



Eunice Palmeira
Instituto Federal de Alagoas



Giovanna Tedesco
Instituto Federal de Brasília



Joélia Marques
Instituto Federal do Ceará



Luciana Mazzutti
Instituto Federal Baiano



Márcia Martins de Oliveira
Colégio Pedro II

Ana Paula Palheta Santana

ENTRE DISCURSOS E FATOS:

Gênero e Gestão na Rede Federal



Paula Karini Amorim
Instituto Federal do Tocantins



Silvana Costa
Instituto Federal da Paraíba



Sindynara Ferreira
IF - Sul de Minas Gerais



Chirlaine Gonçalves
Instituto Federal de Sergipe



Fátima de Oliveira
Instituto Federal Catarinense

Atena
Editora
Ano 2021

Eunice Palmeira
Instituto Federal de Alagoas



Giovanna Tedesco
Instituto Federal de Brasília



Joélia Marques
Instituto Federal do Ceará



Luciana Mazzutti
Instituto Federal Baiano



Márcia Martins de Oliveira
Colégio Pedro II



Ana Paula Palheta Santana

ENTRE DISCURSOS E FATOS:

Gênero e Gestão na Rede Federal

Atena
Editora
Ano 2021



Paula Karini Amorim
Instituto Federal do Tocantins



Silvana Costa
Instituto Federal da Paraíba



Sindynara Ferreira
IF - Sul de Minas Gerais



Chirlaine Gonçalves
Instituto Federal de Sergipe



Fátima de Oliveira
Instituto Federal Catarinense

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes editoriais

Natalia Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremona

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

Revisão

A autora

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo do texto e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva da autora, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos a autora, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa da Fontoura Custódio Monteiro – Universidade do Vale do Sapucaí
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Profª Drª Ana Grasielle Dionísio Corrêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Sidney Gonçalves de Lima – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Edna Alencar da Silva Rivera – Instituto Federal de São Paulo
Profª Drª Fernanda Tonelli – Instituto Federal de São Paulo,
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Entre discursos e fatos: gênero e gestão na rede federal

Diagramação: Natália Sandrini de Azevedo
Correção: Flávia Roberta Barão
Indexação: Gabriel Motomu Teshima
Revisão: A autora
Autora: Ana Paula Palheta Santana

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S232 Santana, Ana Paula Palheta
Entre discursos e fatos: gênero e gestão na rede federal /
Ana Paula Palheta Santana. – Ponta Grossa - PR:
Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-497-6

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.976211509>

1. Discursos. 2. Relações de Gênero. 3. Gestão. 4.
Rede Federal. I. Santana, Ana Paula Palheta. II. Título.

CDD 404.41

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

À Luiza e à Cecília,

para que saibam que **o belo, o justo e o bom** são construções que se iniciam em nossos corações.

PREFÁCIO

Entre discursos e fatos: ensaio sobre gênero e gestão na Rede Federal, nos brinda com uma discussão sobre as relações de gênero e as experiências de mulheres em cargos de gestão da Rede Federal, em destaque às condições que são submetidas e os desafios a serem superados.

Ao tratar das “Relações de gênero no mundo do trabalho”, nos apresenta uma categoria de análise preciosa às mulheres que ocupam um posto de trabalho e vivenciam a gestão: gênero. Nesse sentido, a compreensão do objeto de estudo mediante a contribuição desse capítulo, é tecida a princípio pela diferença e desigualdade entre o trabalho feminino e o masculino.

Numa tecitura que não restam dúvidas sobre a assimetria na ocupação de cargos e, posições destes no mundo do trabalho, a sutil naturalização da hierarquização das posições são desenhadas assim: isto compete ao homem e aquilo à mulher.

A autora ao tratar sobre os desafios que as mulheres enfrentam, ressaltou que adentrar no setor de serviços, é apenas o início da jornada de resiliência, porque ao fazer parte da gestão, passa a vivenciar situações adversas para conciliar um posto de trabalho remunerado, no caso da gestão, com o trabalho doméstico não remunerado. Isso é uma tarefa hercúla, porque o trabalho doméstico, no caso das gestoras e outras trabalhadoras brasileiras, por não ser remunerado, a sociedade não percebe nem o órgão em que trabalham, a sobrecarga a que essas mulheres são submetidas.

O livro chama atenção para o lugar de fala das mulheres que vivenciam a gestão e, às situações que são submetidas em decorrência das relações no mundo do trabalho, como: discriminações, estereótipos, rotulações e boicotes. Essas ocorrências veem numa perspectiva à desqualificação do trabalho exercido pelas mulheres na gestão, principalmente no setor de serviços, em que está inserido o objeto deste; outro destaque por parte da autora foi a reflexão coerente em relação ao gênero e liderança, “ainda” como um desafio à Rede Federal, considerando que no mundo corporativo privado existe todo um reconhecimento e valorização da liderança por mulheres.

É na dimensão da gestão feminina que os estudos apresentados neste livro se organizam em suas fundamentações teórico-metodológicas, considerando que se expressam as percepções das protagonistas pesquisadas, a partir de uma análise rigorosa, na qual é tecida a reflexão sobre a construção de carreira destas, as exigências do “estar bem preparadas”, cumprindo os 100% dos requisitos para a ocupação do posto de serviço ou cargo, de modo a ser considerado a trajetória no serviço público, como uma forma de preparação emocional, de demonstração de equilíbrio, maturidade, autoridade técnica e, conhecimento em gestão.

Soma-se à essas demandas as *softskills*, as habilidades sociais são as chaves para a gestão feminina percorrer um caminho com menos traumas possíveis, sendo assim, essas experiências são construídas nos pressupostos da tolerância (FREIRE, 1995), em que o desafio constante de provar a capacidade para ocupar um cargo de gestão é um exercício cotidiano. Essas experiências na vida dessas gestoras favorece uma capacidade que tem um forte impacto no campo da gestão escolar: a capacidade de pensar coletivo.

O mérito deste livro é lançar reflexões e suscitar questões sobre a temática com discursos e fatos, enfatizando as falas e as experiências vivenciadas por mulheres na gestão da Rede Federal, uma história que não é só delas, envolve o pensamento de uma sociedade sobre uma tendência que vem acontecendo atualmente no mundo do trabalho (ANTUNES, 2003).

De maneira que vem somar às discussões que envolvem a categoria gênero, que já vem ocorrendo segundo os argumentos de Mary Del Priore (1997), Guacira Louro (2011), Angela Davis (2017), Anne McClintock (2010) e, dentre outras produções, destaco Janete Otte (2008) sobre a trajetória de mulheres na gestão de instituições públicas federais em relação aos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET'S), no caso deste livro, o mérito é justamente por tratar da temática no momento atual nos Institutos Federais de Educação, Ciências e tecnologia (IF's).

Por fim, é um privilégio termos a professora Ana Paula Palheta Santana como interlocutora desta temática, mais um feito que merece reconhecimento e, vem agregar aos acúmulos no status de pesquisadora, tal qual o Prêmio CAPES Igualdade de Gênero em 2009. Professora titular do IFPA e cientista social vem constituindo um lastro na perspectiva de compreender o ser humano em suas relações de trabalho e no cotidiano. Assim, nos convida à reflexão sobre gênero, com enfoque no trabalho de mulheres na gestão pública federal, um enredo com questões atuais e provocativas para repensarmos os papéis no “estar” na gestão.

Belém-Pa, em 25 de maio de 2021.

Ana Maria Leite Lobato

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO: SITUANDO O DEBATE | 1 |
| METODOLOGIA: PERCURSOS E ESCOLHAS | 4 |
| Método e Técnicas..... | 5 |
| Locus da Pesquisa: A Rede Federal e o Discurso das Diversidades | 8 |
| Referencial Teórico | 9 |
| Perfil das Interlocutoras | 10 |
| RELAÇÕES DE GÊNERO NO MUNDO DO TRABALHO | 14 |
| DISCRIMINAÇÃO E ESTERÉOTIPOS | 16 |
| Na Contramão da História: Gênero e Liderança..... | 18 |
| CONSTRUÇÃO DE CARREIRAS | 22 |
| Gestão Feminina..... | 24 |
| O Lugar do Coletivo | 25 |
| À GUIA DE CONCLUSÃO: SOBRE GÊNERO E GESTÃO NA REDE FEDERAL...27 | |
| REFERÊNCIAS | 29 |
| SOBRE A AUTORA..... | 31 |

INTRODUÇÃO: SITUANDO O DEBATE

A tradição nas Ciências Sociais sobre as marcações entre Gênero e Trabalho datam de longo tempo. Não raro precisamos retomar debates considerados clássicos para demarcar que gênero, compreendido como as relações estabelecidas entre mulheres e demais sujeitos sociais que perpassam e constituem nossa sociedade, continua sendo um instrumento de compreensão da realidade.

No cenário brasileiro a caracterização do trabalho, considerando apenas a atividade remunerada das mulheres e afastando, em grande medida, as atividades que as mesmas desempenham no âmbito doméstico, é algo bastante notório que as Ciências Sociais não deixaram de problematizar, até porque não está distante da realidade social de outros países¹. E ainda que o século XXI tenha trazido consigo o protagonismo de um feminismo cultural (TOURAINÉ, 2007) esse continua sendo a realidade.

Respeitando o lapso temporal e o cenário mundial no qual as preocupações quanto a atividade produtiva de homens e mulheres e todas as diferenciações e hierarquias que subjazem a estas, me inquieta acompanhar cotidianamente o quanto mulheres precisam fazer arranjos, instituir redes de apoio e diversas outras estratégias para realizarem seus trabalhos profissionais e me incluo nessa necessidade também.

Quando esse trabalho é desenvolvido na esfera de gestão, ou seja, quando mulheres ocupam lugar de chefia e possuem, em suas atribuições, a gerência de projetos institucionais, equipes e, não raro, ter que apoiar demais colegas em seus afazeres fica ainda mais complexo executar o trabalho que é, em tese, o mesmo para homens e mulheres. Digo desta forma por compreender que os desdobramentos sócio-culturais que impactam na realização do trabalho de gestão.

