

Equidade de Gênero

& Gestão no IFRS

Diagnóstico e Considerações

À CIS E CPPD



B499e Bergonci, Andréa Marta Donadel
Equidade de gênero & gestão no IFRS: diagnóstico e considerações à
CIS e CPPD [recurso eletrônico] / Andréa Marta Donadel Bergonci, Maria
Cristina Caminha de Castilhos França. -- Porto Alegre, RS, 2023.
1 arquivo em PDF (28 f.)

ISBN: 978-65-5950-231-8

Produto educacional elaborado a partir da dissertação intitulada:
"Considerações sobre a gestão e as relações de gênero: desafios às comissões
permanentes do IFRS". (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica). -
IFRS, *Campus* Porto Alegre, RS, 2023.

1. Ensino profissional. 2. Igualdade - Gênero. 3. Institutos federais de
educação, ciência e tecnologia. I. França, Maria Cristina Caminha de Castilhos.
II. Título.

CDU(online): 377

Catalogação na publicação: Aline Terra Silveira CRB10/1933

Andréa Marta Donadel Bergonci
AUTORA

Prof.^a Dr.^a Maria Cristina Caminha de Castilhos França
COAUTORA E ORIENTADORA



Índice

Apresentação.....	1
Precisamos falar sobre gênero e gestão.....	2
Objetivo nº 5 - ONU - Agenda 2030.....	3
Empoderamento das mulheres.....	4
Equidade e igualdade de gênero: alteridade e sororidade.....	5
O diálogo social para a igualdade de gênero.....	6
Gênero e participação na Gestão Pública.....	7
Gênero e participação na Gestão: Governo Federal.....	8
Gênero e educação.....	9
Participação das mulheres na Gestão do IFRS: Pró-reitorias.....	10
Participação das mulheres na Gestão do IFRS: Diretorias-gerais e sistêmicas.....	11
Mulheres em cargos de gestão: dificuldades e desafios no contexto familiar.....	12
Mulheres em cargos de gestão: dificuldades e desafios no contexto do trabalho.....	16
Violências contra mulheres no ambiente de trabalho: como identificar?.....	19
Como a instituição pode lidar com esses comportamentos.....	20
Como as mulheres podem lidar com esses comportamentos.....	21
Apoio Institucional IFRS: Assessoria e Núcleos.....	22
Apoio Institucional IFRS: Medidas formalizadas.....	23
Percepções das entrevistadas quanto à Gestão no IFRS.....	24
Conclusão.....	25
Referências.....	26



Apresentação

O Produto Educacional (PE) “Equidade de Gênero & Gestão no IFRS: Diagnóstico e Considerações à CIS e CPPD” é parte integrante da pesquisa de Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica – ProfEPT intitulada “CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO E AS RELAÇÕES DE GÊNERO: DESAFIOS ÀS COMISSÕES PERMANENTES DO IFRS”, desenvolvida junto ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – *Campus* Porto Alegre.

Trata-se de um produto educacional classificado como material textual no documento CAPES da área de ensino. O PE está vinculado à linha de pesquisa “Organização e Memórias do espaço pedagógico formal e não formal em EPT” e ao macroprojeto 6 – Organização de espaços pedagógicos da EPT.

O conteúdo do material textual tem como foco o diagnóstico e considerações às comissões permanentes (CIS e CPPD), com a proposição de considerar os inúmeros desafios e dificuldades enfrentados pelas mulheres, bem como incentivar a paridade das relações de gênero nas funções de gestão no IFRS.

O PE foi construído com o objetivo de dar visibilidade e, por meio de uma perspectiva crítica, colaborar com a atuação dos membros das Comissões de assessoramento aos segmentos docente e técnico-administrativo, por meio da sensibilização e apontamentos da situação diagnóstica da equidade de gênero no contexto da gestão do IFRS. Tem abrangência em espaços de gestão educacional, bem como quaisquer espaços de gestão que envolvam relações de gênero e o mundo do trabalho.

Ao desempenhar funções de liderança e ocupar cargos de gestão, a mulher se vê confrontada com inúmeras dificuldades e desafios, muitas vezes invisibilizados.

Este PE está acessível em formato digital à comunidade interna e externa ao IFRS.

Boa leitura!



Precisamos falar sobre gênero e gestão

Joan Scott define **gênero** a partir da perspectiva das relações sociais e das relações de poder.

“O núcleo da definição repousa numa conexão integral entre duas proposições: (1) **o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos** e (2) **o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder.** (SCOTT, 1995, p. 86, grifo nosso).

Nesse sentido, o ambiente de trabalho e a gestão das organizações e instituições também estão permeados por relações sociais e de poder, em ambientes nos quais expectativas culturais, comportamentais e sociais são criadas, associadas com o gênero dos indivíduos.

Os papéis de gênero tradicionais, os estereótipos de gênero, a divisão do trabalho, o papel na família, o comportamento e expressão, além da disparidade no acesso a oportunidades são exemplos dessas expectativas, que levam a um desequilíbrio nas relações de gênero.

Até mesmo a Organização das Nações Unidas (ONU), na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, estabeleceu 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que são metas globais para o enfrentamento de desafios sociais, econômicos e ambientais (ONU, 2015). O objetivo nº 5 é **“Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”**.



Fonte: ONU (2015)



Objetivo nº 5 da ONU Agenda 2030

As metas do Objetivo nº 5, estão relacionadas, em menor ou maior grau, à desigualdade de gênero na esfera do mundo do trabalho. São elas:

- **5.1** Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte;
- **5.2** Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos;
- **5.3** Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas;
- **5.4** Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais;
- **5.5** Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública;
- **5.6** Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, como acordado em conformidade com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão;
- **5.a** Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais;
- **5.b** Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres;
- **5.c** Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis.

Fonte: ONU (2015)

Destaca-se a meta 5.5, que é **Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública.**

Para o efetivo cumprimento desta meta, é necessário que se promova a igualdade de oportunidades, tratamento e representação para os gêneros em cargos de liderança e gestão.

Em uma instituição pública, isso envolve o estímulo à criação de ambientes de trabalho inclusivos, o combate ao preconceito de gênero e a garantia de igualdade de acesso à progressão de carreira e oportunidades de crescimento profissional iguais a homens e mulheres.



Princípios de empoderamento das mulheres

O Pacto Global das Nações Unidas (UNGC) e a ONU Mulheres propõem os Princípios de Empoderamento das Mulheres, para que a sua utilização como um roteiro inspirador, direcione os esforços para que as mulheres sejam integradas em todos os níveis. (ONU Mulheres Brasil, 2017).



Fonte : ONU Mulheres Brasil (2017)

No entanto, o processo da busca da igualdade de gênero por meio do empoderamento passa por mudanças nas estruturas das relações de poder. Freire (1986), sobre o conceito de empoderamento, menciona que o empoderamento individual não transforma a sociedade, mas é necessário para o processo de transformação social. O autor também é citado na obra de Bell Hooks (1984):

Encorajar as mulheres a lutar pela educação, para desenvolver seus intelectos, deve ser um objetivo primordial do movimento feminista. A educação como uma "prática de liberdade" (para usar outra frase de Freire) será uma realidade para as mulheres somente quando desenvolvermos uma metodologia educacional que atenda às necessidades de todas as mulheres. Esta é uma importante agenda feminista. (HOOKS, 1984, p. 114 -115).

Nesse sentido também:

Ainda, o processo de empoderamento não pode ser dado a alguém, ou seja, se configura como um processo, individual, de reconhecimento das condições e sistemas que mantêm situações de opressão e domínio. Embora este processo seja individual ele demanda que as estruturas de dominação sejam evidenciadas, ou seja, ele pode e deve ser facilitado pelas mais diversas formas, em especial, com o conhecimento e desconstrução dos paradigmas opressores em que vivemos desde que nascemos. (SILVA; PRESTES, 2020, p. 398).



Equidade e igualdade de gênero: alteridade e sororidade



Equidade de gênero significa reconhecer que as mulheres não estão no mesmo patamar inicial que os homens, principalmente em razão das desvantagens históricas e sociais. A equidade de gênero é o processo por meio do qual chega-se à igualdade de gênero.

Igualdade de gênero é a possibilidade de homens e mulheres poderem usufruir igualmente de bens, oportunidades, recursos e retribuições valorados pela sociedade (UNFPA, 2005).

