feminização da docência, como algo inerente à profissão do magistério. Trata-se de uma visão coerente com a realidade da educação básica, hoje majoritariamente feminina.

Um número significativo de diretoras tem associado a maior presença feminina na direção escolar a atributos historicamente construídos como essencialmente femininos. Ou seja, elas se expressam por meio de significados de gênero incorporados culturalmente, que atravessam as relações sociais. Contudo, interpretamos que essa reiteração de significados e atributos considerados “femininos” pode indicar que o exercício da gestão escolar demanda habilidades mais humanizadoras. Isso se dá porque, historicamente, a liderança foi associada a atributos generificados como masculinos – tais como racionalidade, imposição, rigidez e objetividade. Portanto, é necessário argumentar que, embora os enunciados das mulheres reflitam uma visão pautada em uma suposta “essência feminina”, o cuidado e as relações humanas nas escolas fazem parte das atribuições da função gestora, podendo ser exercidas tanto por mulheres quanto por homens. Defendemos, assim, que para avançar na promoção da igualdade e da equidade de gênero, é fundamental desconstruir a ideia de que determinadas habilidades e lugares são apropriados a cada sexo, substituindo-a por critérios profissionais.

Assim, podemos afirmar que os resultados deste estudo revelam distintos significados de gênero atribuídos ao exercício da direção escolar. Em alguns momentos, as mulheres compartilham uma visão essencialista ou baseada em estereótipos sobre o feminino e o masculino; em outros, adotam uma perspectiva mais igualitária, fundamentada em critérios profissionais. Esses diferentes significados expressam tanto as representações internalizadas durante os processos de socialização quanto as novas experiências vivenciadas por elas nas múltiplas posições como sujeitos, em cenários sociais diversos e em constante transformação. Por outro lado, ao refletir sobre o sentido da direção escolar exercida por mulheres, elas também produzem significados humanizadores. Isso porque, atualmente, o “cuidado” não pode mais ser compreendido como um atributo exclusivamente feminino, mas sim como um paradigma urgente e necessário, capaz de recolocar a vida no centro das relações sociais, culturais, políticas e econômicas.

Portanto, neste estudo registramos as percepções e os significados que as participantes atribuem às suas ações e vivências na gestão escolar – histórias que revelam dinâmicas de gênero nem sempre visíveis; narrativas que evidenciam que o fato de as mulheres constituírem maioria na direção escolar não implica, necessariamente, igualdade e justiça social de gênero. A análise, fundamentada nos relatos das docentes que ocupam cargos de direção, aponta para distintos significados de gênero associados ao exercício dessa função. Assim, inspiradas no pensamento de Chimamanda Ngozi Adichie (2019), podemos afirmar que não há uma história única sobre o que é ser mulher e exercer a liderança na educação básica, pois todas as histórias importam quando o objetivo é humanizar e reparar a dignidade das mulheres.

Referências

- ADICHIE, Chimamanda Ngozi. **O perigo de uma história única**. Tradução Julia Romeu. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.
- BRUSCHINI, Cristina. **Trabalho feminino no Brasil**: novas conquistas ou persistência da discriminação? São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1998.
- CORRÊA, Vanisse Simone Alves. **Gestão escolar e gênero**: o fenômeno do teto de vidro na educação Brasileira. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/23379>. Acesso em: 21 dez. 2021.
- DAL MASO, Sirnei Puntel. **Dinâmicas de gênero e de poder na direção escolar da rede estadual de Santa Catarina**. 2023. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Oeste de Santa Catarina, Joaçaba, 2023.
- FURLIN, Neiva. A categoria de gênero e o seu estatuto na produção do conhecimento: algumas considerações teóricas. **Sociais e Humanas**, Santa Maria - RS, v. 27, n. 02, p. 110-127, maio/ago. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/12751>. Acesso em: 21 dez. 2021.
- FURLIN, Neiva. **Relações de Gênero e subjetividades**: A docência feminina no ensino superior em teologia. 1.ed. Curitiba: Appris, 2021.
- HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, set./dez. 2007.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo escolar**: pesquisa revela dados sobre profissionais da educação. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-escolar/pesquisa-revela-dados-sobre-profissionais-da-educacao>. Acesso em: 10 mar. 2022.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Mulheres predominam em estudos, pesquisas e exames educacionais**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/institucional/mulheres-predominam-em-estudos-pesquisas-e-exames-educacionais>. Acesso em: 10 mar. 2022.
- KIMMEL, Michael. **A sociedade de gênero**. Tradução de Fábio Roberto Lucas. Petrópolis: Vozes, 2022.
- LOURO, Guacira Lopes. Mulheres na sala de aula. In: PRIORE, Mary Del (org.). **História das mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2004.
- LOURO, Guacira Lopes. **Gênero, Sexualidade e Educação**: Uma perspectiva pós-estruturalista. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.
- MEYER, Dagmar Esterman. Gênero e educação: Teoria e Política. In: LOURO, Guacira Lopes; NECKEL, Jane Felipe; GOELLNER, Silvine Vilodre (org.). **Corpo Gênero e Sexualidade**: um debate contemporâneo na educação. Petrópolis: Editora Vozes, 2003. p. 9-27.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Sueli Ferreira; GOMES, Romeu (org.). **Pesquisa Social**: Teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2016. p. 9-28.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.
- SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**, v. 20, n. 2, jul./dez. 1995.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *In*: HOLANDA, Heloisa Buarque de (org.). **Pensamento feminista**: conceitos fundamentais. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo. 2019. p. 49-82.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Perfil da gestão da escola pública no Brasil: um estudo sobre os diretores escolares e sobre aspectos da gestão democrática. **Revista Iberoamericana de Educación**, n. 49/2, 10 abr. 2009.

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, 2013. p. 159-180.

YANNOULAS, Silvia. Feminização ou Feminilização? Apontamentos em torno de uma categoria. **Temporalis**, Brasília, ano 11, n. 22, p. 271-292, jul./dez. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/temporalis/article/view/1368>. Acesso em: 23 ago. 2022.

RECEBIDO: 08/10/2024

RECEIVED: 10/08/2024

APROVADO: 19/05/2025

APPROVED: 05/19/2025

Editor responsável: Alboni Marisa Dudeque Pianovski Vieira