Assim, interessa-me compreender: **qual a percepção das mulheres sobre as oportunidades, os desafios e os ganhos que possuem participando da gestão em uma das unidades da Rede Federal? O que as move e as fazem continuar atuando?**

Penso ser fundamental trazer esse debate sobre mulheres em funções de gestão para o âmbito do serviço público, com o intuito de melhor compreender as engrenagens que fazem as distinções entre homens e mulheres quando estão exercendo função de gestão. E faço essas reflexões no contexto da Rede Federal – o que para mim ganha contornos ainda maiores de contradição uma vez que a Rede é conhecida por seu discurso de inclusão e respeito às diversidades.

Para corroborar com a questão, o **objetivo geral** da pesquisa foi investigar sobre as relações de gênero que as mulheres em função ocupam na gestão da Rede Federal estão

1. Para Giddens (2005), o fato de que historicamente homens e mulheres tem efetivamente trabalhado para a realização de suas necessidades e produção de riqueza não tem impedido que, em muitos aspectos, as mulheres têm ocupado um espaço de desprestígio. Isso pode ser notado no que diz respeito as profissões exercidas por um e por outra; na disparidade salarial e na concentração dos empregos de meio turno, sendo que estes aspectos são observados em países ocidentais e orientais.

submetidas, dando especial atenção as estratégias de comportamento para superar as dificuldades encontradas.

No propósito de dar conta da pesquisa e delimitar as abordagens, os **objetivos específicos** estabelecidos para o estudo foram: a) identificar o cenário da atuação das mulheres como parte do discurso sobre diversidade na Rede Federal; b) apresentar as estratégias construídas pelas mulheres ocupantes de função de gestão da Rede Federal para superar as dificuldades comuns; c) analisar os benefícios da liderança feminina quando comparada a outras lideranças.

Para realizar a pesquisa eu poderia retirar dos dados obtidos da própria para reforçar o quanto “nós” mulheres que estamos a ocupar, por período determinado, atividades junto à gestão somos tomadas de toda sorte de opressão. Estando à frente da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação nos últimos 5 anos tenho acompanhado, no dia a dia da instituição, duas infelizes constatações: a primeira que quanto mais alçamos patamares hierárquicos elevados menos rostos femininos enxergamos; e a segunda é que mulheres que chegam à gestão precisam lidar com um sistema cultural, reforçado pelos padrões da própria instituição, que oprime quando exige de mulheres mais e melhor do que as exigências feitas aos homens: por isso não podemos ser nós mesmas, se isso for visto como “chata demais” ou “exigente demais”. Nunca o olhar sobre a competência técnica; sempre o julgamento sobre como deveríamos ser.

A relevância deste trabalho se configura na discussão que propõe quanto a necessidade de romper com esse silêncio no âmbito da Rede Federal. Por questões similares as que encontrei nos livros de referência sobre o assunto, o serviço público, quanto aos estereótipos femininos no ambiente de trabalho, é similar a outros espaços de labor. Por conseguinte, cabe estudar mais detidamente sobre quais são os desafios postos e elucidar como as mulheres contornam os problemas encontrados.

Nesse sentido, a presente obra está apresentada da seguinte forma: (1) Introdução, apresentando a temática em discussão, a questão, os objetivos e, justificativa; (2) Metodologia Referencial Teórico, Métodos e Técnicas utilizadas na pesquisa; *locus* da pesquisa e início fazendo uma defesa do porquê essa tese deve ser lida como um ensaio? (3) Relações de Gênero no Mundo do Trabalho, nessa seção tenho o objetivo de tratar os esteriótipos vivenciados por mulheres e estabelecer o contraponto desse cenário que será apontar a liderança feminina como estratégia de de crescimento da gestão na Rede Federal e, por fim, (4) Construção de Carreiras, no qual busco indicar que as mulheres ocupam funções quando estão alicerçadas em base como experiência e preparo, bem como o estabelecimento de resultados institucionais para o coletivo e, (5) à guisa da conclusão.

Desse modo, estou excluindo, de forma deliberada, alguns vieses que estão postos na literatura, tais como: família, trabalho doméstico, maternidade. Não porque essas categorias não tenham aparecido na pesquisa, mas entendo que já temos literatura

científica suficiente para refletir sobre estes aspectos.

Interessa-me saber, portanto, como a estrutura funciona dentro do serviço público para alavancar ou estagnar as carreiras de mulheres. É o que passo a discutir a partir de agora.

METODOLOGIA: PERCURSOS E ESCOLHAS

Algo até hoje insuperável nos trabalhos acadêmicos é a preocupação como rigor metodológico. Tal exigência, dizem os metodólogos garante a “objetividade da ciência” e a neutralidade do estudo/investigação. Ocorre que, após passar pelos ritos de mestrado e doutorado e cumprir com todo o escopo de normas e formalidades que um trabalho deve ter para ser considerado acadêmico, tenho, com clareza, a compreensão que o método é interessante até onde nos direciona o olhar e nos educa para encontrarmos razões lógicas e explicações plausíveis para nossa temida “problematização”. Portanto, a metodologia orienta passos e todo o resto se resume ao que sempre foi: regramento de forma em detrimento de conteúdo.

Ora, bem sabemos que em Ciências Humanas a busca pela *verdade*, esse pretense universal que transversa o espaço e o tempo, é mais o horizonte a mirar do que o ponto de chegada propriamente dito. Ao invés dela – a verdade - existe a produção de narrativas com explicações plausíveis e causais entre fatos sociais. E, se tivermos sorte, após um exaustivo estudo, teremos encontrado novas formas de ver o mesmo “problema de pesquisa”.

Tal não significa abandonar as premissas de organização e de manutenção de aspectos gerais da norma; certamente leitoras e leitores dotados de compreensão e experiência com textos acadêmicos reconhecerão que no texto se encontra os aspectos formais com outros nomes e outras vertentes, mas nessa versão farei as marcações para que não fiquem dúvidas quanto ao atendimento das normativas.

Mantereí os questionamentos e as reflexões mais profundas sobre os pontos aqui levantados - o que outrora eu chamaria de “variáveis” – possam expressar com a contundência necessária e, assim, criar espaço, no campo das ideias e no texto, o ordenamento da vida de mulheres que atuam ou atuaram na gestão no âmbito da Rede Federal, da qual falaremos mais adiante.

Refutada a ideia e a prática de um academicismo, é legítimo se perguntar: “Então, do que se trata o texto?” Essa produção tem pretensões de ser lida e compreendida como um Ensaio. Hoje não é tão comum encontramos Ensaio como forma de comunicação acadêmica e, por isso, talvez seja bom lembrar que o empirismo, o racionalismo e o positivismo, para citar alguns, surgiram primeiramente como Ensaio.¹

A diferença repousa entre *Ensaio* e outros estilos não é a forma, mas a natureza desse tipo de texto. Para Meneghetti (2011), o *Ensaio* deve ser compreendido como:

1. No campo do **racionalismo**, destaco o pensador do século XVII René Descarte, a partir de seus 3 Ensaio, um condutor do pensamento moderno e fundante de que o homem é racional. Sobre o **empirismo** posso citar a obra David Hume intitulada Tratado da Natureza Humana, já no século XVIII, como uma referência de Ensaio que fez emergir um modo particular de compreender o comportamento humano. E, por fim, o **positivismo**, cujo fundador, Augusto Comte, estabeleceu diretrizes da ciência sociológica e o entendimento sobre a vida social no *Ensaio* “Apelo aos Conservadores”, no século XIX.

(...) a relação permanente entre o sujeito e objeto, um vir-a-ser constituído pela interação da subjetividade com a objetividade dos envolvidos. Neste contexto, o ensaio, desde a época de Montaigne, 'se tornou uma forma respeitável; sua novidade estava na louvação do eu. Sua razão de ser era a noção de que os pensamentos, sentimentos, incertezas, certezas e contradições de uma pessoa merecem divulgação e em seguida atenção de outras' (...)

Diferente do método tradicional da ciência, em que a forma é considerada mais importante que o conteúdo, o ensaio requer sujeitos, ensaísta e leitor, capazes de avaliarem que a compreensão da realidade também ocorre de outras formas. (MENEHETTI, 2011, p. 321)

Percebe-se que o Ensaio é uma relação não mediada pela forma que precisa ser atendida para ser considerada “acadêmica”. Ensaio é, portanto, uma construção de pares que refletem juntos sobre aspectos da realidade social na qual ensaísta e leitores tenham interesse igual pela temática e pelas pessoas que configuram parte do Ensaio.

Para orientar esse Ensaio, e ratificando o que foi mencionado anteriormente, o **problema** que foi investigado pode ser sintetizado da seguinte forma: como as mulheres que ocupam função na Rede Federal percebem suas dificuldades e trajetórias profissionais e, a partir delas, como constroem estratégias de superação dos obstáculos apresentados. E para responder esta questão trabalho com a **hipótese** de que as mulheres que atuam na gestão da Rede Federal possuem dificuldades e trajetórias similares as demais de ambientes corporativos, mas possuem traços de distinção quanto ao modo de se contrapor ao sistema, tais como fortalecer o coletivo e a entrega de melhor resultado(s) na gestão.

MÉTODOS E TÉCNICAS

Para a escrita do Ensaio, assim como em outras formas acadêmicas, foi necessário realizar coleta de dados. A circunscrição das formas clássicas de realizar a coleta em pesquisa qualitativa são, para Gil (2017), as entrevista, a observação direta e análise documental.

Contudo, em razão dessa pesquisa ter sido desenvolvida no período da pandemia de COVID-19, a entrevista presencial, por exemplo, foi substituída por encontros virtuais. Para mim que já realizei um razoável número de entrevistas presenciais para trabalhos acadêmicos, é notória a diferença entre uma e outra – perdi a oportunidade de observar como o corpo da interlocutora reagia a cada questão proposta; o balançar de pernas, a inquietação dos pés [...], tudo isso que nos estudos de Antropologia seria parte da análise não foi possível fazer.

