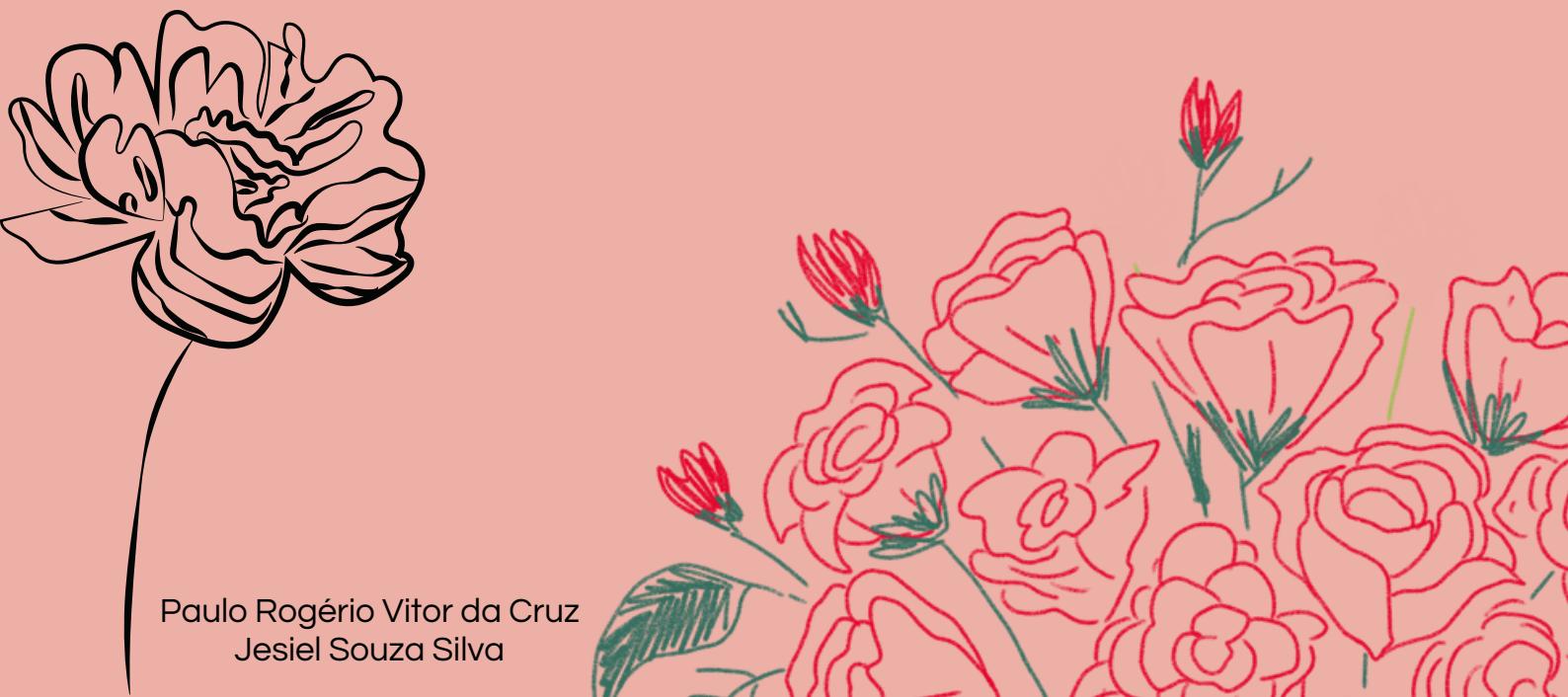


MULHERES QUE LIDERAM: NARRATIVAS SOBRE EXPERIÊNCIAS E VIVÊNCIAS DE PROFESSORAS EM CARGOS DE GESTÃO



Paulo Rogério Vitor da Cruz
Jesiel Souza Silva

Homenagem à mulher

[...] A homenagem é sempre uma forma de respeito por tudo e muito mais, pela representação de sua força, sua garra e atuação, sacrificando-se, doando toda a sua vida aos apelos sociais.
(Ivone Boechat)