Porém, a busca por direitos não é apenas individual, mas coletiva. Por isso mesmo, conceitos como alteridade e sororidade devem ser compreendidos e explorados.

De acordo com França (2019, p. 39, grifo nosso) “**Alteridade**, do latim *alteritas*, significa ser outro, colocar-se ou constituir-se como outro.” [...] “Nessa direção, a alteridade enquanto uma abordagem antropológica é o fenômeno que promove o reconhecimento, o conhecimento e a compreensão de humanidade plural. (FRANÇA, 2019, p. 40).

Já a **sororidade**, termo cunhado pela feminista estadunidense Kate Millett ainda na década de 70 significa, segundo o dicionário da Academia Brasileira de Letras (ABL):

Sentimento de irmandade, empatia, solidariedade e união entre as mulheres, por compartilharem uma identidade de gênero; conduta ou atitude que reflete este sentimento, especialmente em oposição a todas as formas de exclusão, opressão e violência contra as mulheres. [Do latim *soror*, ‘irmã’ + -(i)dade.] (ABL, 2023, não paginado)



O diálogo social para a igualdade de gênero



Para o avanço da igualdade de gênero no mundo do trabalho, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) propõe o diálogo social, que é um processo que envolve a comunicação, troca de informações, consultas e negociação entre representantes do governo, empresas e trabalhadores. Esse processo visa a tomada de decisões de forma conjunta, sempre com a participação ativa das mulheres. (THE GLOBAL DEAL, 2019).

O diálogo social tripartite e a negociação coletiva possuem grande potencial para promover a igualdade de gênero. A relação entre a participação/representação das mulheres e a promoção da igualdade de gênero faz com que ambas avancem na mesma velocidade.

Existe uma sub-representação das mulheres em todos os níveis e espaços do diálogo social, o que deriva da sub-representação nas unidades governamentais, comerciais e sindicais.

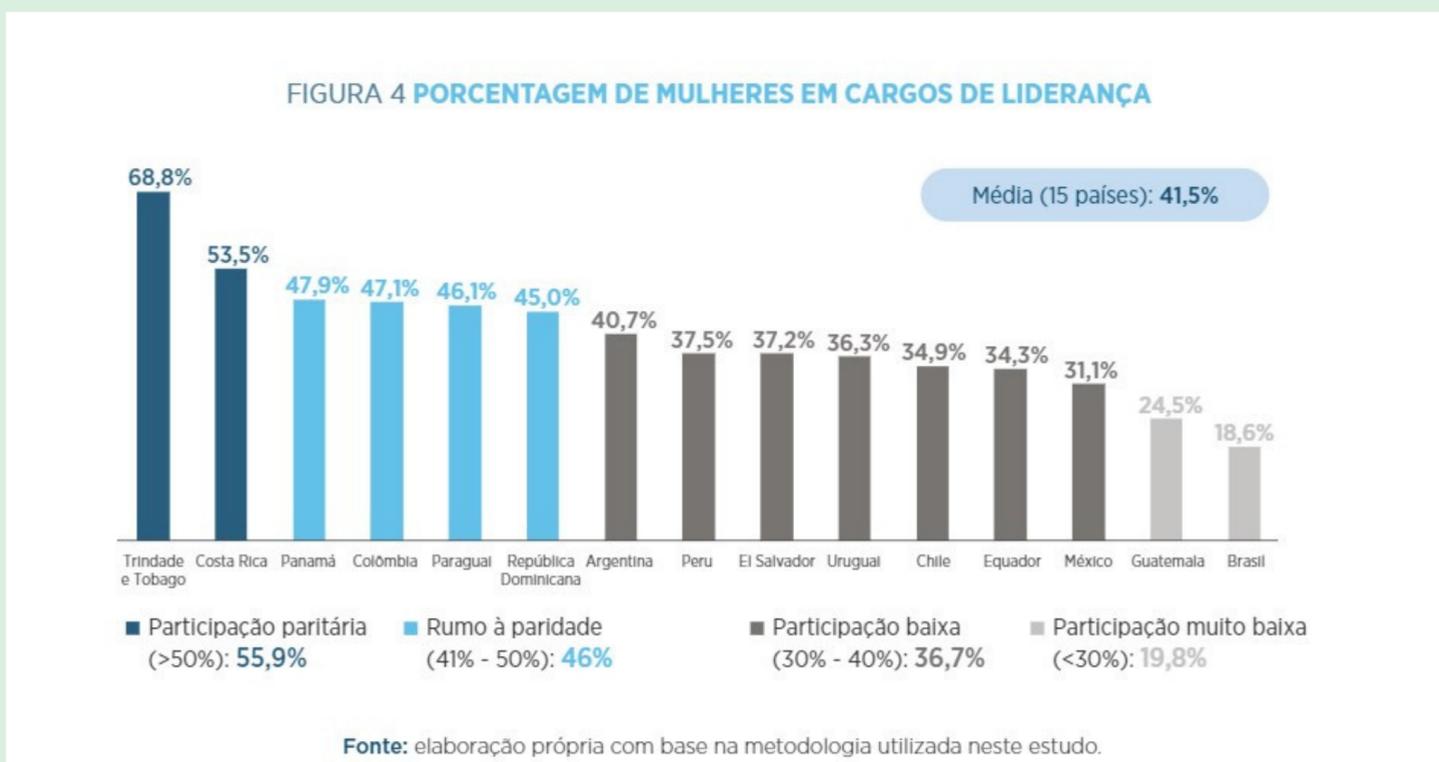
Isso pode ser a razão da falta de discussões significativas e iniciativas em assuntos relacionados ao gênero. Aumentar a participação das mulheres em cargos de liderança pode significar um primeiro passo importante na representação dos interesses das mulheres. (BRISKIN; MULLER, 2011).



Gênero e participação na Gestão Pública



Um estudo desenvolvido pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento em 2022 revelou que o Brasil está em último lugar na porcentagem de mulheres em cargos de liderança, entre os países da América Latina e Caribe, com apenas 18% (dezoito por cento). Esse percentual é classificado como Participação muito baixa, conforme se vê na tabela comparativa extraída do Estudo.

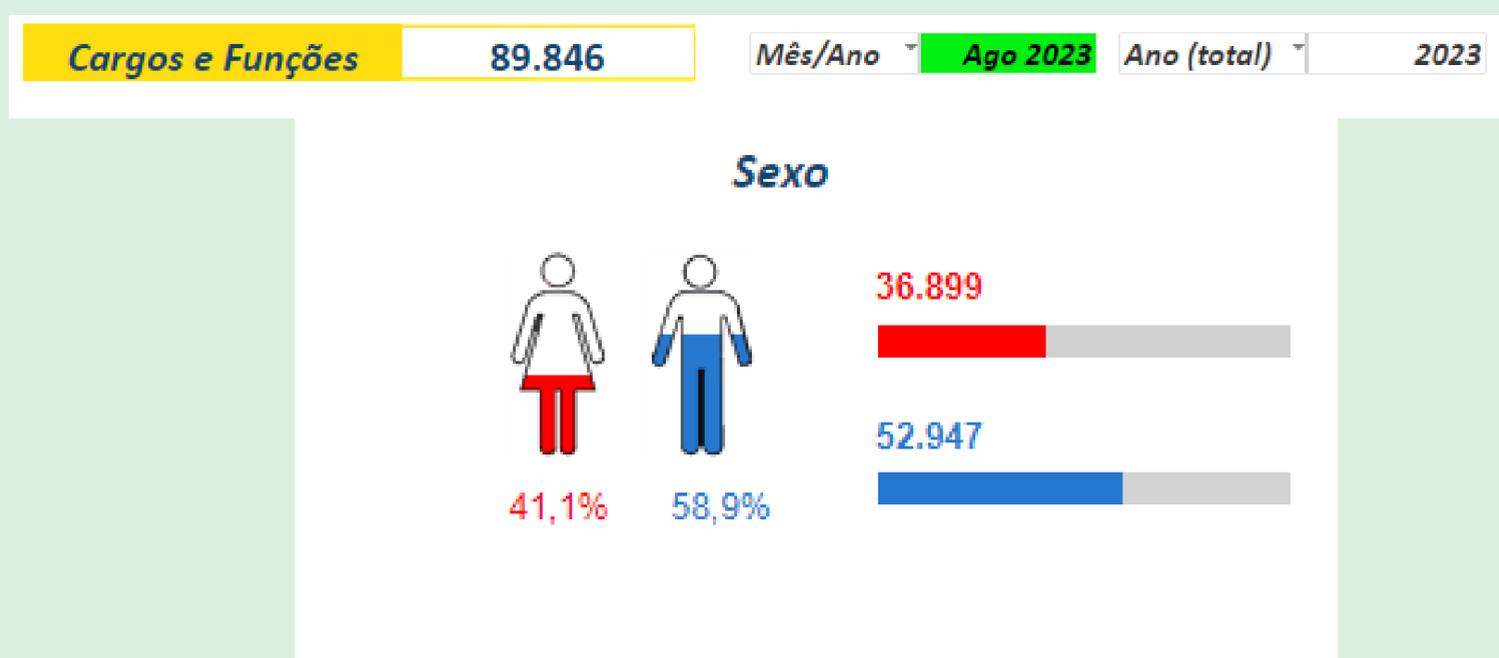


Fonte: BID (2022)