Por outro lado, preciso mencionar que a medida que o tempo de isolamento social aumentava, mais as interlocutoras se sentiam confiantes em falar sobre suas trajetórias. Percebi que o isolamento social colaborou para que a segunda parte da coleta de dados fosse encarada, por boa parte das participantes, como o momento de fazer um balanço,

uma avaliação, do que já viveram até aqui no âmbito da gestão – mas que por vezes extrapolou para vida familiar e para a acadêmica.

Além da entrevista outra forma de coleta ocorreu. Passo a descrever agora as etapas e as técnicas utilizadas ao longo da pesquisa:

- a. Levantamento Bibliográfico – o sempre básico e sempre necessário ponto de partida para qualquer estudo. A minha trajetória acadêmica inclui estudos na área de gênero e isso me foi de muita utilidade e me trouxe vantagem na hora de selecionar bibliografia. Todavia, a intersecção entre **gênero** e **trabalho** tem sido uma descoberta de maior envergadura nesse processo de investigação. Foi necessário me entender com as autoras (e confirmar que gênero continua sendo, na maioria das vezes, produção intelectual de mulheres sobre nós mesmas) sobre a temática. Também discorro sobre esse lugar específico dentro da dimensão trabalho: a **gestão**. Definitivamente mulheres e gestão parecem formar dilemas muito específicos – dificilmente ouviremos homens recusarem uma saída com a turma do trabalho por ter que voltar para casa e cuidar das crianças, uma vez que sua esposa ficará até mais tarde no trabalho. Sim, esse mundo ainda não existe. Então, produzir um ambiente de trabalho saudável e favorável ao crescimento profissional ganha, para nós, contornos específicos que buscarei identificar e analisar.
- b. Coleta de Dados – a coleta das informações foram feitas em dois momentos distintos: inicialmente, em razão da pandemia, fiz um formulário no google forms listando 10 questões iniciais. A intenção era que o questionário fosse preenchido por mulheres, integrantes da Rede Federal, que ocupam Função Gratificada (FC) Cargo de Direção (CD) ou Função de Cordenação de Curso (FCC). Para divulgar o formulário nos diferentes estados brasileiros contei com o suporte de várias redes: de colegas mulheres do Fórum de Pró-Reitores de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação; de colegas que conheci em reuniões de dirigentes da própria Rede Federal, amigas que estavam em lugares estratégicos e, sobretudo, contando com o próprio IFPA e as mulheres que ocupam gestão. Após 3 dias de formulário circulando já haviam 140 respostas de mulheres e 1 resposta de 1 homem – que levarei em consideração no texto. São dados que revelam o que consideram e como as mulheres veem seus desafios uma vez estando na gestão. Para além do formulário, e a medida que esse passou a ser tabulado, percebi que as entrevistas seriam inevitáveis, pois era necessário aprofundar os debates. Tais entrevistas foram interações entre mim e uma única interlocutora por vez, frente a frente e mediadas por tecnologias, em que fiz perguntas a elas, seguindo a metodologia mais tradicional. (GEPHART, 2004). Ao fim do processo de entrevistar 5 mulheres constatei que tais encontros proporcionaram o que Godoy (2007, p: 362) diz sobre o fato desse ser o único método capaz de “obter descrições sobre as

experiências e vivências dos entrevistados, buscando captar os significados atribuídos por eles a respeito dos fenômenos descritos”.

- c. Análise dos Dados – já foi mencionado que os dados coletados foram, primeiramente, coletados por meio de formulários. Após a tabulação das respostas advindas destes é que foram realizadas e analisadas as entrevistas (GODOY, 2007). Esse processo permitiu a avaliação da entrevista em si, com o objetivo de aprimorar as habilidades desta pesquisadora em captar, de forma profunda, as nuances do presente trabalho e possibilitou, quando foi necessário, a revisão do roteiro de entrevista. A análise dos formulários e das entrevistas permitiu adicionar referenciais teóricos que explicaram melhor a realidade de forma a enriquecer a pesquisa. Assim, as entrevistas foram marcadas com intervalo mínimo para permitir a reflexão e análise após cada uma delas.

Embora as entrevistas tenham sido feitas por encontros virtuais, estas sessões não foram gravadas em vídeo, somente em áudio para dar liberdade as interlocutoras de se expressar com mais espontaneidade.

Obedecendo às regras propostas por Bardin (2006), os documentos escolhidos foram os formulários, as entrevistas transcritas e o referencial teórico. Esse conjunto de documentos submetido à análise constituiu o escopo dos resultados aos quais cheguei com essa pesquisa.

A partir dessa forma de sistematização da pesquisa cheguei a um conjunto de categorias que podem ser apresentadas da seguinte forma:



Quadro 1: Categorias analíticas e suas variáveis.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2020.

A partir dessa organização e a medida que as variáveis foram sendo descortinadas, foi possível manter essa estrutura não apenas como análise, mas também como estrutura

do texto. Assim, anuncio que esse será o percurso que irei seguir para descortinar o universo que intersecciona Gênero e Gestão na Rede Federal.

LOCUS DA PESQUISA: A REDE FEDERAL E O DISCURSO DAS DIVERSIDADES

O Ministério da Educação, por meio da Secretaria de Educação Profissional (SETEC), criou em 2008 os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia com base na estruturação e na potencialidade já existentes nos Centros Federais de Educação e Tecnologia, Escolas Técnicas Federais, Agrotécnicas e Instituições de Ensino Profissional vinculadas às Universidade Federais.

Segundo a Lei 11.892/2008 esse conjunto de instituições passam a compor a **Rede Federal** de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, na qual os Institutos Federais deve atuar em todos os níveis e modalidades da educação profissional, primando pela formação humana e cidadã como pressuposto básico à qualificação para o exercício cidadão no mundo do trabalho.

Essa concepção de educação ofertada pela Rede Federal diferencia-se de outras ofertas, uma vez que está fundamentada na integração e articulação entre ciência, tecnologia, cultura, bem como de conhecimentos específicos e do desenvolvimento da capacidade de investigação científica como dimensões essenciais à manutenção da autonomia e dos saberes necessários ao permanente exercício da capacidade laboral.

Segundo Souza (2011), a Educação Profissional no Brasil, em seu período mais recente, a partir de 2008, foi retomada pela Secretaria de Educação Tecnológica (SETEC) como estratégia de desenvolvimento do país para alcançar distribuição justa de renda, inclusão e justiça social, integração internacional e com apelo à inovação como potencial de atuação do Brasil em diversas áreas. Essa pretensão leva Souza a afirmar que:

(...) assim a Educação Profissional e Tecnológica é levada ao estatuto de Políticas Públicas, e, como tal, é considerado direito e bem público, condição de desenvolvimento humano, econômico e social, comprometida com a redução das desigualdades sociais e regionais. (SOUZA, 2011, p. 43).

Tal concepção não apenas fica determinada na Lei de criação da Rede Federal como é uma de suas principais características: a inclusão social. Ora, tal inclusão se faz necessária para dar voz e oportunidade de formação cidadã e profissional a milhões de brasileiros que viviam à margem dos melhores processos de escolarização e, por conseguinte, tinham chances limitadas de inserção no mundo do trabalho.

Embora eu esteja expondo aqui um recorte muito específico, uma vez que a Educação profissional no Brasil se reporta ao início do século XX, a mim e para fins desse Ensaio, resta saber que nossa estrutura de instituição, nossa proposta de formação e tudo que gira em torno da ideia de não exclusão, do potencial humano sendo realizado por meio

da educação.

Com essa forma de organização seria possível imaginar que a Rede Federal tem sido um espaço democrático para a ocupação da pluralidade e dos diferentes. Contudo, seguindo a famosa síntese da administração que diz “toda instituição sofre do mal que defende”, a Rede Federal traz em si suas contradições e seus hiatos entre os discursos e suas práticas.

Não pretendo me deter nos mecanismos criados para atendimento das diversidades. Quero tão somente evidenciar que a convivência entre os diferentes está no DNA da Rede Federal. Portanto, a presença feminina na em funções de gestão deveria, por dedução dessa premissa, ser algo tão comum quanto a existência da própria Rede. Esses aspectos tratarei mais adiante no texto.

REFERENCIAL TEÓRICO

A problematização das relações de gênero no Brasil é uma construção recente. Ela data de meados dos anos 70, sobretudo com um grupo de intelectuais (e, por que não dizer também) feministas¹ que contribuiu enormemente para por em pauta às questões relativas ao que se chamou, num primeiro momento, de “**estudos de mulheres**” e se consolida na década de 80. (HEILBORN & SORJ, 1999)

Mas, por que não começa com os movimentos? Em primeiro lugar, o movimento feminista brasileiro nunca teve a inspiração radical presente na contraparte norte-americana ou europeia. Os problemas sociais altamente desiguais impuseram ao feminismo brasileiro uma orientação muito mais moderada no que diz respeito ao confronto entre os sexos e mais articulada ao discurso dominante nas esquerdas. Em segundo lugar, o feminismo contou desde a sua origem com expressivo grupo de acadêmicas, a tal ponto que algumas versões de sua história consideram que o feminismo apareceu primeiro na academia e, só mais tarde, teria se disseminado entre mulheres com outras inserções sociais.

O fato é que a partir de então, o debate tem possibilitado a reflexão sobre como a mulher em suas relações sociais tem sido percebida e (des) construída, revelando não apenas a importância de problematizá-la, mas, sobretudo, apontando o quanto desiguais tais relações têm se mostrado. Sutilmente, viu-se as categorias analíticas modificarem-se; de “**mulher**” passou-se a falar em “**gênero**” (graças à contribuição de Joan Scott, historiadora norte-americana) que perdeu por toda a década seguinte e que novamente tem sido posta em xeque com o surgimento/debate da chamada “**Teoria Queer**”, inaugurada por Judith Butler.

Do ponto de vista das políticas educacionais brasileiras, o debate nos chega traduzido no primeiro Governo Lula (2003) que institui a Secretaria para Assuntos de Diversidades (SECAD) que foi o instrumento que garantiu visibilidade e abertura para a

necessidade de se formar professores/educadores com um know-how nas diversidades de gênero, geracional, étnicas e sexuais.