DESCRIÇÃO TÉCNICA

Origem do Produto Educacional: Dissertação intitulada “Trajetórias Femininas: Relatos das Experiências Vivenciadas pelas Professoras-Gestoras do IF Goiano”;

Área de Conhecimento: Ensino;

Público-Alvo: Mulheres gestoras ou que almejam ascender a um cargo de liderança.;

Finalidade: Contar as experiências das professoras-gestoras oferecendo apoio a outras mulheres que tenham pretensão em ascender a cargos de alto escalão.;

Categoria: Livro digital (*ebook*);

Avaliação do Produto: 07 mulheres gestoras ou que já ocuparam um cargo de gestão ou que não pretendem ocupar um cargo de gestão;

Disponibilidade: Irrestrita, preservando-se os direitos autorais, com proibição do uso comercial do produto;

Divulgação: Meio digital;

URL:

<https://drive.google.com/file/d/1z9vChzPpzNvdQ9nMq1NEsORDeRh5JSxr/view>;

Idioma: Português;

Cidade: Ceres-GO;

País: Brasil.



Este trabalho está licenciado sob CC BY-NC 4.0. Para ver uma cópia desta licença, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/> © 2 por P

SUMÁRIO

Introdução	5
Experiências de lideranças femininas	8
Aylara - Mulher de luta	9
Bryna - Mulher guerreira	12
Cyllia - Mulher perseverante	15
Dyrani - Mulher forte	18
Considerações finais	21
Referências Bibliográficas	24

Introdução

A inserção das mulheres no ambiente produtivo é um fenômeno que tem se intensificado nas últimas décadas, impulsionada por mudanças sociais, econômicas e culturais que ganharam destaque (Araújo, 2005). Mas essa evolução não se dá de maneira uniforme em todas as áreas, nem em todas as posições dentro das organizações, além de ocorrer de forma lenta.

Porém, existe diferenciação de acesso a cargos de gestão que seguem critérios de eleição ou escolha por aqueles que estão nos espaços de poder, predominantemente ocupados por homens, sendo que quanto maior o nível hierárquico do cargo, menor é a presença de mulheres, como descrito por Neto et. al. (2010).

Essa diferenciação na presença de mulheres em cargos de maior nível hierárquico, sugere que existe no setor público o fenômeno conhecido como “teto de vidro”. Trata-se de uma sutil barreira imposta às mulheres e que muitas vezes não é identificada por elas (Steil, 1997), mas que causa um bloqueio na ascensão delas a cargos do alto escalão, tornando o processo mais difícil ou até impossível.

No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano), uma autarquia federal, as mulheres em cargos de gestão são cerca de 31%, enquanto no serviço público federal são 41,7%, sendo que no Brasil as mulheres são maioria) 51,5% (Brasil, 2023; IBGE, 2022). Isso demonstra uma discrepância na presença de mulheres em cargos de alto escalão de mais de 20%.

Portanto, mesmo com regras pré-definidas de acesso a cargos gerais no serviço público, é possível afirmar que para os cargos de gestão, em que a regra é a nomeação, existe na maioria das vezes o fenômeno do “teto de vidro”.

Para tanto, este *ebook* tem o objetivo de contar experiências retratadas por professoras-gestoras como forma de apoio a outras mulheres que tenham pretensão em acessar cargos de alto escalão na gestão educacional. Dada a necessidade de não identificação das sujeitas, nos valemos de codinomes para citar suas experiências, como: Aylara, Bryna, Cyllia e Dyrani.

As experiências demonstradas são de quatro professoras que ocupavam cargos de gestão em uma instituição de educação federal, com histórico de prática pregressa em cargos de gestão.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas entre março e abril do ano de 2024, por meio digital à distância, respeitando o tempo e disponibilidade de cada participante.

Esperamos que as experiências dessas professoras-gestoras possam contribuir para sua trajetória e ascensão a um cargo de gestão.