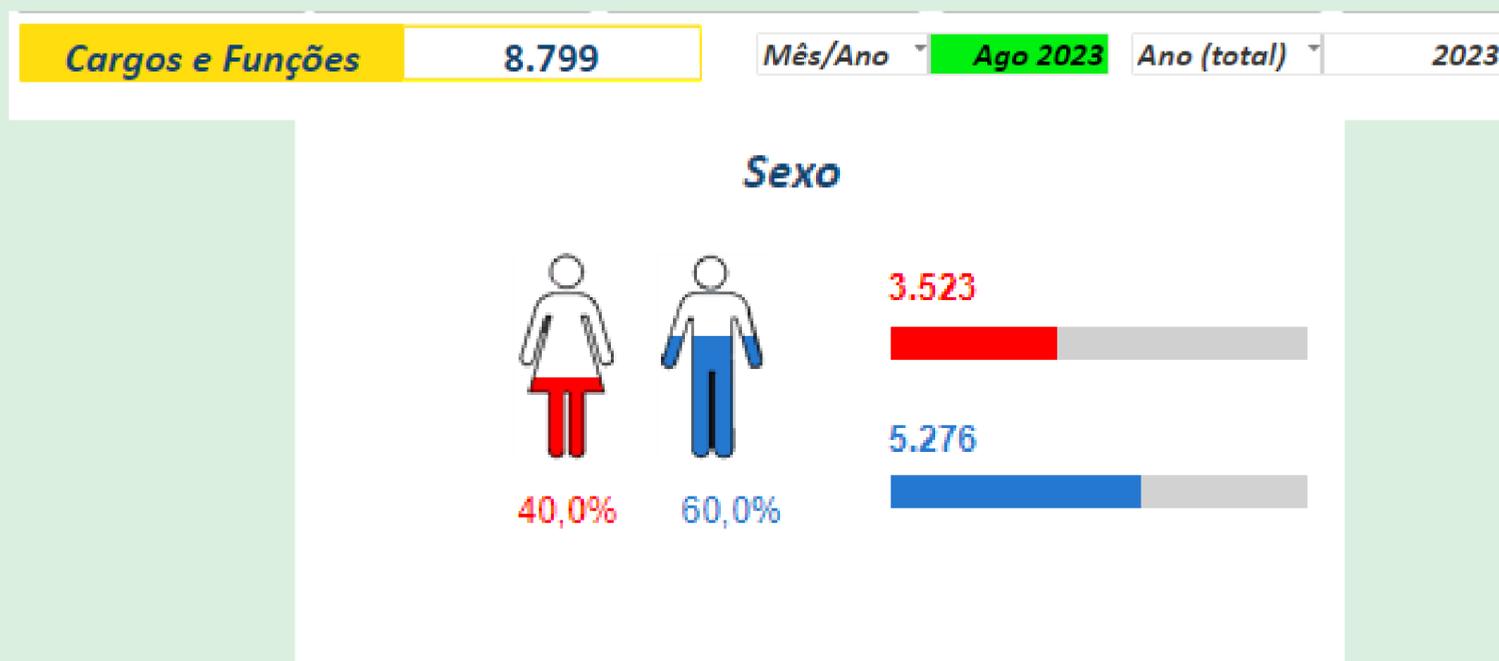
Gênero e participação na Gestão: Governo Federal

Em relação ao Governo Federal, o Painel Estatístico de Pessoal, atualizado até o mês de agosto de 2023, também demonstra um desequilíbrio bastante expressivo entre os sexos masculino e feminino na distribuição de Cargos e Funções de Direção e Assessoramento. Na Administração Pública Federal o cenário que se apresenta é:



Fonte: BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento (2023)

Em relação às Universidades e Instituições Federais de Ensino, especificamente, a diferença é ainda mais expressiva:



Fonte: BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento (2023)



Gênero e educação

Embora as mulheres representem a maior parcela do serviço público no Brasil, quando se fala em paridade de gênero em cargos de gestão, chefia e assessoramento, observa-se uma distância significativa entre homens e mulheres na composição desses quadros. A desigualdade fica mais evidente na Rede de Educação Profissional e Tecnológica (EPT), na qual os quadros docentes, funções gratificadas e cargos de direção de maior nível hierárquico possuem maioria masculina. (RODRIGUES, 2021).

A escola, juntamente com o lar, é historicamente responsável pela manutenção e reprodução da desigualdade entre os gêneros. Mas também é um lugar de mudança, onde é possível se iniciar uma nova cultura de respeito entre homens e mulheres. Esse ambiente pode contribuir para a formação de homens e mulheres igualitários (COLLING, 2013).

Promover reflexões sobre a participação das mulheres em cargos de gestão no IFRS – instituição federal de ensino público, gratuito e de qualidade, é um caminho para que possam ser discutidas políticas de inclusão e medidas para facilitar o acesso feminino a posições de liderança.

A inclusão de mulheres na gestão é um fato primordial. Contudo, implica que tal atuação tenha como foco o empoderamento coletivo e a gestão democrática.

Com esse objetivo, buscou-se o levantamento diagnóstico no IFRS quanto à participação das mulheres em cargos de gestão. Nesse percurso, também foram investigados, por meio de entrevistas semiestruturadas, vários aspectos do contexto de gênero e gestão na instituição, suas dificuldades e desafios, no intuito de que esses resultados possam ser considerados em ações e políticas promovidas pelas comissões permanentes da instituição (CIS e CPPD).