Pois bem, penso que devemos nos dedicar a olhar com muita atenção para as questões de Gênero e Diversidades quando estamos circunscritos ao espaço dos Institutos Federais. Por quê? Primeiro, as questões relativas a gênero contêm em si uma duplicidade inquietante: é um objeto de análise, mas é também uma experiência cotidiana, algo da nossa vida “real”, ou seja, estamos tropeçando nelas todos os dias. Por isso, todos nós temos representações próprias de como em nossa cultura constrói o *habitus* (para lembrar de Bourdieu) que dá continente e espaço para manifestações do que pensamos, como agimos e reagimos ante a este objeto/fenômeno.

Segundo, já mencionei que a Rede Federal nasceu como resposta a uma estrutura excludente; sua proposta de formar sujeitos como forças de transformação do mundo não impede que esse mesmo ambiente mantenha consigo certas formas de exclusão, incluindo aí as mulheres e, em particular as mulheres em gestão. E é sobre isso que trata a presente tese.

PERFIL DAS INTERLOCUTORAS

A primeira etapa da coleta de dados foi realizada por um formulário eletrônico e teve 141 (cento e quarenta e uma) respostas. Destas, 140 (cento e quarenta) correspondem a respostas de mulheres e 1 formulário foi preenchido por alguém do sexo masculino. Como o instrumento não previa a identificação de gênero, não consigo ter precisão se o formulário foi preenchido por desatenção de alguém do sexo masculino ou se é alguém que, de fato, se identifica com sexo feminino.

O formulário teve a efetiva participação nos seguintes estados: Pará (36 respostas); Minas Gerais (26 respostas); Paraíba (23 respostas); Maranhão (11 respostas); Santa Catarina (9 respostas); Goiás (8 respostas); Tocantins (7 respostas); Amazonas (6 respostas); Distrito Federal (4 respostas); São Paulo (3 respostas); Ceará (2 respostas); Alagoas (2 respostas); Roraima (2 respostas); Bahia (1 resposta) e Rio de Janeiro (1 resposta).

A Representação gráfica da participação por estado pode ser feita do seguinte modo, conforme Gráfico 1:



Gráfico 1: Participação das Interlocutoras por estado.

Fonte: Pesquisa de campo, 2020.

Observando os estados participantes posso afirmar que todas as regiões do país estão devidamente representadas, embora não com a quantidade plausível para tratarmos os dados por região. Por tal motivo, faço as apresentações dos dados sem fazer a marcação por região.

Outro elemento que penso ser interessante de evidenciar quanto ao perfil da participação é o lugar de fala² das mulheres gestoras na Rede Federal e que, no âmbito desse trabalho, se refere as funções que as interlocutoras ocupam. Das 140 mulheres que responderam ao formulário, 50,3% forma de mulheres que ocupam CD; 36,2% que ocupam FG e 13,5% ocupavam, no período da pesquisa, uma FCC, como mostro a seguir:

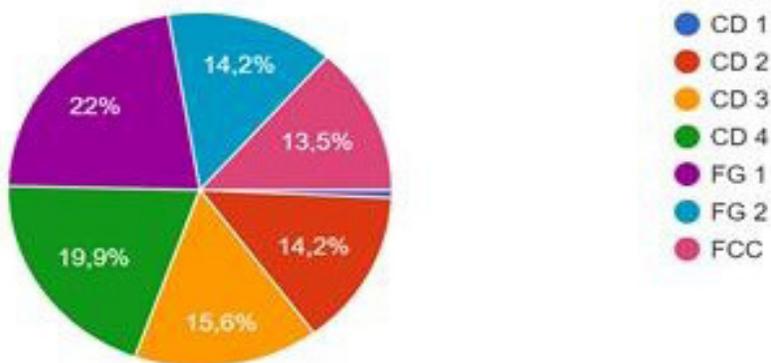


Gráfico 2: Função ocupada por CD, FG ou FCC

Fonte: Pesquisa de Campo, 2020.

O cenário de participação no estudo, a partir das funções, é representativo; considero que tal quadro é uma das virtudes da pesquisa e que dá qualidade a mesma: as respostas

2. Categoria utilizada, sobretudo, na tradição francesa da análise do discurso e se refere a utilização do lugar social que os indivíduos ocupam e o significado que eles próprios dão a esse lugar como forma de dar maior ou menor poder aos sujeitos que são conhecedores e produtores de suas existências. Trata-se, portanto, de um deslocamento do “de quem se fala” para o “sobre o que eu falo” (RIBEIRO, 2017)

não estão centradas em nenhum nicho particular de atuação, embora haja a predominância da presença de mulheres ocupando funções de CD. Disso não resulta o entendimento que mulheres, no âmbito da Rede Federal, estão ocupando mais cargos gerenciais que os homens. Significa tão somente que, para fins dessa pesquisa, o formulário foi preenchido mais por mulheres que ocupam CDs.

Também investiguei o tempo no qual as gestoras estavam ocupando a função.

O que mostra o Gráfico 3 é que em grande medida, cerca de 68%, as mulheres estão ocupando uma função recente – com até 2 anos de efetiva nomeação. O oposto a essa situação, ou seja, ocupação da mesma função por mais de 5 anos, foi o menor percentual observado. O que isso significa? Minha leitura da questão é que isso indica que poucas de nós atravessam de 1 ciclo de gestão para outro.

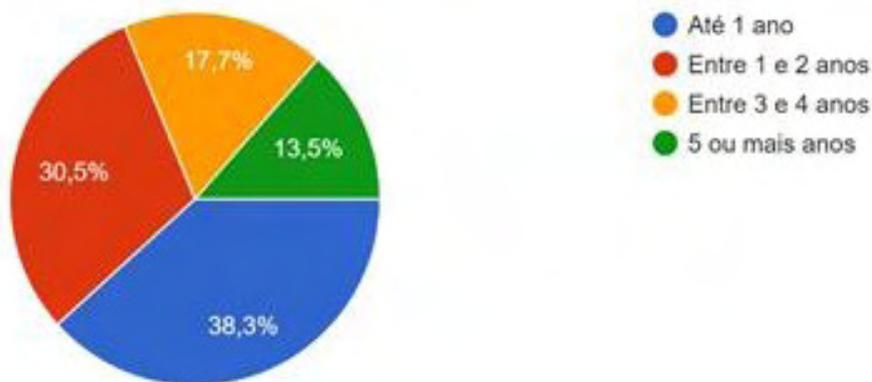


Gráfico 3: Tempo de Exercício na Função das Interlocutoras

Fonte: Pesquisa de Campo, 2020.

Como mencionado anteriormente, além das 140 respostas de mulheres e de 1 homem ao formulário, como estratégia de aprofundar alguns temas que emergiram da pesquisa de campo, fiz entrevistas com 4 outras mulheres que ocupam ou já ocuparam função de gestão. Duas delas são do Instituto Federal do Pará; 1 de Santa Catarina e 1 do Maranhão.

Como mencionei anteriormente essa etapa mostrou-se necessária para que eu pudesse aprofundar alguns aspectos que os formulários mencionaram, mas não traziam densidade nas respostas. Particularmente em uma pergunta do instrumento de pesquisa fazia a seguinte pergunta “Existe alguma dificuldade em atuar como gestora que você atribui ao fato de ser mulher?”. As respostas a essa questão foram diversas, mas me chamou a atenção dois pontos em especial, a saber: as experiências de gestoras que se submeteram a processos eleitorais e outras respostas que traziam as questões da sexualidade das mulheres em atividade de gestão.

Percebi que, na maior parte dos casos, sempre que esses dois temas eram mencionados as respostas eram mais longas e mais detalhadas, como a indicar que havia mais a ser dito sobre o assunto. Investigar mais atentamente esses dois pontos se tornou a razão desses encontros virtuais com as 5 interlocutoras, uma vez que as 5, por meu conhecimento prévio, haviam passado por **processos eleitorais** e, entre elas, ao menos 3, eu sabia conhecia que em algum momento de suas trajetórias como gestoras dúvidas quanto a sua **honra**, para utilizar a categoria antropológica clássica.

Desse modo, as 5 gestoras foram escolhidas num primeiro nível por terem experienciado, como candidatas, uma eleição; e, dentre essas, 3 terem sido questionadas, abertamente, sobre suas vidas privadas.

O modo como esse universo de mulheres que são servidoras da Rede Federal percebem e vivem a gestão é o que passo a apresentar a partir de agora.

RELAÇÕES DE GÊNERO NO MUNDO DO TRABALHO

O trabalho realizado por mulheres e homens se diferem por dois pontos essenciais: o primeiro diz respeito ao fato de que o trabalho feminino, culturalmente, é tido como o que realizamos no âmbito da vida doméstica, ou seja, ele é invisível e não remunerado. Segundo, quando considerado e integrado pelo sistema capitalista, quando a mulher está no campo do trabalho assalariado, o pagamento recebido é inferior ao salário masculino³. Eis duas situações de muita dificuldade em superar.

Uma explicação importante quanto a essas diferenças e desigualdades é a que se formou entre, por um lado, os que enfatizam a importância dos compromissos domésticos da mulher na redução de sua capacidade de participar ativamente do trabalho assalariado e, por outro, os que enfatizam as estruturas discriminatórias dentro do mundo do trabalho.

Num e noutro caso, o que subjaz a tais realidades é o fato de que homens e mulheres não ocupam posições semelhantes quando o assunto é trabalho – aliás, posição de igualdade, de fato, ainda é restrito a casos particulares e não a experiências coletivas. Tal assimetria nas posições ocupadas no mundo produtivo é, ainda hoje, motivo de impulsionar debates como esse que apresento.