Experiências de lideranças femininas

A importância dos relatos de experiências está na história que as sujeitas experimentam, reafirmando suas trajetórias ao compartilhá-las. Essas experiências ajudam a nos transformar e a transformar outras pessoas, dada sua importância (Clandinin; Connelly, 2015).

Em muitos casos, para ocupar cargos de alta hierarquia, exige-se uma experiência pregressa, motivo pelo qual, na maioria das vezes, os ocupantes dessas posições já tenham passado por funções de menor nível hierárquico. As professoras-gestoras entrevistas relatam experiência anterior ao cargo de gestão ocupado, mesmo sem formação específica para essa área.

Das entrevistadas três são casadas e uma solteira. Duas têm um filho e duas têm dois filhos. Todas têm como titulação máxima o doutorado e estão no cargo atual a mais de cinco anos.

Aylara - Mulher de luta

Iniciei a carreira como professora na educação básica na década de 90, onde assumi algumas coordenações e até cargos superiores, como assessora especial. Minha experiência em cursos superiores iniciou-se nos anos 2000, onde também assumi cargos de gestão como coordenação de curso, coordenação-geral e depois fiquei fora da gestão por alguns anos. Fui para o IF Goiano, onde assumi o cargo atual.

Assumir um cargo de gestão, vejo que “não foi surpresa.” Foi resultado de “um trabalho pensado refletido calculado não pela questão financeira, mas pela questão do protagonismo (...), por buscar representatividade dentro da gestão [...]. Sempre se apresentando ao protagonismo, participando de atividades extras em que sua imagem se destaca para os pares, estudantes e comunidade em geral e buscando a representatividade para si e para outras mulheres.

A experiência como professora favoreceu minha atuação por “conhecer como funciona uma escola” e utilizar esse elemento para tratar com superiores hierarquicamente.

Mesmo com toda a experiência anterior, ainda enfrentei situações de discriminação e preconceito, apenas por ser mulher, inclusive de outros professores. Mas enfrentei essas situações com pulso firme onde é necessário “ao mesmo tempo você ter a delicadeza para mostrar que tem conhecimento, sem afrontar, sem adquirir um inimigo [...].”

Para conciliar a vida pessoal com as atribuições dos cargos de gestão, foi necessário fazer algumas escolhas que hoje podem gerar o sentimento de frustração em casos como: da maternidade tardia, ausência em eventos familiares e escolares de filhos, forçar uma autonomia aos filhos e a falta de apoio institucional por falhas no contexto das mulheres profissionais.

Existe, entre os homens, uma identificação de grupo corporativo e que há diferenciação de tratamento entre os pares, outros gestores, agentes externos e estudantes, por exemplo, uma solicitação sua, tendo que ser ratificada por outro gestor, normalmente, um homem. Por isso é necessário “se posicionar a todo momento.” mesmo que isso torne a situação “difícil” de lidar, tendo que agir como os homens, em alguns casos, para ser ouvida.

Ainda é importante ser uma “oposição comedida [...]. Estar no cargo de gestão sem fazer um alinhamento irrefletido com a gestão”, até para se posicionar como exemplo representativo para as outras mulheres ao protagonismo.

Mesmo com todos enfrentamentos e desafios, estar em um cargo de gestão é importante para “fazer boas ações com isso, é o trânsito que o cargo te dá. Outra realização, por exemplo, é estar em alguns espaços e ter fala em alguns lugares, e às vezes até em algumas fotos, isso é inspirador para outras pessoas”. Mas que quando se “perde esse cargo e todas essas atribuições,” o trânsito e o reconhecimento, normalmente também se vão. Então é importante estar sempre preparada para isso.

Outros benefícios advindos do cargo de gestão é o “ponto de vista financeiro [...] pois reformei a minha casa”, atuar em favor dos estudantes, atuar como orientadora de pesquisas femininas e o acompanhamento direto do resultado desses trabalhos.

Bryna - Mulher guerreira

Iniciei minha carreira na iniciativa privada com experiência em cargos de gestão ligados a educação, em cargos como diretora, onde obtive vivência para atuação no cargo que ocupo atualmente.