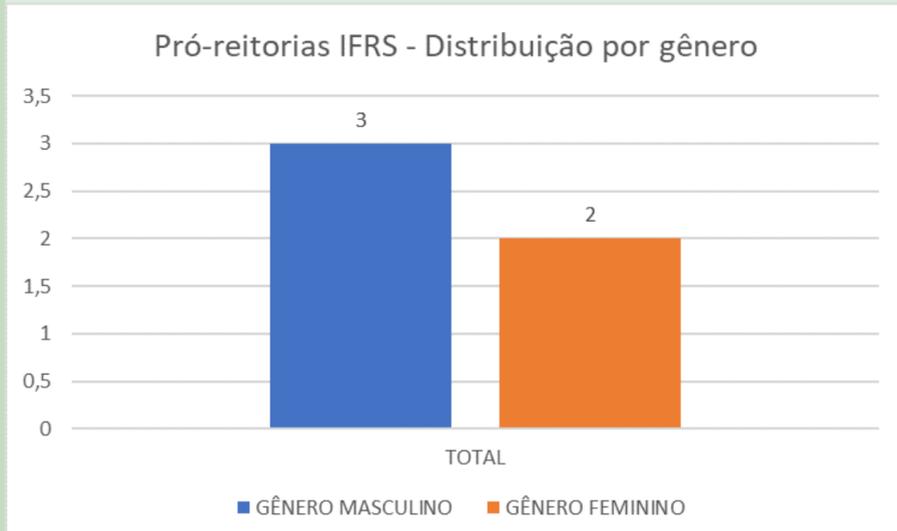


Participação das mulheres na Gestão do IFRS Pró-reitorias

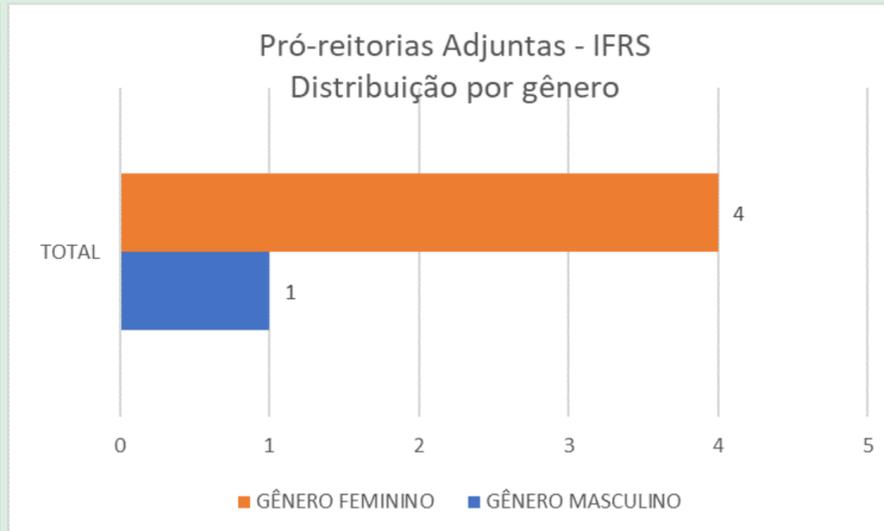


Durante a pesquisa, buscou-se o levantamento em relação aos cargos de atuação em espaços decisórios na instituição. Ressalta-se que o cargo máximo da instituição, de Reitor, é ocupado por uma pessoa do sexo masculino.

O levantamento em relação às Pró-reitorias do IFRS incluiu: Pró-reitoria de Administração (PROAD); Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI); Pró-reitoria de Ensino (PROEN); Pró-reitoria de Extensão (PROEX); e Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação (PROPPi).



Fonte: a autora (2023)



Fonte: a autora (2023)

Percebe-se que há 3 Pró-reitores e 2 Pró-reitoras, 1 Pró-reitor adjunto e 4 Pró-reitoras adjuntas, revelando uma maioria feminina apenas nas substituições desses cargos.

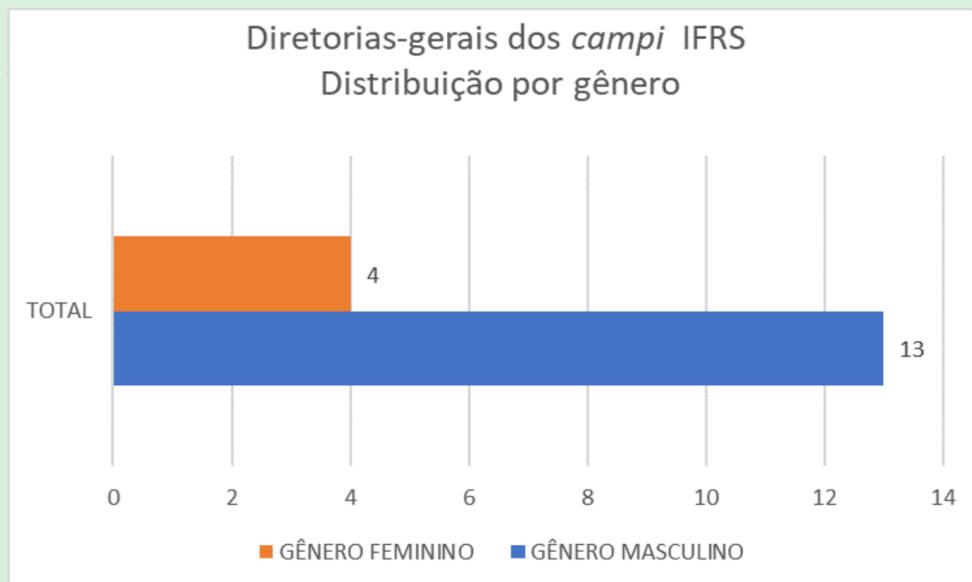
Uma das razões históricas que podem contribuir para essa dinâmica inclui a estrutura social patriarcal, que historicamente concedia autoridade e poder aos homens.



Participação das mulheres na Gestão do IFRS

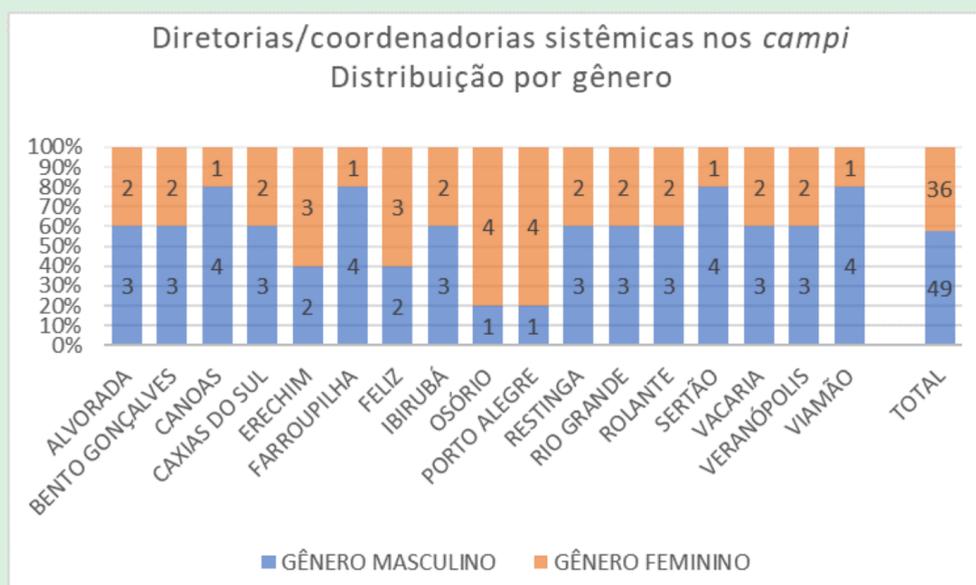
Diretorias-gerais e sistêmicas

Após isso, analisaram-se as Diretorias-gerais dos *campi* do IFRS – cargos ocupados por pessoas eleitas. Os resultados foram que, dos 17 cargos de Direção Geral, 13 são ocupados por pessoas do gênero masculino e apenas 4 por pessoas do gênero feminino.



Fonte: a autora (2023)

O levantamento da composição das Diretorias e Coordenadorias nos *campi* do IFRS, de modo a espelhar a análise realizada em relação às Pró-reitorias, compreendeu as diretorias/coordenadorias de: Administração; Desenvolvimento Institucional; Ensino; Extensão; e Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação. Observou-se que nas Diretorias e Coordenadorias, a maioria dos *campi* do IFRS possui pessoas do gênero masculino responsáveis pelo comando desses setores. As exceções foram os *campi* Erechim, Feliz, Osório e Porto Alegre, cuja maioria das Diretorias e Coordenadorias abarcadas pelo levantamento são conduzidas por mulheres.



Fonte: a autora (2023)



Mulheres em cargos de gestão: dificuldades e desafios no contexto familiar

Na pesquisa realizada por meio de entrevistas com as servidoras, foram constatadas as seguintes dificuldades e desafios no contexto familiar:

- **Dupla jornada e sobrecarga**

Desproporcionalidade entre o tempo dedicado por homens e mulheres às atividades domésticas e de cuidado, corroborando os relatos de sobrecarga por parte das entrevistadas. De acordo com os registros:

Bom, eu tenho, como toda mulher que tem uma família, a gente é muito sobrecarregada. Então, isso é um fato. Talvez alguma não, tenha alguma exceção, mas é um fato [...] temos vários dados com relação a isso. Que as mulheres, independente de ter filhos, elas são mais sobrecarregadas. (EG-8)

Eu acho, parece que 24 horas não chega nunca no fim do dia, a gente tá sempre correndo. E são as atividades domésticas, e envolvem, às vezes, o cuidado com a casa, o cachorro, o filho; mais as nossas atividades; são mais, além do trabalho. É sempre uma gincana, parece, o dia. (EG-3)



Nesse sentido, dados do IBGE coletados em 2018 informam que 87,0% (147,5 milhões) das pessoas de 14 anos ou mais realizaram afazeres domésticos e/ou cuidado de pessoas em 2018. As mulheres não ocupadas no mercado de trabalho dedicavam 23,8 horas a essas atividades, enquanto os homens nessa mesma situação, 12,0 horas. A diferença também era grande entre mulheres (18,5 horas) e homens (10,3 horas) ocupados. (IBGE, 2019, não paginado).