Para fins dessa tese assumo que as relações de gênero dizem respeito ao fato de homens e mulheres viverem, por construção sócio-cultural, de formas distintas e hierarquicamente sobrepostas. A diferenciação nasce do modo como se naturaliza comportamentos e um certo modo de operar o sistema-mundo que é reproduzido com exatidão, com vistas a manter separado o que é “papel do homem” e o que é “papel da mulher” nas sociedades. (LOURO, 1997)

Por considerarem essas imbricadas formas de relações, Connell e Pearse (2015) admitem que a sociedade traz consigo mecanismos que funcionam, por meio de suas estruturas sociais, como eficiente modelo do que deve ser seguido por cada sexo. Tais mecanismos forjam pretensos sujeitos que, tomam esses parâmetros como sendo modelos a serem seguidos e, deste modo, as relações de gênero não são apenas uma conceituação; ganha contornos de definição e estabelecimento do sentido do feminino (quase sempre vinculado ao inferior) e do masculino (vinculado ao superior) em nossas estruturas sociais.

Seguindo essa lógica, nota-se que as atividades “destinadas” às mulheres são sempre consideradas mais “leves” e, mesmo hoje quando já somos um pouco mais da metade da mão de obra disponível no trabalho formal, o salário, as ideias, o fazer feminino é dado como “contribuição” e “ajuda”. Nesse sentido, os estereótipos de gênero são incorporados na realidade do indivíduo e têm como propósito padronizar os mesmos, criando estigmas, determinando lugares e disposições sociais (BOURDIEU, 2002).

3. Em 2019, o IBGE, por meio do PNAD, concluiu que no Brasil mulheres eram 45.3% do trabalho assalariado no país e ganhavam 79,5% do valor pago aos homens. Disso resulta que as condições salariais no país não diferem de outros tantos cujo trabalho feminino segue sendo tratado com subalternidade e desigualdade, embora a produção final sirva aos mesmos propósitos.

Tais padronizações e mecanismos que alcançam o mundo do trabalho, favorecem a consolidação do lugar que cada sujeito ocupa no ambiente produtivo. Na chamada Divisão Sexual do Trabalho as posições e ocupações sociais desempenhadas pelas mulheres são sempre secundárias, haja vista que o sexo feminino se encontra com status inferior ao masculino, o que leva a compreensão de que:

A divisão do trabalho e as relações entre homens e mulheres não são construídas em função de suas características biológicas, senão de um produto social que legitima as relações de poder dentro de um processo histórico que pode ser transformado. Portanto, gênero é uma categorial social que permite analisar papéis, responsabilidades, limitações e oportunidades, que se dão de forma diferente para homens e mulheres, no interior da unidade de produção, da família, da comunidade. (ABRAMOVAY & SILVA, 2000, p. 348).

A relação de poder mencionada pelas autoras são sempre o resultado mais abstrato e, ainda sim, mais evidente que as relações assimétricas que existem entre homens e mulheres. No caso do ambiente de trabalho, também ocorre no caso que estamos aqui analisando, qual seja: de mulheres em funções de gestão. Sobre essa questão em particular, Flávia Biroli assim se expressa:

O aumento paulatino do número de mulheres em posições de poder e cargos de alta remuneração tem-se mostrado ineficaz. Não tem sido capaz de romper o chamado teto de vidro para outras que partilham com elas origem e condições profissionais e, principalmente, não implica mudanças para as assalariadas, posicionadas em atividades mal remuneradas e precarizadas. (BIROLI, 2018, p. 31).

Esse cenário implica pensar, conforme nos sugere a autora, que mesmo quando uma mulher alcança lugar de destaque na gestão de uma instituição ela precisa que outras mulheres estejam trabalhando nas frentes (domésticas) que ela mesma não assumiu para ter melhores condições de crescimento – o teto de vidro.

Encontrei ainda, tanto nos formulários quanto nas entrevistas, algo comum no cotidiano das mulheres, relatos vigorosos de como para algumas mulheres “em algum momento” e para outras “frequentemente” suas capacidades de liderar equipes, de gerir processos e tomar decisões foram colocadas em questão.

Logo já não se trata de mulheres que estão excluídas da esfera pública e, por conseguinte, do trabalho assalariado; antes, trata-se de adentrar esse espaço com desvantagem que vai sendo reproduzida no âmbito institucional e cotidiano que alimenta e mantém e qualifica os trabalhos realizados por homens e mulheres de formas distintas.

Tal fato me leva a pensar que o sistema cobra mulheres gestoras duas vezes:

a) quando ocupa lugares sociais, e nisso incluo as questões relacionadas ao trabalho, de impacto e que fogem da estrutura e modelo social criado, trazem consigo

questionamentos e embates; b) a perene necessidade de conciliação das atividades domésticas com as exigências do trabalho. Sobre estes 2 pontos vamos expor algumas considerações com base nas entrevistas realizadas e nos formulários respondidos.

DISCRIMINAÇÃO E ESTERIÓTIPOS.

Conforme dito anteriormente, hoje a pauta do debate sobre mulheres no mundo do trabalho é menos a sua inserção do que as condições de desvantagens possuem, uma vez que mesmo ocupando gestão as tarefas dentro de casa permanecem. Contudo, para além das questões de quantidade de horas trabalhadas e não remuneradas, as mulheres em cargo de gestão ainda enfrentam outra forma de discriminação: os esteriótipos.

Considero esteriótipo, ou rotulação, o mesmo que Becker (2008) nos apresenta em sua teoria: uma forma caricaturada de distorcer e moldar à moda de quem impõe o esteriótipo. Distorcida porque estabelece comparação com padrões estabelecidos que não necessariamente reflete o indivíduo; e moldado porque busca, por meio do constrangimento do desvio, reestabelecer a ordem social.

Assim, por notório que seja que toda sociedade possui regras² a serem seguidas, tenham elas o objetivo de manter a ordem, melhorar a convivência ou estabelecer padrões, no momento em que estas são instituídas também são formuladas o que pode ser considerado como transgressão e quem as comete passa a ser considerados “desviante” (BECKER, 2008).

A ideia de desvio é considerada, na teoria da rotulação, como um esteriótipo – ideias pré-estabelecidas sobre quem quer que tenha, conscientemente ou não, cometido uma transgressão e é, majoritariamente, utilizado quando a situação de desvio se torna pública. E isso pode ser bem compreendido quando disse, anteriormente, que mulheres são socialmente concebidas como seres que possuem trabalho mais leve, mais de contribuição, é necessário afirmar que isso é uma das formas que o esteriótipo assume. Outra, tão impactante quanto, é a representação social sobre o modo como as mulheres executam seus trabalhos quando em situação de liderança.

Nesse ponto, a pesquisa indica que mulheres em cargo de gestão, no âmbito da Rede Federal, são questionadas em suas características pessoais, pois quando perguntadas sobre se existem dificuldades em ser mulher e ocuparem cargo de gestão, em torno de 14% afirmou que não havia, 22% respondeu que não percebia (e que as dificuldades são as mesmas dos homens) e 64% respondeu que existia dificuldade. Esse último grupo apontou várias dessas dificuldades, das quais destaco:

2. Vale ressaltar que as regras sociais não são apenas as leis; mas também comportamentos considerados moral e culturalmente corretos.

Muitas. Alguns homens não aceitam ser comandados por mulheres ou não admitem ter uma mulher em uma posição de superioridade. Se a mulher se impõe é **grosseira**, procuram negatizar o trabalho da mulher em função de características que atribuem. (TAE, MG, CD3, ocupa função entre 1 e 2 anos) (grifos nossos).

Ser firme sem parecer **mandona**, com os colegas (TAE, SP, FG1, ocupa função entre 1 e 2 anos) (grifos nossos)

Precisar repetir alguns pedidos com mais firmeza pra ser atendida. Colegas relacionarem decisões mais firmes à **TPM**. (TAE, PA, FG2, ocupa função entre 1 e 2 anos) (grifos nossos)

A partir do registro das interlocutoras, é possível perceber as categorias de **rotulação**, para fazer uso da teoria de Becker, que mulheres relatam quando ocupam cargo de gestão (“grosseira”, “mandona” e “TPM”) são elementos incluídos no discurso em oposição a toda a construção social do esteriótipo feminino: “meiga”, “obediente” e “tranquila/calma.

Essas categorias são responsáveis por desqualificar o trabalho de gestão exercido pelas mulheres, dando uma conotação de inadequação no modo como tais atividades laborais são conduzidas. Isto não é incomum e pode chegar ao limite de desentendimentos ainda mais contundentes, como no episódio relatado abaixo:

Dois servidores homens já **gritaram** comigo por acreditar que estavam me intimidando, mas eu gritei mais alto e pedi respeito. Eles entenderam que eu não ia me intimidar. Tenho certeza que não agiriam dessa forma se eu fosse homem (Docente, PB, FCC, ocupa a função entre 3 e 4 anos).

O Ambiente é machista, misógeno. Muitas vezes o seu trabalho é **boicotado**, subalternizado. Suas ideias são usadas sem lhes dar o devido crédito (TAE, CE, CD2, 3 a 4 anos)

Nos relatos acima a centralidade do que foi exposto repousa no fato de que num determinado momento, por circunstâncias não mencionadas na narrativa da interlocutora, homens – para questionar a autoridade ou legitimidade de decisões ou encaminhamentos – utilizam-se de recursos como o **grito** e o **boicote**. Sobre o primeiro, chamo a atenção para aquilo que a interlocutora do primeiro bloco de citações é acusada (de grosseira); enquanto que nesse segundo bloco são os homens que emergem gritando; dela não temos notícias de como a situação ocorreu e deles a literatura é vasta que aponta para a atitude dos homens que espelham um padrão de dominação baseado na coerção.

Quanto ao boicote e não receber os créditos, há uma literatura não acadêmica, mas que terei a ousadia de referir aqui, o Clube da Luta Feminista. Trata-se do melhor estilo de manual (“se acontecer isso, faça aquilo”), mas que tem, para meu gosto antropológico, uma virtude: traz uma série de informações sobre comportamentos de homens e mulheres no ambiente corporativo. Entre eles o *bropropriation* (expressão para designar quando homens se apropriam das ideias de mulheres sem lhes dar crédito).

E, embora seja mencionado pela interlocutora como um ato masculino, o boicote

também ocorre, em muitas circunstâncias, por outras mulheres – treinadas para a competição entre si e, por vezes, defendendo interesses masculinos em detrimento da unidade e avanço dos próprios interesses.