Ingressei no Instituto como professora me dispondo-se a “procurar no oportunidades de atuar nessa área.” Demonstrei experiência em uma determinada área que necessitava de aprimoramento institucional, até ser convidada a ocupar um cargo com as mesmas atribuições do atual, porém, com reconhecimento menor. Após alguns anos, o cargo foi alterado para um cargo a nível maior, o estratégico , do cargo atual.

A experiência como docente proporciona conhecimento “das questões pedagógicas” com maior clareza e “como o processo de ensino aprendizagem se configura, é o crucial,” principalmente para minha área de atuação. Além disso habilidades pessoais em conjunto com as habilidades de professora me “capacitou para atuar dessa maneira, para ter mais sabedoria para lidar com as coisas e com o modo como elas vão ocorrendo”. Além da preocupação com buscar formação adicional em áreas ligadas à minha atuação profissional.

Além das dificuldades comuns a todas as mulheres em posição de liderança, questões referentes a ausência de recursos orçamentários para desenvolver com excelência ações de sua atribuição, são anseios presentes de forma “bem intensa”. Até “porque sempre percebia um interesse muito forte da instituição no que eu poderia contribuir”.

Mesmo com todos os avanços nas discussões sobre a presença da mulher em espaços de poder “eu já percebi algumas práticas [...], práticas essas que a pessoa que pratica, muitas vezes não identifica como uma discriminação. É como se fosse um lugar comum, que a gente percebe, que isso já é cultura no nosso país”. Se analisarmos a origem da instituição, de “escolas agrícolas” tivemos avanço na presença de mulheres na gestão, mas ainda precisa avançar mais.

Há ainda a sobrecarga “da gente como mulher”, pois durante as mudanças de cargo “fui muito acionada por conta das atribuições do cargo [...]. E aí é aquela questão de conciliar mesmo o trabalho, o cargo de gestão, a família [...]” escrevendo uma tese, com filho em casa. “Mas apesar de ter sido uma dificuldade não foi um impedimento. Eu acho que é pelo contrário, assim, tive muito apoio da minha família [...], durante todo esse tempo, tive total apoio do meu

esposo [...] que mais me ajudou nesse processo” e mesmo durante a gravidez, recebi todo o apoio da chefia imediata.

Ainda, a permanência em um cargo de alta escalão proporciona às mulheres o poder de “ter voz [...]. Eu participo vários comitês [...] e eu nunca senti nesse grupo de gestão, dificuldades, muito pelo contrário. Eu acho que a minha voz é ouvida. Os projetos que a gente tem são amparados e a gente tem uma parceria muito grande. Outra questão também, que eu acho positiva, é a minha realização profissional [...] e a questão financeira [...] acho que essas três questões.”

Sobre as realizações, “de tudo que a gente conversou, o que vem na minha cabeça é que pra gente ser gestora, e não é no IF Goiano, gestora como um todo, a palavra que a gente tem que usar coragem. Requer muita coragem. E é isso assim, a palavra que para mim resume essa trajetória.”



Cyllia - Mulher perseverante

Ingressei nesta carreira na década de 90 em uma área com predominância masculina, quase não tinha mulheres. Depois passei para outro cargo e mudei de Campus. Lá eu era a única mulher com formação nessa área. Já participei de processos importantes dentro da instituição, como a criação de um Campus. antes desse cargo já havia ocupados outros, como chefia de gabinete, coordenadora, gerente de cursos e diretora.

Ascender ao cargo atual “foi muito em função das nossas lutas diárias. Eu acho que houve o reconhecimento das batalhas, daquela luta diária [...], pela experiência e esse trabalho afimco mesmo, com muita determinação.” No “início, sendo muito sincera, que pode ter sido até a carência de profissionais da minha área de formação. Eu tive essa oportunidade logo que eu entrei, pelo fato de eu ser a única com essa formação”.

A experiência como professora contribuiu sobremaneira pois “você fica mais sensível, inclusive às causas que ocorrem [...] e para visualizar aquilo que é necessário.”