Colling e Tedeschi (2019) ressaltam que, mesmo com o aumento de domicílios chefiados por mulheres, e com a contribuição feminina cada vez maior para os orçamentos familiares, atividades de cuidado com filhos e afazeres domésticos “continuam majoritariamente sob responsabilidade das mulheres, sobrecarregando seu cotidiano envolto numa “dupla jornada”. ” (COLLING; TEDESCHI 2019, P. 708).

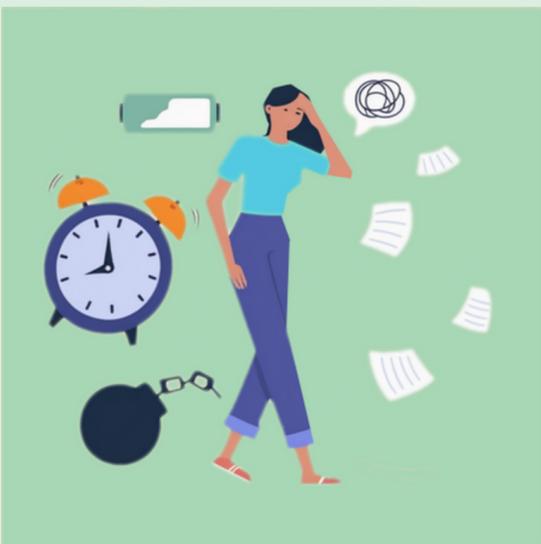


Mulheres em cargos de gestão: dificuldades e desafios no contexto familiar

- **Desequilíbrio nas atribuições: casa, filhos, tarefas domésticas e parentes idosos.**

Identificação de desequilíbrio nas atribuições, ficando a maior parte das responsabilidades com as mulheres. Preocupação ou a consciência de que, especialmente em relação a parentes idosos, existe culturalmente uma espécie de “responsabilidade automática” da mulher. É o que se verifica nas falas:

Agora, enquanto tu estavas fazendo a pergunta, eu lembrei no momento da escolha do meu irmão, com quem eles vão ficar. “Quem vai assumir o pai e a mãe, tu ou eu?” E aí sim, eu disse: “Não, deixa comigo”. Aí caiu talvez por eu ser mulher. (EG-4)



E os meus pais moram longe de mim, são pessoas que são absolutamente lúcidas e independentes, autônomos ainda, então não é o caso, mas se vier a acontecer, daqui a alguns anos pode se tornar. Certamente eu seria a pessoa de referência, eu tenho um irmão, um homem [...] E óbvio. A gente observa isso na nossa sociedade, se um dia os meus pais necessitarem, a pessoa serei eu. (EG-6)

Sim, eu percebo no núcleo familiar maior. O meu pai começou com um quadro de Alzheimer e como eu não tenho filhos, os meus irmãos inicialmente acharam que ia ser minha responsabilidade [...]. (EG-7)

Um estudo apresentado por Araújo e Fernandes (2015) no 4º Congresso Internacional de Envelhecimento Humano, em 2015, revelou que 85% dos cuidadores é do sexo feminino, havendo a estimativa de 75% se tratarem de filha ou cônjuge da pessoa idosa. Além disso, o estudo concluiu que “A maioria dos sujeitos cuidadores de idosos era formada por mulheres casadas, filhas dos idosos e que não dispunham de nenhuma renda para efetivação do exercício de cuidar.” (ARAÚJO; FERNANDES, 2015, p. 9).



Mulheres em cargos de gestão: dificuldades e desafios no contexto familiar

- **Falta de equanimidade trabalho x família**

Relatos de desafios enfrentados pelas mulheres enquanto aliam as atribuições familiares ao contexto social de trabalho. A maioria também relatou perceber que não há equanimidade nessa dinâmica.

[...] tem alguns na minha própria rede de amigos [...] que às vezes o marido não ajuda, que dá aquele quebra-pau, porque as mulheres todas trabalham fora, [...] aí tem a criança, que também são com ela, tema de casa é com elas, a mochila, consulta, tudo fica em torno da mãe, e mais a casa [...] contas.(EG-11)

[...] A minha situação, eu sei que ela é bem exceção. Principalmente mulher com filhos pequenos é muito, muito, muito complicado.[...] tem coisas que é pra gente. Que não adianta. Inclusive a questão de como enxerga. A escola sempre vai falar com a mãe.[...] - As outras atividades, eles sempre vão falar com a mãe. Qualquer questão, vão procurar a mãe. Então, eu acho que isso é uma questão bem social [...] até me incomoda bastante [...] socialmente, a sociedade entende que a questão da responsabilidade pelas crianças, pela casa é da mãe.[...] Isso é uma carga pesada. (EG-16)

Na verdade, o que se observa - que foi mencionado pelas servidoras - é a normalização desse tipo de conduta e expectativa pela sociedade como um todo. Além disso, explicita uma certa noção de superioridade dos homens em relação às mulheres.

De acordo com Eggert (2006), as meninas são ensinadas para que continuem sendo apenas auxiliares no orçamento, e os homens são instruídos para que apenas auxiliem as mulheres nos afazeres domésticos, que são considerados como pertencentes às mulheres. Além disso, valoriza-se que filhos homens curseem engenharia, enquanto as filhas mulheres são orgulhosamente levadas ao altar. Eggert analisa que: "São essas pequenas violências, especialmente no campo das simbologias e do imaginário que compõem uma compreensão de inferioridade e superioridade". (EGGERT, 2006, p. 229).



Mulheres em cargos de gestão: dificuldades e desafios no contexto familiar

• Penalização da maternidade

Respostas evidenciaram práticas que desfavorecem as mulheres ao se tornarem mães ou no exercício da maternidade. Incluindo discriminação no trabalho e rótulos impostos pela sociedade. É o que se percebe nos relatos:

Na minha entrevista de emprego, o diretor da empresa disse que o sonho dele era esterilizar todas as mulheres que trabalhavam para ele, pra não ter que dar licença maternidade. Isso foi uma lição para mim, de nunca ser um chefe assim. (EG-1)

A minha irmã sofreu com isso, foi demitida. Há muitos anos atrás [...] Depois dos filhos [...]. Ela sabe que foi por isso e ela tinha cargo também, ela era muito conceituada, porém, o que que aconteceu? O segundo filho foi gravidez de risco. A partir dos cinco meses de gestação[...] ela teve que se afastar [...] A empresa foi mantendo, por lei. [...] A empresa mandou embora. [...]. Então, na iniciativa privada, isso é muito mais forte. (EG-11)



[...], Mas eu acho que é um caminho, em que a mulher vem galgando posições dentro das instituições. E não é sem custo pra mulher. Porque tu ter a obrigatoriedade, tu ter a carga com filhos e com a casa, maior, mesmo tendo ajuda. A responsabilidade recai, parece que em primeiro lugar é tua a responsabilidade, mesmo que haja uma divisão. [...]. Se tem alguma coisa errada, a cobrança da casa em relação aos filhos recai sobre a mulher. (EG-12)

A misoginia revelada em discursos como os acima demonstra o quanto a sociedade não reconhece o direito da mulher ao seu próprio corpo. Ora decide por impedi-la de realizar a maternidade, ora decide que a maternidade lhe é compulsória. Os relatos desvelam também o fato do quanto está intrínseca em nossa cultura a ideia de que a maternidade faz parte da identidade da mulher. Ao abordar a perspectiva de Foucault, Butler (2003, p. 138) afirma que “o corpo materno seria como o efeito ou consequência de um sistema de sexualidade em que se exige do corpo feminino que ele assuma a maternidade como essência do seu eu e lei do seu desejo”.



Mulheres em cargos de gestão: dificuldades e desafios no contexto do trabalho

Já no contexto do trabalho, a investigação também revelou dificuldades e desafios:

- **Diferenciação entre homens e mulheres e sentimento de subordinação**

Percepção da existência de diferenciação entre servidores mulheres e homens no IFRS e de certos comportamentos masculinos que estabelecem uma relação de inferioridade e subordinação quando na relação com as mulheres.