O paradoxo dessa conduta de discriminação e esteritipagem do trabalho feminino é que ele está em desacordo com o que hoje vemos pelo mundo. As estatísticas provenientes de pesquisas em vários países e distintos contextos de atuação feminina apontam para o fato de que mulheres na gestão produzem melhores resultados para as instituições e o meio social. E essa será a temática tratada a seguir.

NA CONTRAMÃO DA HISTÓRIA: GÊNERO E LIDERANÇA

Se, por um lado, as instituições que compõem a Rede Federal possuem, ainda, uma prática de não reconhecimento e valorização da presença feminina na gestão, o mundo corporativo tem se debruçado em analisar os resultados que empresas e instituições possuem, quando liderados por mulheres.

Essas discussões sobre os estilos e traços de liderança que diferenciam a gestão masculina da gestão feminina são recorrentes na literatura organizacional. Há uma tendência, segundo Motta (2000) da cultura organizacional ser construída a partir de atributos masculinos, especialmente quando retrata o poder nas organizações. Isso ocorre porque empresas e instituições fazem parte e são, de certa forma, produtos de seus contextos; por isso, imaginar que os traços da hierarquia de gênero não alcançariam esses ambientes seria ingenuidade.

Sobre esse aspecto, um dado da pesquisa que quero enfatizar como primordial no entendimento do trabalho desenvolvido das gestoras é o fato de que apenas 13,4% das entrevistadas não considerarem que exercem liderança pelos seguintes motivos:

Não [me considero] liderança, mas, parte de uma equipe que funciona, vale ressaltar que a equipe é composta por 66% de mulheres. (Docente, SC, FG2, exerce a função a 2 anos).

Não [me considero]. Acho que meu perfil não é de liderar. Mas me vejo como um referência para as alunas. (Docente, PB, FCC, ocupa a função entre 1 e 2 anos).

Não. Ainda iniciando a carreira. (TAE, PA, CD3, exerce a função a menos de 1 ano).

As justificativas acima para que as gestoras não se considerem uma liderança gravitam em torno das seguintes temáticas: dar reconhecimento a outras pessoas (equipe); perfil pessoal e tempo de exercício na função. Sobre o primeiro argumento, ser parte de uma equipe, há um mérito muito grande em reconhecer-se parte de uma força realizadora maior; contudo, estar numa função gratificada compreende ter que gerenciar processos

e pessoas com vistas a implementar práticas, corrigir rotas, sendo estas atribuições da liderança – que não é habilidade; é um modo como operamos no mundo da gestão.

E é exatamente por entender que liderança não perpassa por um atributo inerente à pessoa e, portanto, um perfil específico, a ideia de que alguém não exerce a liderança por lhe faltar um traço de característica inata me parece a não compreensão do que de fato seja a liderança. E, por fim, o tempo – esse um elemento a ser considerado, uma vez que tempo traz experiência e fortalece o modo de operar da liderança. Assim, não se considerar líder por ter pouco tempo de gestão, demonstra compreensão dos processos que precisam ser vividos para uma ação efetiva e responsável ainda que, por outro aspecto, a necessidade de liderar já esteja posta, pois é quase inerente às funções que existem na Rede Federal.

Algumas outras mulheres afirmaram que outros elementos as impedem de exercer a liderança: questões familiares; o fato de mesmo estando com a CD os homens acabam por se tornar a voz ativa numa ação e algumas outras, mas foram apontamentos que não se repetiram com tanta frequência. As falas das interlocutoras acima são representativas; muitas outras vezes elas foram repetidas, ainda que outra forma, por outras gestoras.

O dado que se contrapõe a essa realidade é o das gestoras que afirmam serem lideranças. Se reconhecem na atividade de conduzir pessoas e processos. Encontrei algumas falas significativas a esse respeito. Uma delas me chamou bastante a atenção:

Como é difícil responder esta pergunta. Acredito que sim. Prezo sempre pelo trabalho em equipe. Sei escutar porque estamos constantemente aprendendo - e a equipe tem que se sentir parte da instituição. Apesar de as vezes receber “não” como resposta tento encontrar o melhor no servidor e na equipe como um todo. Apesar de fazer, preciso aprender a elogiar mais, a delegar mais, a confiar mais. Enfim - preciso melhorar muito ainda! Cada dia que passamos na gestão, na liderança, é um aprendizado novo tanto profissional quanto pessoal. (Docente, MG, CD2, exerce a função entre 1 e 2 anos)

Loden (1988) diferencia o comportamento masculino do feminino quanto ao aspecto da liderança nas organizações ao salientar que existem duas maneiras distintas de exercer uma posição executiva: o modelo tradicional, baseado nos padrões socialmente aceitos do comportamento masculino; e um modelo mais recente, que considera as qualidades do feminino.

O modelo orientado pelas qualidades femininas enfatiza o relacionamento entre as pessoas, pelo uso maior da intuição ao resolver problemas e demonstrar sentimentos. Esse modelo é denominado por Loden (1988) como “liderança feminina”. O estilo de liderança feminina “difere mais dramaticamente do estilo administrativo tradicional em sua confiança nos dados emocionais, tanto quanto nos dados racionais” (LODEN, 1988 p. 61). As líderes femininas respondem a situações baseadas em níveis tanto do pensamento, quanto do sentimento. Além disso, essa forma de gestão promove relacionamentos pessoais mais estreitos com os colaboradores e utiliza melhor a criatividade.

E são exatamente essas características que se percebem na descrição acima: a manutenção da equipe e, ao mesmo tempo, a atenção em ouvir a todos; a sensibilidade em buscar o melhor do que cada servidor pode entregar como resultado de um trabalho e, por fim, a certeza de que o aprendizado contínuo faz parte do processo. Neste sentido, outras interlocutoras assim se manifestaram sobre a liderança que exercem:

[Faço a liderança] com Determinação, visão sistêmica, prudência, coletividade (Docente, SC, CD2, Ocupa a função há 1 ano).

Procuro ser assertiva nas minhas falas, mesmo que contradigam à gestão e procuro fazer bem o meu trabalho, ser coerente entre a fala e a atitude. Isso já me rendeu processos, pois infelizmente ir contra as imposições é sempre perigoso. (Docente, PB, FCC, ocupa a função entre 3 e 4 anos).

São formas de liderar bem diferentes das que encontramos no modelo masculino. Segundo Loden (1988), o modelo feminino de gestão além de ser eficaz, é complementar ao modelo tradicional, baseado em comportamentos masculinos. As diferenças entre os modelos feminino e masculino de gestão também são defendidos por Eagly e Carli (2007). Na visão dessas autoras, a liderança feminina é mais interpessoal do que orientada para a tarefa e mais democrática do que autocrática, corroborando com os pensamentos de Loden (1988).

Tais qualidades que pretendem definir a liderança feminina não são exclusivas das mulheres. Ora, pode um homem, segundo Amorim (2010) e Loden (1988), também liderar com diálogo; com interesse genuíno na participação coletiva. Por tal motivo, os autores ampliam o entendimento sobre o entendimento do que seria uma liderança feminina – não é aquela feita por mulheres, mas a que carrega traços ou características mais frequentemente encontradas nas mesmas.

Eagly e Carli (2007) corroboram dizendo que a liderança feminina é um fenômeno que pode ser exercido tanto por homens como por mulheres, embora para as mulheres seja mais fácil, já que elas não precisam desenvolver esse estilo de forma tão acentuada, pois já lhes é familiar. O contrário é verdadeiro, uma vez que as executivas bem sucedidas também exibem traços masculinos, já que “os homens não são todos igualmente masculinos e que as mulheres não são todas igualmente femininas” (MOTTA, 2000, p. 42).

As diferenças comportamentais manifestadas entre pessoas de gêneros distintos levam muitas vezes ao estereótipo de papel sexual. Segundo Schein (1978), o estereótipo de papel sexual refere-se à crença de que um conjunto de traços e habilidades é mais provável de ser encontrado em um sexo do que no outro. Os estereótipos femininos mais comuns são: sensibilidade, fragilidade, amabilidade, afetividade, emoção, democracia, todos eles voltados para as relações humanas, partindo do pressuposto de que as mulheres têm um estilo de liderar mais comunicativo e interpessoal. Já os estereótipos masculinos estão ligados à autoridade, competição, dominação, ambição, assertividade, agressividade,

racionalidade e objetividade (MEYERSON; FLETCHER, 2002; AMORIM, 2010; SCHEIN, 1978; LODEN, 1988; CEJKA e EAGLY, 1999).

Motta (2000, p. 11) corrobora ao dizer que os estereótipos fazem parte da cultura das organizações em que espera-se que os homens sejam “lógicos, racionais, agressivos, exploradores, estratégicos, independentes, competitivos, líderes e tomadores de decisão”, enquanto esperam que as mulheres sejam “intuitivas, emocionais, submissas, empáticas, espontâneas, cooperativas, estimuladoras e assistentes e companheiras leais”.

Segundo Schein et al. (1996) o estereótipo de papel sexual faz com que os traços considerados femininos sejam avaliados desfavoravelmente em relação aos traços masculinos, formando uma imagem de que as mulheres são inábeis para administrar uma empresa de forma eficiente. Esse mesmo estudo mostra que as mulheres são vistas como menos prováveis de possuírem características de gerentes bem sucedidos do que os homens. Isso promove a crença de que as características masculinas de gestão são mais apropriadas à liderança, fazendo com que as características consideradas tipicamente femininas sejam ignoradas ou desestimuladas na gestão da empresa.

Na próxima seção, vou tratar sobre como a liderança feminina é resultado de uma estruturação de carreira no serviço público.

CONSTRUÇÃO DE CARREIRAS

Em 2018 o LinkedIn divulgou uma pesquisa intitulada Gender Insights Report – How Women Find Jobs Differently⁴. Como o nome sugere é uma pesquisa que trata sobre as diferentes formas que as mulheres buscam empregos ou melhorar o posicionamento de suas carreiras. O estudo traz ao meu ver, grandes achados.