Por exemplo, a importância de uma tecnologia necessária para uma aula e “estar antenada a tudo [...] é um fator muito importante.”

“A dificuldade, é assim, na sua luta diária. Às vezes acontece coisas que você percebe que foram algumas injustiças”. Tanto que nos faz pensar “que eu poderia estar quietinha na minha sala de aula. Eu evitaria de ter que resolver esse problema ou ter que passar por isso. Eu já tive momentos muito tensos, mas nada que me fizesse desistir.”

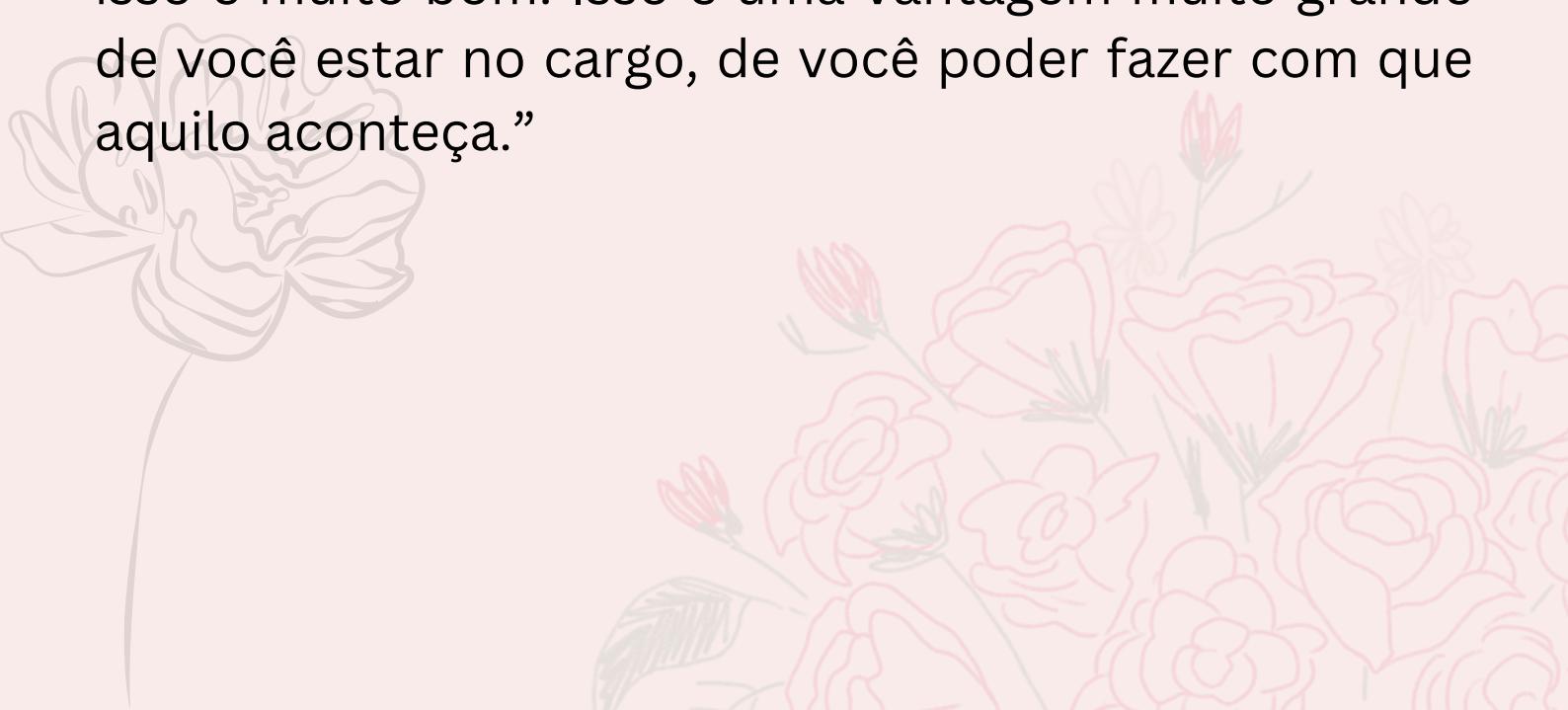
“Os desafios sempre têm. Tem dia que dá problema, que a gente erra, que a gente acerta. Tem servidor que é mais difícil. Então quando você está na gestão, tem aqueles desafios, como lidar. [...] Os obstáculos do dia a dia, a equipe me ajuda a superar também.” Mas questões de disponibilidade orçamentária também são uma dificuldade a enfrentar diariamente.