Eu não percebo tanta diferença entre homens e mulheres. Eu me sinto bem na condição de mulher. Apesar de algumas vezes eu já me pegar tendo que agir de uma forma mais firme, mais como um homem. Pra poder ser ouvida, já aconteceu. [...]. Então, já me peguei fazendo isso muitas vezes. E já me questionei também se realmente é isso que eu deveria fazer ou não. Mas é uma coisa que às vezes vem natural. Que a gente vem sentindo naturalmente. Essa necessidade pra poder ser respeitada naquele momento. (EG-12)

Eu diria assim [...] em alguns momentos, sim, com alguns colegas [...] a gente sente essa diferença. Até em situações mais recentes [...]. Eu falei uma coisa e ignoraram. Quando o colega homem falou, concordaram, digamos assim [...]. Outra forma, outra resposta. Tanto que, infelizmente, eu brinco. Quando vou fazer reunião com este grupo, eu chamo o colega porque eu sinto essa diferença. (EG-4)

Nesse aspecto, do quanto a sociedade possui estereótipos para o que podem ser considerados comportamentos tipicamente masculinos e femininos, e que ficaram explicitados nos relatos colhidos, relevante mencionar Louro (1994):



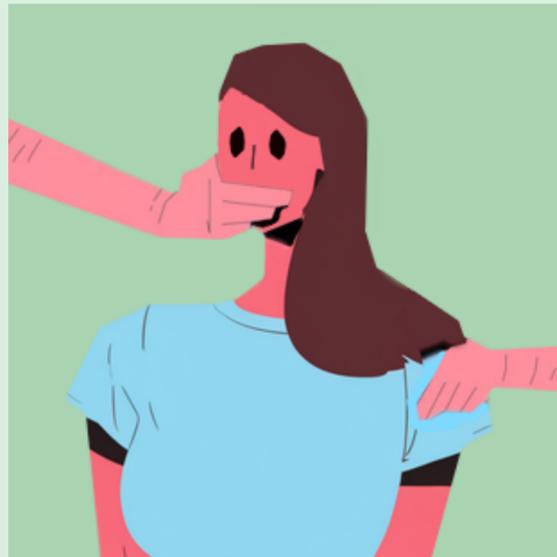
(...) se constituem como sujeitos masculinos ou femininos não por um dado resolvido no momento do nascimento, mas por um processo muito mais amplo e continuado, que se dá através de práticas sociais masculinizantes e feminilizantes, e que isso ocorre numa dinâmica de relações. (LOURO, 1994, p. 28).



Mulheres em cargos de gestão: dificuldades e desafios no contexto do trabalho

- **Cultura do Silenciamento**

Dificuldades na adoção de medidas para o enfrentamento das situações vividas, muito em função da cultura do silenciamento das mulheres, que as desencoraja a falar e denunciar injustiças de gênero.



De forma geral, não existe, mas existe. Não é pra existir [...] Nós temos políticas que acabam promovendo esse tipo de situação, mas, por outro lado, a gente ainda tem colegas que, não vou dizer que nos testam, mas que muitas vezes nos colocam em situações que, por vezes, eles não questionariam um colega homem se ele tivesse se posicionado ou dito alguma coisa. (EG-17)

O relato demonstra que existe uma dificuldade em realizar o enfrentamento desse tipo de situação, além de uma certa resistência até mesmo para ouvir a opinião dissonante do que está socialmente estabelecido. Mas também demonstram o quanto isso se faz necessário, na desconstrução do que está posto e na construção de uma sociedade na qual esse tipo de comportamento não deve mais ter lugar. Nesse sentido:

Os discursos que nortearam o masculino e o feminino se inculcaram profundamente na cultura ocidental e estabeleceram a preponderância do masculino e a subordinação do feminino. Abrir os discursos, mostrar como e quando foram arquitetados, desconstruí-los, é uma tarefa árdua e difícil, mas necessária. (COLLING, 2019, p. 172)

- **Desconhecimento sobre medidas**

Observou-se o desconhecimento completo sobre a existência de medidas institucionais formalizadas para o enfrentamento das dificuldades ou um conhecimento muito superficial.



Mulheres em cargos de gestão: dificuldades e desafios no contexto do trabalho

- **Cultura machista, discriminação e assédio**

O machismo está inserido, mesmo discreto ou velado, em situações normalizadas no ambiente de trabalho. Comportamentos como *manterrupting*, *hepeating*, *bropropriating* e *mansplaining* foram relatados, além de situações em que colegas do sexo masculino protagonizaram cenas de: gritos em frente a demais colegas; piadas machistas; tratamento “diferenciado” quando a mulher coordena algumas situações profissionais; críticas ao trabalho realizado por mulheres. Alguns exemplos:

[...] A gente como mulher, muitas vezes a gente sente que é mais interrompida. Nas reuniões [...] - Não em todas. Mas às vezes com alguns grupos, tu acaba tendo que te impor um pouco. Isso é muito cansativo. É assim, é cansativo. (EG-8)



Algumas questões que são difíceis de discutir, que são no grupo difíceis. Mas que, por exemplo, entramos em acordo, a questão está pacificada e existe um colega que é inconformado. [...] Normalmente, esse tipo de enfrentamento e questionamento permanente, onde alguém te enfrenta e diz: “Eu não vou fazer”, as experiências que eu tive foram com homens, eu não sei se isso é coincidência. Não significa que uma mulher não possa desafiar, mas no mínimo é menos frequente. (EG-6)



Violências contra mulheres no ambiente de trabalho: como identificar?



- **MANINTERRUPTING**

Quando a mulher não consegue concluir uma frase e é interrompida constantemente por um homem. (BENNET, 2015)



- **HEPEATING**

Quando a mulher tem sua fala ignorada, e um homem presente repete o que ela diz e tem a sua fala levada em consideração. (BENNET, 2015)



- **BROPRIATING**

Quando o homem se apropria da ideia de uma mulher, levando o crédito por ela. (MENA, 2017)



- **MANSPLAINING**

Quando o homem assume uma postura de superioridade, presumindo que sabe mais e, por isso, explica à mulher coisas óbvias, subestimando a capacidade dela. (SOLNIT, 2017)



- **GASLIGHTING:**

Quando um homem tenta fazer a mulher pensar que suas reações são exageradas ou que ela está mentalmente desequilibrada, manipulando-a. Pode ser praticado também por familiares e amigos, independentemente do sexo. (MERRIAN-WEBSTER, 2022)



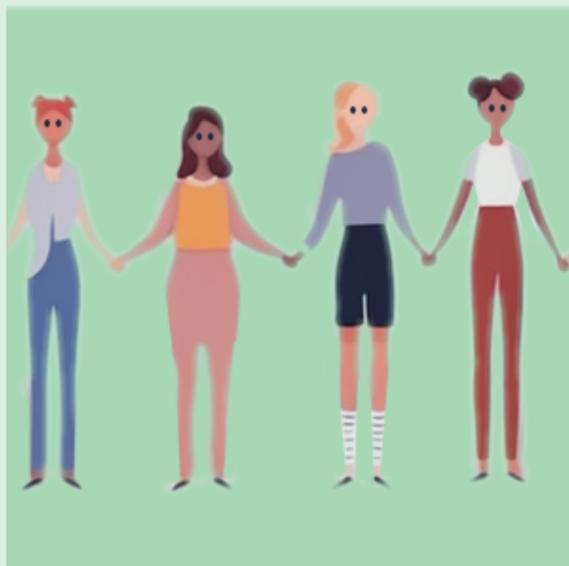
Como a instituição pode lidar com esses comportamentos



- **Conscientização:** Promover a conscientização desses comportamentos, para que possam ser percebidos no momento em que ocorrem é o primeiro passo para combater essas práticas.
- **Educação e sensibilização:** Oferecer treinamento de conscientização e sensibilização de gênero para educar as pessoas quanto aos problemas associados a esses comportamentos.
- **Promoção da diversidade e inclusão:** Promover políticas e culturas no ambiente de trabalho que valorizem as experiências, independentemente do gênero.
- **Estimulo à escuta ativa:** Incentivar para que as mulheres sejam ouvidas com atenção e não sejam interrompidas até terminarem de falar.
- **Incentivo à atribuição correta:** Promover a cultura de que as ideias sejam atribuídas às suas autoras adequadamente, corrigindo eventuais apropriações indevidas.
- **Feedback:** fornecer feedback sobre os comportamentos inadequados, valorizando a igualdade de gênero no ambiente de trabalho.