Um deles é o fato de que mulheres, para pleitear uma vaga de emprego ou promoção, só o fazem quando preenchem 100% dos pré-requisitos necessários para as atividades; homens, contudo, o fazem quando possuem 60% das mesmas condições, segundo a pesquisa. Isso por si só já me parece algo bom de se pensar: mulheres precisam se sentir **preparadas** para ocupar funções que pretendem.

Quando me deparei com essa pesquisa não pude deixar de fazer um paralelo com o filme The Post (2017), o qual narra a história de como o jornal Washington Post conseguiu publicar documentos secretos sobre a Guerra do Vietnã. E embora os jornalistas sejam personagens estratégicos para que tal feito seja possível, é a dona do jornal, Katharine Graham, vivida por Meryl Streep, sobre quem recai os dilemas e decisões mais críticas referentes ao jornal.

Para se sentir competente para exercer o papel de “dona” do jornal – legado que seu pai, o fundador, deixou para seu marido e que ela só o recebe em razão do suicídio deste último – ela se **prepara** com esmero para cada reunião: trazia sempre os números decorados; preparava briefings; reunia e repassava exaustivamente com seu conselheiro todos os passos das reuniões importantes. O filme, ambientando nos anos 70 do século XX, mostra como esses momentos são uma realidade para as mulheres, assim como a pesquisa de 2018. Mulheres precisam se sentir preparadas.

E o que define o preparo?

Para as mulheres que participaram da pesquisa que ora apresento esse preparo está assentado, de modo geral, numa **trajetória** dentro do serviço público, mesmo que estejam em diferentes tempos dentro de suas instituições. Isto fica explícito quando perguntada as interlocutoras “Você considera que a sua experiência anterior foi importante para estar na função atual?”

A partir da informação acima, é possível verificar que os menores percentuais das participações da pesquisa indicam que não há nenhuma relação entre a ocupação de funções na atualidade e funções ocupadas anteriormente. 26,9% das entrevistadas indicaram que não se aplica pensar sobre tal relação, uma vez que essa é a primeira vez que ocupam uma função na Rede Federal.

De forma majoritária, com 71% de respostas positivas, as mulheres responderam que existe uma relação de importância entre a função que ocupam atualmente e as que

4. A pesquisa está disponível em <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions-lo-destone/body/pdf/Gender-Insights-Report.pdf>

ocuparam antes. Os motivos para relatar tal importância são variados, como mostro a seguir:

Atuei seis anos e meio na DE do CRMB (...). Neste período, aprendi que para estar num cargo de gestão sendo mulher é preciso muita preparação, investimento pessoal e coletivo na qualificação, pois nossa capacidade e/ou competência é colocada a prova cotidianamente. (Docente, PA, função CD 4, ocupa a função há 5 anos)

A interlocutora destaca 2 componentes para atuar na gestão: preparação e investimento pessoal e coletivo na qualificação. Vejo aqui elementos que se repetiram em muitas outras respostas de mulheres de outras unidades da Rede Federal, sobretudo a ideia de **preparação** – aqui entendida como atuações anteriores que servem para não partir sem experiência para outras oportunidades na gestão. Essa é uma visão recorrente, sobretudo, para as mulheres que estão mais tempo atuando em gestão, pois quanto mais tempo de gestão, mais percebi que as mesmas descreveram nos detalhes como é importante ter atuado anteriormente.

A trajetória de carreiras não é muito pensada no serviço público, pois, no geral, tende-se a pensar que a carreira já está dada desde o ingresso por meio de concurso público. Contudo, isto é tratado de forma diferente na literatura acadêmica. Super (1957) já na segunda metade do século XX já apontava a polarização entre as carreiras nas empresas e instituições públicas e privadas, excluindo os profissionais liberais.

Por esse motivo, o autor divide as trajetórias profissionais em 2 eixos: primeiro, a carreira – compreendida como uma estrutura pré-definida na qual a trajetória da atividade profissional será executada. À época, carreira era considerada uma linearidade; uma sucessão de progressões que levavam as pessoas a um patamar superior na profissão. A esse eixo se dava todo o prestígio e legitimidade. O segundo eixo é o da não-carreira que denomina não uma ação ou a falta de atividade profissional. Indica que a trajetória do trabalho possui contornos mais amplos que dialogam com a execução de serviços profissionais, mas estão fora do circuito público-privado. Assumindo a divisão de Super como ainda válida é possível identificar que as mulheres que participaram da pesquisa estão circunscritas ao primeiro eixo indicado pelo autor e para atuar nessa carreira é necessário **preparação** em diferentes dimensões, como se vê a seguir:

A função anterior me ajudou a ter equilíbrio e maturidade para trabalhar com pessoas. (docente, PA, FG 1, ocupa função entre 1 e 2 anos).

Apesar da função de direção ser mais macro eu já havia trabalhado com FG1, CD4 e CD3 e todas contribuíram de alguma forma. (TAE, FG 2, até 1 ano)

A partir das falas das interlocutoras percebe-se que as experiências anteriores as prepararam de forma emocional (“equilíbrio” e “maturidade”) e técnico (“conhecimento da gestão”). Essa parece ser, no serviço público realizado pelas mulheres na Rede Federal,

dois eixos fundamentais para alcançar patamares na gestão.

A preparação emocional, ou como os manuais chamam de “inteligência emocional”, é um elemento essencial para se contrapor aos estereótipos que gravitam em torno de mulheres que ocupam funções de gestão, pois como já tratado anteriormente, é necessário desprender-se das ciladas que os rótulos trazem. Quanto a preparação técnica pode ser encontrada em duas formas: na experiência prática e nos estudos.

A credibilidade veio com muita experiência em sala de aula e atenção aos alunos; buscar ouvir as pessoas; não aceitar discriminação por ser mulher. Ter feito curso de mestrado e doutorado na área de gestão. (Docente, SC, ex-reitora)

Essa forma de preparo, amparada por estudos e titulação, aponta para uma outra estratégia de **preparação** – a de associar as habilidades pessoais ao estudo (particularmente na pós-graduação). Foi o que observou outra interlocutora:

No cargo de FG1, fui coordenadora de Pesquisa do campus, estava na rede federal há cerca de 2 ou 3 anos e praticamente não conhecia os procedimentos. Fui aprendendo na prática. Na época, eu era uma das únicas (talvez a única) mulher com doutorado no campus e relativamente jovem. (docente, SC, CD3, exerce a função a menos de 1 ano)

Outras mulheres também indicaram que a titulação trouxe, de algum modo, um passaporte para atuar na gestão. Esse, a meu ver, é uma vantagem, pois quando consideramos que as mulheres possuem melhores índices de escolaridade e de verticalização do ensino saber colocar a titulação em favor de ocupar um espaço na gestão pode ter bons resultados.

Com essas reflexões passamos a seção que pretende discutir o estilo de gestão de mulheres e como elas observam suas práticas.

GESTÃO FEMININA

O estilo de gestão das interlocutoras pesquisadas tem características bem delimitadas e que estão distantes dos traços de gestão “tipicamente femininos” discutidos por Loden (1988), que traz a demonstração de sentimentos, o uso da intuição na resolução de problemas e a atribuição de maior importância ao relacionamento pessoal na gestão.

A liderança feminina que encontrei fala menos de características intuitivas e mais *softskills* - como são chamadas as de **habilidades sociais** que são construídas ao longo de experiências pessoais e cultura organizacional. São comportamentos que não são acumuladas em razão do currículo ou da Pós- Graduação feita, mas, antes, do modo como, no caso dessa pesquisa, as mulheres conduzem sua atuação na gestão. Tais *softskills* podem ser ilustradas em algumas narrativas:

Tive oportunidade de conhecer melhor a gestão do ensino e trabalhar respeitando as diferentes opiniões. Aprendi que a instituição cresce com a diversidade de pensamentos. (Docente, AM, CD4, ocupa a função entre 3 e 4 anos).

A experiência de gestão nos leva a aprimorar conhecimentos tácitos que a docência não alcança. Depois que entramos na gestão, se lidamos bem com as pressões, as cobranças, os prazos, os trâmites e as responsabilidades, e se gostamos da emoção e da vida corrida, nunca mais deixamos de nos envolver na administração. Uma experiência vai nos levando à próxima. (Docente, PB, CD4, ocupa função entre 3 e 4 anos).

Na minha opinião e experiência profissional, a mulher tem maior conscientização sobre o outro, empatia, saber lidar com os problemas de forma mais cautelosa e calma, em sua maioria. Acredito que os maiores índices de assédio no ambiente profissional também são na maioria formados por assediadores masculinos. (Docente, PA, FCC, exerce a função a menos de 1 ano).

No nível inicial é possível destacar que as mulheres entendem seu agir como sendo resultado da experiência, a qual mencionei anteriormente. Contudo, esta é uma experiência que ocorre em espiral, pois à medida que se veem atuando na gestão mais há acúmulo sobre como exercê-la.

A partir da visão das interlocutoras esse acréscimo de habilidade se torna concreto, pois perceberam que as diferentes visões entregam os melhores resultados para a Instituição; quando se aprende sobre como gerir as circunstâncias que envolvem a gestão e o modo como lidar com os problemas institucionais. Faço notar, assim, que nenhuma dessas habilidades seria possível ter sido desenvolvida somente em cursos de capacitação e, dentre todas, o olhar voltado para o **coletivo** é o que as mulheres do universo pesquisado mais exercem.

O LUGAR DO COLETIVO

Segundo Ulrich (2000) líderes buscam mobilizar o comprometimento pessoal dos membros da equipe à medida que os envolvem no processo de tomada de decisão e constroem relacionamentos colaborativos, compartilhando o poder e a autoridade e gerenciando a atenção. Com esse comportamento, prossegue o autor, conseguem instituir equipes participativas e comprometidas com a busca de soluções criativas e inovadoras.

Nesse sentido, os depoimentos feitos pelas pesquisadas foram convergentes: de maneira majoritária elas mencionaram, em algum momento da pesquisa, que ouvir a equipe; levar em consideração as opiniões; compartilhar as decisões são elementos que consideram ser importantes e que impactam diretamente no sucesso do trabalho.