Cheguei a enfrentar situações de desconfiança da minha capacidade “como se a gente não entendesse nada. [...] Eu noto isso” quando eu me posiciono mas algumas pessoas se dirigem a outro servidor e não a mim. Já sofri um preconceito de outro professor pelo simples fato de ser mulher tanto “que na época pensei muito entrar com um processo. Mas enfim, a gente supera.”

Não identifico frustrações ou obstáculos. Identifico grandes realizações, tanto de questões que trazem melhoria da estrutura da instituição, quanto para os estudantes: “eu acho que uma das maiores realizações é o sucesso dos alunos, tanto no Enem, quanto na vida profissional, é muito gratificante.”

O reconhecimento de um trabalho está em fazer parte do crescimento pessoal e do resultado dos estudantes tanto que é “impossível valorar, vamos dizer assim, tamanha é a gratificação.”

Além disso, estar em um espaço decisório proporciona concretizar aquilo que se planeja como conquistas pessoais e profissionais. “Então eu vejo assim, de você ter o protagonismo nesse sentido, de construir algo. [...] Você idealiza alguma coisa e está na sua mão aquilo para você desenvolver. Ou alguém te traz uma ideia muito boa e depende de você. Então isso é muito bom. Isso é uma vantagem muito grande de você estar no cargo, de você poder fazer com que aquilo aconteça.”



Dyrani - Mulher forte

No início da carreira, atuei na iniciativa privada na “educação infantil e educação básica, primeira fase, onde trabalhei durante 10 anos e na gestão como coordenadora e diretora.” No IF Goiano, assim que ingressei, assumi um cargo de coordenação, depois de coordenação-geral”, até assumir o cargo atual, ou seja, um bom tempo na “trajetória em gestão”.

“A carreira de professora, [...] nos dá a perspectiva do que seja de fato a missão da instituição. ” A experiência como professora proporciona o conhecimento da missão institucional, “o atendimento ao estudante, à sociedade, as suas famílias em ofertas de qualidade. Olhar também para a instituição do ponto de vista do arcabouço legal que nos rege”.

Conciliar a carreira com a vida pessoal é o maior desafio das mulheres. “Eu tenho dois filhos que cresceram nessa minha experiência de Instituto Federal”, atuando com horários muito variáveis e uma leve pressão por parte deles quanto a minha presença, atuando na docência, atuando na gestão. “Então, acho que esse é o primeiro grande desafio de nós mulheres.”

Alguns desafios experimentados foram resistência e aceitação para chegar aos cargos de gestão que atuei e ocupar espaços que eram ocupados por homens, “enfrentamentos que me fizeram sofrer”. Mesmo assim, “fui construindo essa trajetória com trabalho e buscando conhecimento”.

Já enfrentei situações de preconceito promovidas por um estudante, em que uma professora que estava presente se posicionou imediatamente: “isso é misoginia pura!” Tanto que foi necessário tomar providências adicionais. Mas “foi fundamental o apoio dos colegas na ocasião”. No dia-a-dia existem situações comuns às mulheres como: não ter sua opinião respeitada, não ser ouvida ou ser interrompida.

Ao enfrentar essas dificuldades é importante lembrarmos que “outras antes de nós enfrentaram, se não fosse isso não teríamos o caminho aberto. E depois de nós virão outras também. Então nós precisamos enfrentar com a cabeça erguida, sabendo que nós temos condições e precisamos nos posicionar para que outras venham também e percorram o mesmo caminho que a gente vem percorrendo”.

“Mas eu sempre digo que com trabalho, com apoio e buscando conhecimento para enfrentar esse campo” os desafios são vencidos”.