Como as mulheres podem lidar com esses comportamentos



- **Assertividade:** ao fazer uma contribuição ou sugestão, certificar-se de que está recebendo o reconhecimento devido, pontuando que a ideia original foi sua, se for o caso.
- **Comunicação direta:** falar direta e firmemente, comunicando expressamente se perceber que sua ideia está sendo cooptada indevidamente.
- **Intervenção educada:** se for alvo de “mansplaining”, interromper educadamente e informar que já está familiarizada com o assunto.
- **Intervenção construtiva:** intervir de maneira educada e construtiva ao perceber que uma mulher está sendo interrompida, solicitando a quem interrompe que permita a conclusão da fala antes de interromper.
- **Confiança em si:** Acreditar em seus sentimentos e intuições. Se algo parecer não estar certo, busque valorizar suas percepções e agir de acordo com elas.
- **Busca por ajuda:** buscar ajuda e apoio. Seja de colegas de trabalho, setor de recursos humanos ou por meio dos canais adequados na instituição.



Apoio Institucional IFRS

Assessoria e núcleos

- **Assessoria de Gênero e Sexualidade do IFRS**

Criada em 2022, com o propósito de estimular, promover e fortalecer ações de ensino, pesquisa e extensão orientadas à temática da educação para a diversidade de gênero e sexualidade.



- **Núcleos de estudos e Pesquisas em Gênero e Sexualidade (NEPGS)**

A Assessoria de Ações Afirmativas, Inclusivas e Diversidade conta com os Núcleos de Estudos e Pesquisas em Gênero e Sexualidade (NEPGS), criados por portarias instituídas em cada *campus* - setores propositivos e consultivos que estimula e promove ações de Ensino, Pesquisa e Extensão orientadas à temática da educação para a diversidade de gênero e sexualidade.

Informações no Link: <https://ifrs.edu.br/ensino/assessoria-de-acoes-inclusivas/nucleo-de-estudos-e-pesquisas-em-genero-e-sexualidade-nepgs/>



Apoio Institucional IFRS

Medidas formalizadas

- **Resolução n° 042, de 27 de outubro de 2020. Política de Prevenção e Combate ao Assédio e à Violência no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS)**

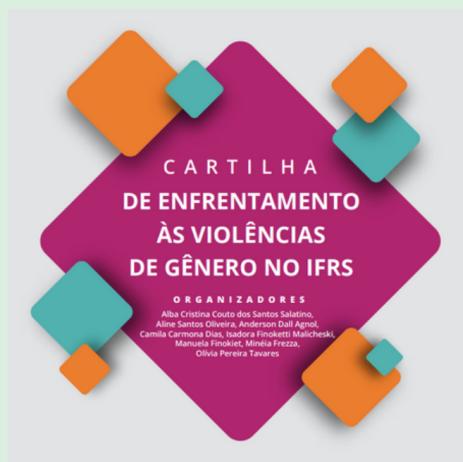
Disponível no Link:

https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2020/11/Resolucao_042_2020_Aprova_Politica-Institucional-Combate-ao-Assedio-e-a-Violencia_IFRS.pdf

- **Instrução Normativa IFRS n° 006/2022 de 1 de dezembro de 2022** - Regulamenta o fluxo e procedimentos para denúncia de assédios e violências, em atendimento a Política Institucional de Prevenção e Combate ao Assédio e à Violência no IFRS.

Disponível no Link:

<https://ifrs.edu.br/documentos/instrucao-normativa-ifrs-no-006-2022/>



- **Cartilha de Enfrentamento às Violências de Gênero no IFRS** - material para orientar, informar e auxiliar nas atividades pedagógicas sobre violências de gênero e contribuir com a divulgação da Política de Prevenção e Combate ao Assédio e à Violência no IFRS. Reúne, entre outros, conceitos, indicações de leitura, vídeos e filmes. (SALATINO, 2022).

Disponível no Link:

<https://oikoseditora.com.br/obra/index/id/1287>



Percepções das entrevistadas quanto à Gestão no IFRS

Na ótica das entrevistadas, muitas vezes, embora haja o esforço da Instituição no intuito de distribuir justamente os cargos de gestão por gênero, a realidade enfrentada pelas mulheres não permite que elas mesmas se disponham a candidatar-se ao desempenho desses cargos. É o que se observa nos relatos:

[...] Mas eu acho que é mais por esse lado, por a mulher estar atribuída com outras tarefas, principalmente falando da vida pessoal dela. Que, "Ah, não vai dar tempo pra isso, eu preciso ter mais tempo com meu filho, com isso e com aquilo" e querendo ou não vem a parte cultural de que é o homem que tem que dar o sustento, por mais que eu não concordo com nada disso. E aí acaba ficando essas tarefas que te levam mais tempo, que muitas vezes tu leva atividade pra fazer em casa. Quando tu tá em cargo de gestão. E a mulher muitas vezes não quer isso por não ter tempo. (EG-2)

Mas eu acho que o que pega, é essa questão que a gente conversou nas perguntas anteriores. Porque é uma instituição nova. Então, muitas mulheres que participam da instituição ainda estão com uma vida familiar e com os filhos em idade que precisa de muita atenção. Então, se tu não tem uma rede de apoio, ou se tu não tem, daqui a pouco, um grau alto de loucura, tu não aceita esses desafios. Porque tu tem que ter um grau um pouquinho alto de... Ser um pouquinho workaholic demais [...]. Não é fácil para a mulher tomar essa decisão [...] E às vezes tem a vontade, gostaria de assumir um cargo de gestão, e realmente as questões familiares pesam muito. (EG-14)

Mas é o que a gente está dizendo desde o início da entrevista. [...]. Sim, a gente tem mais esses espaços decisórios. Mas em alguns momentos a gente ainda percebe que a palavra final é de um homem. [...]. É masculina. Eu gostaria que fosse mais uma feminina. E aí eu vejo até na forma como é conduzido muitas vezes nas reuniões. Palavra final mesmo [...]. Porque às vezes a gente está ali e tem informações, contribuições importantes. Mas em algum momento o homem precisa falar. [...]. Bater o martelo. Muitas vezes é a mesma posição, mas é a fala final tem que ser masculina. Isso. (EG-4)

Para Scavone (2001, p. 142-143) a perspectiva de gênero aborda a maternidade em facetas múltiplas: o símbolo da realização feminina, mas também da opressão das mulheres e do poder das mulheres. Esse símbolo foi construído histórico, cultural e politicamente, resultando das relações de poder e dominação de um sexo sobre o outro.



Conclusão



Durante a pesquisa, identificou-se que a percepção das servidoras entrevistadas foi ao encontro do levantamento realizado, pois revelaram observar a participação das mulheres em cargos de gestão do IFRS de forma mais equânime na Reitoria e menos equânime nos *campi*.

A maioria das entrevistadas percebeu evolução no IFRS quanto ao aumento da participação das mulheres na gestão desde a sua criação, sendo que foi observado que nos *campi* essa evolução ocorre de forma mais lenta.

Houve também o reconhecimento do fato de a primeira Reitora do IFRS ter sido uma mulher.

No entanto, inúmeras dificuldades e desafios foram relatados pelas servidoras, o que aponta para a necessidade de ampliar as ações institucionais que possam viabilizar a paridade de gênero na gestão.

O protagonismo e a equidade de gênero na gestão são questões muito importantes na conjuntura ora vivenciada, pois buscam promover a representatividade equânime nos cargos de decisão, bem como a igualdade de oportunidades. Valorizar esse protagonismo, além de ser uma questão de justiça social, também contribui para a excelência e o equilíbrio das instituições, ao aproveitar em sua plenitude o potencial de cada servidor e servidora.



Referências

ABL. Academia Brasileira de Letras. **Sororidade**. Website. 2023. Rio de Janeiro - RJ. Disponível em: <https://www.academia.org.br/nossa-lingua/nova-palavra/sororidade> . Acesso em: 01 ago. 2023.