Os homens apresentam uma tendência a enaltecer outros homens quando o assunto é liderar. Já as mulheres analisam e ouvem e discutem muito bem até

chegarem em uma decisão que pode ser melhor solucionada. (TAE, PA, FG 2, Exerce a função entre 1 e 2 anos).

Vejo que as mulheres buscam, em mais frequência que os homens, gestão participativa e cuidado com as pessoas. (Docente, SC, CD2, exerce a função até 1 ano).

Há, portanto, um reconhecimento de que a gestão deve ser aberta ao diálogo e não necessariamente responsabilidade de uma só pessoa. Ao colocarem a gestão como sendo “participativa” e explorar a discussão como instrumento de consensuar o que é melhor para a instituição as mulheres se destacam como um viés de gestão pautada na efetiva prática de que no coletivo que as melhores decisões são tomadas – algo que Loden (1988) distinguia na gestão feminina, a saber, a valorização da participação dos funcionários.

O resultado dessa escolha pode ser sintetizada na reflexão da interlocutora abaixo:

(...) com essa visão de coletivo desenvolvi experiência, competências e o lugar na gestão gerou credibilidade e visibilidade. (Docente, GO, CD2, ocupa função a menos de 1 ano)

Credibilidade e visibilidade foram os resultados que algumas interlocutoras mencionaram (e muito mais a credibilidade) como um desdobramento de uma gestão que não é centrada na figura do gestor ou da gestora e sim de equipe, de coletivo, como sendo o caminho que melhor definiria uma gestão feminina.

Essa forte relação com o coletivo também pode encontrar quando tratado dos ganhos que mulheres tem quando participam da gestão. A síntese bem elaborada da ex-reitora é o que traduz a ideia de outras mulheres também expressaram:

Chegar no topo da carreira é muito gratificante não pelo ganho pessoal, mas pela certeza de estar melhorando a vida das pessoas e do serviço público. O maior ganho é a certeza do dever cumprido. Saber que com meu trabalho pude contribuir para transformar e dar oportunidade a muita gente. (Docente, ex-SC, Reitora)

Impressionou-me conhecer que as mulheres atribuem seus ganhos às causas coletivas. Algo similar encontrei em muitas outras falas: “gosto porque ajudo outras pessoas”; “mesmo quando penso em largar, sei que posso ajudar mais as pessoas e ao Instituto”. São ideias-forças. São formas de dar sentido a atuação na gestão e que não estão sujeitas ao individualismo; antes ficam à mercê do trabalho e da entrega de resultados para o maior número de pessoas que fazem e que são atendidas pela instituição.

À GUIA DE CONCLUSÃO: SOBRE GÊNERO E GESTÃO NA REDE FEDERAL

Considerando a literatura existente nas ciências sociais sobre mulheres e trabalho, é possível compreender que o mundo do espaço público, das ações voltadas para as atividades produtivas, continuam sendo um campo para enfrentamentos femininos. Mesmo quando restringi minha pesquisa de campo para o serviço público imaginei que teria alguns desses contornos atenuados, pois, em tese, todos os servidores possuem um mesmo salário – basta estar na mesma carreira.

Contudo, a medida que a pesquisa avançou percebi que nossos embates não estão no campo salarial – embora a disputa por ocupar uma função na gestão tenha impacto direto sobre isso. Temos uma outra questão primeira a enfrentar: a de ocupar lugares na gestão nos exige justificativas diárias e comprovações cotidianas sobre nossa competência e capacidade.

Nesse sentido, penso que a relevância desse Ensaio foi identificar como as mulheres que ocupam funções de gestão na Rede Federal o fazem para superar essa e outras barreiras encontradas ao longo da carreira. Como disse na apresentação da tese, penso que a Rede Federal, por se considerar um espaço de inclusão de diversidades, deveria realizar um esforço coordenado para que haja uma representatividade de ideias, de pessoas e de histórias de vida no âmbito das gestões. E isso não somente para atender a uma pretensa pauta feminina.

Os dados dessa pesquisa mostraram a existência do estereótipo da figura feminina quando no exercício de função de gestão e de liderança. Em boa medida, as barreiras ultrapassadas pelas interlocutoras estava ligada ao estereótipo de gênero que atribui ao sexo masculino as características de liderança eficaz. Os resultados sugerem que, devido aos estereótipos de gênero, as mulheres sentem mais necessidade de se justificarem e de demonstrarem competência.

Tal justificativa apareceu nos momentos nos quais as interlocutoras precisavam explicar quais eram as suas credenciais para ocuparem suas funções (já tinham ocupados funções de menores visibilidades e aprenderam o que precisava ser feito). Ao mesmo tempo uma incessante busca por demonstrar competência para atuar em processos institucionais e liderar equipes parece ser parte das principais preocupações das interlocutoras.

Faço aqui uma distinção: as entrevistadas desejam **mostrar** sua competência e não **se sentirem** competentes. Gosto de trazer à tona essa nuance, pois uma leitura possível é o indicativo que elas mesmas reconhecem sua competência, sendo necessário que outras pessoas também percebam. Caso contrário, é o mesmo que estar no espaço público e continuar sendo invisível.

As virtudes da gestão feminina também foram bem delimitadas ao longo do texto:

acúmulo de experiência; investimento em preparo e, sobretudo, a ideia de um trabalho voltado para o coletivo. Longe de um debate sobre se mulheres fazem mais ou melhor que os homens (e chamo a atenção que eles foram poucas vezes citados no texto) a ideia foi elucidar como existe uma forma de gerir que é acentuada quando há mulheres na gestão: a preocupação em engajar pessoas ouvindo o que elas tem para falar; deliberando sobre as matérias avaliando qual a decisão que melhor atenderá a maior parte da comunidade.

Esses elementos não são casuais. São, também, resultado da cultura que socializa mulheres para cuidar de outras pessoas, mas que precisam encontrar formas de operar nas engrenagens institucionais de tal modo que as mulheres não sejam consideradas “emocionais” demais e tão pouco “inabilidosas” demais.

Finalizo, então, dizendo que as exigências que fundam a atividade de gestão feminina possuem nuances das quais todos, em maior e menor entendimento, somos conhecedores. “Fazer gestão”, como costumamos a falar, não é ocupar a FG ou CD, é dar ação aos imperativos institucionais, mas que – mesmo na Rede Federal que está mais aberta a ideia de diversidade – ainda possui imbricações de Gênero. E, muito embora não estejam todas devidamente tratadas nessa tese ensaio, certamente não é possível compreendê-las sem considerar o que os dados apresentam e aqui analisados.

REFERÊNCIAS

BIROLI, Flávia. **Gênero e Desigualdades**. São Paulo: Boitempo, 2018.

BOURDIEU, P. **Dominação masculina**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002. CONNELL, R.; PEARSE, R. **Gênero: Uma perspectiva global**. 1ª edição. São Paulo: NVersos, 2015.

BUTLER, Judith. **Problemas de Gênero**.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. **Through the labyrinth: the truth about how women become leaders**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

GEPHART, R. Qualitative research and the Academy of Management Journal.

Academy of Management Journal, v. 47, n° 4, p. 454-462, 2004 GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. Porto Alegre, Artmed, 2005.

GIL, Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.

GODOY, A. Entendendo a pesquisa qualitativa. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Org.). **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. Saraiva, 2007.

HEILBORN, Maria Luiza e **SORJ**, Bila. "Estudos de gênero no Brasil", in: MICELI, Sérgio (org.) **O que ler na ciência social brasileira (1970-1995)**, ANPOCS/CAPES. São Paulo: Editora Sumaré, 1999, p. 183-221.

LODEN, M. **Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma**. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.

LOURO, G. L. **Gênero, sexualidade e educação: Uma perspectiva pós-estruturalista**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O que é um ensaio-teórico?. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 320-332, Apr. 2011. Available from. <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000200010&lng=en&nrm=iso>.

MOTTA, F. C. P. Masculino e Feminino nas Organizações. In **Relatório de Pesquisa**. São Paulo: Núcleo de Pesquisas e Publicações, EAESP-FGV, 2000.

PATEMAN, C. **Críticas feministas a la dicotomía público/privado**. Barcelona: Paidós, 1996.

RIBEIRO, Djalma. **Lugar de Fala**. São Paulo: Pólen, 2017 ONU. Relatório do Fórum Econômico Mundial. Disponível em http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf, acessado em 17 de maio de 2020.

SAFFIOTI, Heleieth. Rearticulando Gênero e Classe Social. In COSTA, Albertina, BRUSCHINI, Cristina. **Uma Questão de Gênero**. Rio de Janeiro: Rosa dos tempos, 1992. p. 183 – 215.

SCOTT, Joan. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica**. Revista Educação e Realidade, v. 20, n. 2. Porto Alegre, 1995.

SOUZA, Antônia de Abreu; **NUNES**, Claudio Ricardo Gomes de Lima; **OLIVEIRA** Elenice Gomes de. **Políticas públicas para a educação profissional e tecnológica no Brasil**. Fortaleza: Edições UFC, 2011.

SUPER, D. E. **The psychology of careers**. New York: Harper & Row, 1957. **TOURAINÉ**, Alain. **O Mundo das Mulheres**. Petrópolis, Rio de Janeiro: 2007. **ULRICH**, D. **Liderança orientada para resultados**. São Paulo: Campus, 2000.

SOBRE A AUTORA



ANA PAULA PALHETA SANTANA - Formada em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Pará, com formação inicial em Antropologia Social. Possui Mestrado e Doutorado pela mesma Universidade. Recebeu Prêmio CAPES IGUALDADE DE GÊNERO, em 2009. É Professora Titular do Instituto Federal do Pará (IFPA), onde desenvolve atividades de ensino e pesquisa. Atua como Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação no IFPA, desde 2015.

 www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br
 @atenaeditora
 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ENTRE DISCURSOS E FATOS:

Gênero e Gestão na Rede Federal

 www.arenaeditora.com.br
 contato@arenaeditora.com.br
 @arenaeditora
 www.facebook.com/arenaeditora.com.br

ENTRE DISCURSOS E FATOS:

Gênero e Gestão na Rede Federal