Vencer as dificuldades com trabalho, conhecimento, qualificação específica para área de atuação, “mostrando resultados entregas cada vez melhores e claro, buscando também dentro da instituição, conhecer a instituição, os colegas, as pessoas, fazer parcerias institucionais ou dentro da instituição importantes”.

Estar em um cargo de gestão é importante como “possibilidade de abrir frente para outras mulheres, outras mulheres dando feedback, o quanto elas queriam se fazer representar num lugar desse [...]” e de poder contribuir com “outra visão sobre a gestão [...], no que diz respeito a lidar com pessoas, com servidores, com estudantes, com famílias”. De modo que ao trazer “visões que são diferentes, elas se complementem e façam uma instituição melhor.”



Considerações finais

Mesmo com toda diferenciação de tratamento e imposição de condições desiguais, as mulheres ocuparam e ocupam cada dia mais espaços produtivos. A carreira de professora tem seus desafios particulares, mas ao decidir atuar em um cargo de gestão, os desafios se intensificam, por ser um espaço historicamente destinado aos homens. Ainda assim, as mulheres se dispõem a atuar nessas áreas, se espelhando em outras mulheres que abriram espaço e se apoiando umas as outras.

Mesmo com a possibilidade da existência do fenômeno conhecido como “teto de vidro”, existem avanços na ocupação de cargos de gestão em geral, mesmo que a elas seja denegado os cargos de menor nível hierárquico, via de regra. Tanto que no IF Goiano, apesar das professoras-gestoras serem maioria para os cargos de nível estratégico (nível 3) são minoria nos demais níveis, tático e operacional.

Atuar em um cargo de gestão em uma instituição de educação, onde os debates sobre a presença das mulheres em diversos espaços é atual e presente, não inibe a presença de um contexto desfavorável e com experiências de discriminação e preconceitos.

Por isso, a importância de conhecer as trajetórias das professoras-gestoras, divulgar como o percurso histórico das mulheres é identificado nesses discursos e que mesmo com todas os desafios enfrentados, experiências exitosas são relatadas.

Todas as participantes relatam ter convivido com discriminações, preconceitos e desconfiança de suas capacidades em estar e atuar em um cargo de gestão. Mesmo com todas os desafios e limitações impostas por outras pessoas, relatam experiências positivas decorrentes de suas atuações e exitosas, com realizações de cunho pessoal e profissional.

Apesar de todas dificuldades que comumente são identificadas nos discursos das mulheres, elas ainda conseguem identificar questões contextuais que limitam, de certa maneira, o resultado de suas ações e se preocupam com o resultado obtido pelos estudantes em suas carreiras.

Todas as entrevistadas relatam ter recebido auxílio de uma “rede de apoio formada por parentes, familiares” e na maioria dos casos, de seus cônjuges. Isso demonstra a importância de uma rede de apoio que via desde a esfera pessoal, se cercando de familiares que apoiam sua ascensão ao um cargo de gestão, passando pelo apoio profissional, com auxílio de seus pares, estudantes e comunidade e chegando ao suporte institucional, com as

e os chefes que já atuam na gestão e possam compartilhar suas experiências.

Esperamos que com a divulgação das experiências dessas professoras-gestoras você se sinta despertada a uma identificação coletiva e possa refletir sobre como conquistar seu espaço na gestão em sua área de atuação.



Referências Bibliográficas

ARAÚJO, M. F. Diferença e igualdade nas relações de gênero: revisitando o debate. **Psicologia Clínica**, Rio de janeiro, v. 17, n. 2, p. 41-52, 2005.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Painel Estatístico de Pessoal**, 2023. Acesso em: 06/02/2023.
<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>

CLANDININ, D. CONNELLY, F. **Pesquisa narrativa:** experiências e história na pesquisa qualitativa. Tradução: Grupo de Pesquisa Narrativa e Educação de Professores ILEEL/UFU. 2^a edição rev. - Uberlândia: EDUFU, 2015.