ARAÚJO, Flávia Nunes Ferreira de; FERNANDES, Maria Janine Pereira. **Perfil de Cuidadores Idosos no Brasil**. Anais CIEH (4º Congresso Internacional de Envelhecimento Humano), (2015) - Vol. 2, N.1. Disponível em: https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/cieh/2015/TRABALHO_EV040_MD_2_SA11_ID1826_25072015161043.pdf . Acesso em: 10 ago. 2023.

BAUTISTA, Sandra Naranjo; et al.. **Mulheres Líderes no Setor Público da América Latina e do Caribe: Lacunas e Oportunidades**. Banco Interamericano de Desenvolvimento. 2022. Disponível em: <https://publications.iadb.org/publications/portuguese/viewer/Mulheres-lideres-no-setor-publico-da-America-Latina-e-do-Caribe-lacunas-e-opportunidades.pdf> . Acesso em: 05 jul. 2023.

BENNET, Jessica. **How Not to Be 'Manterrupted' in Meetings**. Revista Time. Website. 2015. Disponível em: <https://time.com/3666135/sheryl-sandberg-talking-while-female-manterruptions/> . Acesso em: 12 ago. 2023.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. **Painel Estatístico de Pessoal**. Website. Brasília: Ministério do Planejamento. 2023. Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true> . Acesso em 09 out. 2023.

BRISKIN, Linda; MULLER, Angelika. **Promoting gender equality through social dialogue: Global trends and persistent obstacles**. In: ILO - International Labor Organization. Industrial and Employment Relations Department. Website. 2011. (Tradução livre). Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_172636.pdf . Acesso em: 15 ago. 2023.

BUTLER, Judith. **Problemas de Gênero: Feminismo e subversão da identidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

COLLING, Ana Maria (2013). **Gênero e Educação: um diálogo necessário**. Revista Contexto & Educação, 19(71-72), 29-43. <https://doi.org/10.21527/2179-1309.2004.71-72.29-43> . Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/contextoeducacao/issue/view/80> . Acesso em 01 ago. 2023.

COLLING, Ana Maria. Direitos Humanos. In: COLLING, Ana Maria; TEDESCHI, Losandro Antonio (Orgs.). **Dicionário crítico de gênero**. 2.ed. Dourados, MS : Ed. Universidade Federal da Grande Dourados, 2019. Disponível em: <https://omp.ufgd.edu.br/omp/index.php/livrosabertos/catalog/view/2/2/29> . Acesso em: 10 ago. 2023.

EGGERT, Edla. **Supremacia da masculinidade: questões para um debate sobre violência contra mulheres e educação**. Cadernos de Educação I FaE/UFPel, Pelotas, p. 223-232, jan-jun 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/caduc/article/view/1829> . Acesso em: 22 ago. 2023.



Referências

FRANÇA, Maria Cristina Caminha de Castilhos. **Alteridade**. In: COLLING, Ana Maria; TEDESCHI, Losandro Antonio (Orgs.). Dicionário crítico de gênero. 2.ed. Dourados, MS : Ed. Universidade Federal da Grande Dourados, 2019. Disponível em: <https://omp.ufgd.edu.br/omp/index.php/livrosabertos/catalog/view/2/2/29> . Acesso em: 10 ago. 2023.

FREIRE, Paulo. **Medo e Ousadia**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1986.

HOOKS, Bell. **Feminist Theory from margin to center**. Boston: South End Press, 1984.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mulheres dedicam mais horas aos afazeres domésticos e cuidado de pessoas, mesmo em situações ocupacionais iguais a dos homens**. Website Agência IBGE Notícias. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/24266-mulheres-dedicam-mais-horas-aos-afazeres-domesticos-e-cuidado-de-pessoas-mesmo-em-situacoes-ocupacionais-iguais-a-dos-homens> Acesso em: 31 jul. 2023.

IFRS. **Política Institucional de Combate ao Assédio e à Violência no IFRS**.- Resolução nº 42, de 27 de outubro de 2020. Disponível em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2020/11/Resolucao_042_2020_Aprova_Politica-Institucional-Combate-ao-Assedio-e-a-Violencia_IFRS.pdf . Acesso em: 12 ago. 2023.

IFRS. **Instrução Normativa IFRS N° 006, de 01 de dezembro de 2022**. Regulamenta o fluxo e procedimentos para denúncia de assédios e violências, em atendimento a Política Institucional de Prevenção e Combate ao Assédio e à Violência no IFRS. Disponível em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2022/12/IN_06-2022-Regulamenta-e-estabelece-fluxo-e-procedimentos-para-denuncia-de-assedios-e-violencias.pdf. Acesso em 12 ago. 2023.

LOURO, Guacira L. **A história oral e a pesquisa sobre gênero**. Seminário História da Educação Brasileira: a ótica dos pesquisadores. Brasília: MEC/Inep. Série Documental, nº 5, 1994.

MENA, Isabela. **Verbete Draft Feminismo nos Negócios: o que é Bropropriating**. Website. Projeto Draft. São Paulo: 2017. Disponível em: <https://www.projetedraft.com/verbete-draft-feminismo-nos-negocios-o-que-e-bropropriating/> . Acesso em: 12 ago. 2023.

MERRIAM WEBSTER ONLINE. **Gaslighting**. 2023. Merriam-Webster, Incorporated. Disponível em: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/gaslighting#:~:text=%3A%20psychological%20manipulation%20of%20a%20person,or%20mental%20stability%2C%20and%20a> . Acesso em: 10 set. 2023.

ONU – Organização das Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5> . Acesso em: 16 ago. 2023.

ONU Mulheres. **Princípios do Empoderamento das Mulheres**. Cartilha. 2017. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf . Acesso em: 12 ago. 2023.



Referências

RODRIGUES, Carolina Vergara. **Mulheres em Cargos de Gestão na Rede de Educação Profissional e Tecnológica**. V Seminário Internacional Desfazendo o Gênero. 2021. Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/desfazendo-genero/2021/TRABALHO_COMPLETO_EV168_MD_SA_ID_10122021210104.pdf Acesso em: 05 ago. 2023.

SALATINO, Alba Cristina Couto dos Santos et al.(Org.) **Cartilha de enfrentamento às violências de gênero no IFRS**. 2. ed.; e-book. São Leopoldo: Oikos, 2022. Disponível em: <https://oikoseditora.com.br/files/Cartilha-Enfrentamento-do-Assedio-IFRS%20-%20E-book.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2023.

SCAVONE, Lucila. **A maternidade e o feminismo: diálogo com as ciências sociais**. Revista Cadernos Pagu, São Paulo, n. 16, p. 137-150, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/a/3wSKqcsySs8ZV4rHM63K8Lz/> . Acesso em: 15 ago. 2023.

SCOTT, Joan. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica**. Revista Educação e Realidade, 20(2):71-99, jul./dez., 1995. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/download/71721/40667/297572> . Acesso em: 10 set. 2023.

SILVA, Thaís Teixeira da; PRESTES, Liliane Madruga. **A emergência das mulheres na ação comunitária: uma experiência educativa coletiva**. RevistAleph, (34). <https://doi.org/10.22409/revistaleph.v0i34.39767> - ISSN 1807-6211 [Julho.2020]. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistaleph/article/view/39767/25236> . Acesso em: 15 set. 2023.

SOLNIT, Rebecca. **Os homens explicam tudo para mim**. 1ª ed. São Paulo: Editora Cultrix, 2017.

THE GLOBAL DEAL. **A Contribuição do diálogo Social para a Igualdade de Gênero**. Partners:OIT. OECD. 2019. Disponível em: <https://www.theglobaldeal.com/resources/A%20CONTRIBUI%C3%87%C3%83O%20D O%20DI%C3%81LOGO%20SOCIAL%20PARA%20A%20IGUALDADE%20DE%20G%C3%89NERO.pdf> . Acesso em: 15 ago. 2023.

UNFPA - United Nations Population Fund. **Frequently Asked Questions about Gender Equality**. 2005. Disponível em: <https://www.unfpa.org/resources/frequently-asked-questions-about-gender-equality>. Acesso em: 02 ago. 2023.



Andréa Marta Donadel Bergonci

AUTORA

Prof.^a Dr.^a Maria Cristina Caminha de Castilhos França

COAUTORA E ORIENTADORA