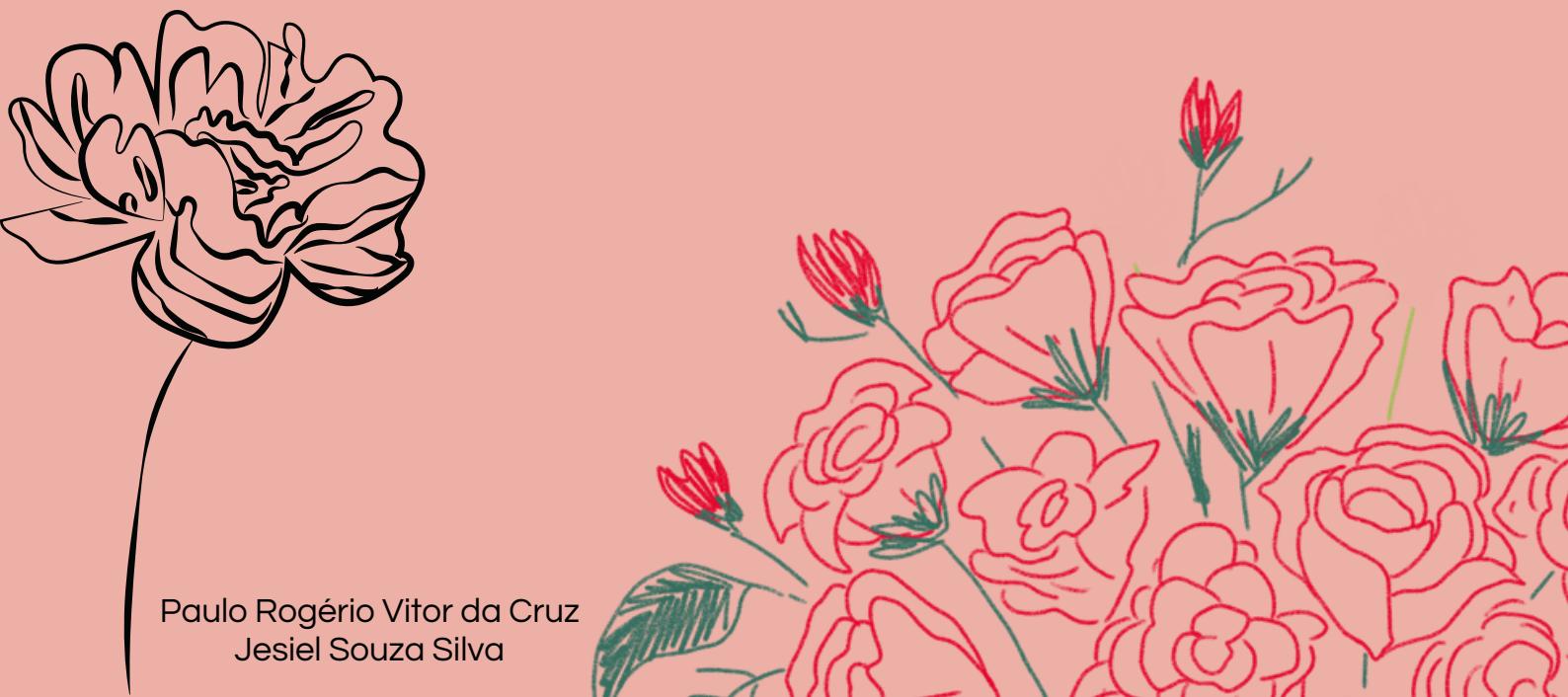
IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2022. Disponível em:
<https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/indicadores.html?localidade=BR&tema=1>. Acesso em: 03/09/2024.

NETO, A. C; TANURE, B; ANDRADE J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-Eletrônica**, EAESP, São Paulo, v. 9, n. 1, 2010.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.



MULHERES QUE LIDERAM: NARRATIVAS SOBRE EXPERIÊNCIAS E VIVÊNCIAS DE PROFESSORAS EM CARGOS DE GESTÃO



Paulo Rogério Vitor da Cruz
Jesiel Souza Silva