

## AS MULHERES NA GESTÃO DO IFSC — CÂMPUS FLORIANÓPOLIS<sup>1</sup>

---

Gizelle Kaminski Corso<sup>2</sup>

**Resumo:** Esta pesquisa objetiva apresentar dificuldades, desafios e reflexões das mulheres na gestão do Instituto Federal de Santa Catarina - Câmpus Florianópolis. É uma pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa, realizada por meio de fontes bibliográficas, documentais e aplicação de questionário. Como resultado principal, constatou-se que a maioria das servidoras não recebeu formação específica para atuar na gestão e não se sentia preparada para o cargo. Os maiores desafios estavam relacionados à gestão de pessoas e às relações interpessoais e as maiores dificuldades, ao fato de as servidoras não serem ouvidas e à existência de machismo no âmbito da instituição.

**Palavras-chave:** Mulheres na gestão; Instituto Federal de Santa Catarina; Dificuldades e desafios na gestão.

**Abstract:** This research presents difficulties, challenges and reflections of women in the management of the Federal Institute of Santa Catarina - Campus Florianópolis. It is a research with a qualitative and quantitative approach, through bibliographic and documentary sources and application of a questionnaire. As a main result, it was found that most women servers did not receive specific training to work in management and did not feel prepared for the position. The biggest challenges were related to people management and interpersonal relationships, and the biggest difficulties were related to the fact that they were not heard and the existence of machism.

**Keywords:** Women in management; Federal Institute of Santa Catarina; Difficulties and challenges in management.



Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição - NãoComercial 4.0 Internacional.

---

<sup>1</sup> Pesquisa realizada pelo Edital 26/2019/PROPII/FLUXO CONTÍNUO do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC).

<sup>2</sup> Doutora em Literatura pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora do Instituto Federal de Santa Catarina - Câmpus Florianópolis (IFSC). Orcid. <https://orcid.org/0000-0002-0716-2817>. E-mail: [gikacorso@gmail.com](mailto:gikacorso@gmail.com).

## Reflexões iniciais

Historicamente, às mulheres, tem sido relegado um espaço secundário, inferior e menor em diferentes ambientes da sociedade. Sua condição de ser e estar no mundo esteve, por muito tempo, ligada à esfera do privado, à manutenção do lar, por meio da responsabilidade de tarefas domésticas e da criação dos filhos. Aos homens, no entanto, sua atuação tem sido ampliada à esfera do público, sair de casa para trabalhar por serem os provedores do lar, sendo-lhes permitido conectar-se às relações mais amplas da sociedade e circular por diferentes lugares (TRINDADE; TRINDADE, 2006). A elas, portanto, tem sido atribuído o epíteto de “donas de casa”; a eles, o de “donos da casa”.

Embora o desejo pelo reconhecimento e pela igualdade de gênero tenha feito parte da vida das mulheres de diferentes áreas (Marie Curie<sup>3</sup>, Antonieta de Barros<sup>4</sup>, Simone de Beauvoir,<sup>5</sup> por exemplo) e seja um princípio legal e internacional desde a *Declaração Universal dos Direitos Humanos* de 1948 (CONNELL, 2016), foram necessárias muita persistência e luta ao longo dos tempos para que as mulheres obtivessem algumas conquistas. Segundo Trindade e Trindade (2006, p. 90):

As conquistas femininas foram marcadas por avanços e retrocessos. Durante o século XIX, as diferenças de tratamento entre homem e mulher, no mercado de trabalho e no âmbito social, foram se tornando mais acentuadas. As mulheres recebiam salários menores e eram colocadas em segundo plano nos processos de decisão, nos locais de trabalho, nos sindicatos e nos partidos políticos. Eram ainda obrigadas a trabalhar em jornada dupla, além de se submeterem às precárias leis de proteção à maternidade. (TRINDADE; TRINDADE, 2006, p. 90).

No Brasil, várias conquistas das mulheres, que fortaleceram sua condição de cidadãs, têm sido bem recentes e não ultrapassam um século: o direito ao voto foi adquirido apenas em 1932 e previsto em Constituição dois anos depois, em 1934; a lei do divórcio, que permitiria a dissolução do casamento, entrou em vigor na década de 1970; a Lei Maria da Penha, que intenciona coibir violências, foi sancionada em 2006; e a Lei do Feminicídio, somente em 2015. Apesar do retardo evidente dessas significativas mudanças, o

---

3 Marie Skłodowska-Curie (1897-1934), física e química polonesa que desenvolveu pesquisas sobre radioatividade, foi a primeira mulher a ganhar o Prêmio Nobel.

4 Antonieta de Barros (1901-1952), professora, jornalista e política, foi a primeira deputada catarinense e negra do Brasil.

5 Simone Lucie-Ernestine-Marie Bertrand de Beauvoir (1908-1986), escritora, intelectual e ativista francesa, autora de *O Segundo Sexo*.

movimento das mulheres alterou - e continuará a alterar - normas e condutas que são ainda frutos de uma ultrapassada sociedade patriarcal.

A inserção das mulheres em ambientes laborais também foi lenta. É importante registrar que o aumento da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro ocorreu somente a partir da metade dos anos 70. Embora tenham conquistado bons empregos na década seguinte, junto com o aumento da escolarização, suas responsabilidades domésticas têm permanecido, gerando-lhes sobrecarga de trabalho (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). Essa divisão central de gênero, segundo Connell (2016), tem mudado paulatinamente. Em vez de separar homens e mulheres, essa divisão tem sido outra: mulheres com filhos de um lado, e homens e mulheres sem responsabilidade de cuidado com crianças de outro. Pode-se perceber, portanto, que as mulheres têm sofrido discriminação de toda ordem e natureza, e isso continua a ocorrer, segundo Connell (2016), inclusive dentro de mecanismos de baliza das sociedades modernas.

Connell (2016) discute sobre a inserção das mulheres no espaço laboral, bem como na vida organizacional de empresas e corporações quando ocupam cargos de gestão e posições de liderança, percebendo o quanto esses ambientes ainda são “generificados”. Ao realizar uma pesquisa em Nova Gales do Sul, na Austrália, em *agencies* (espaços estatais ligados ao governo), nos anos de 2001 e 2002, constatou as seguintes questões de gênero nesses espaços: 1) homens com dificuldades em aceitar as mudanças de gênero em seus locais de trabalho; 2) mulheres gerentes; e 3) discriminação de gênero tanto por homens quanto por mulheres. Em teoria, pode ser incontestável que mulheres ocupem posições de liderança, no entanto, na prática, a sua autoridade, bem como as suas decisões acabam sendo contestadas, ignoradas, desafiadas. Connell (2016) relembra que os homens continuam a ser a maioria em cargos de gestão e de liderança e também em cargos políticos. Segundo a pesquisadora, “ocupam nove em cada dez cargos de gabinete em governos nacionais, quase a mesma proporção de cadeiras no congresso e a maioria dos empregos de alto escalão em agências internacionais” (CONNELL, 2016, p. 97-98).

No Brasil, isso não é diferente: a representatividade feminina à frente de grandes empresas e negócios ainda é mísera. Segundo Bruschini e Puppini (2004, p. 111), “dos 42.276 cargos de diretoria computados pela Rais<sup>6</sup> no ano 2000, 23,6% eram ocupados por mulheres”. E, ao fazer uma análise de empresas conforme o ramo da atividade, as pesquisadoras constataram que a predominância das mulheres em cargos de diretoria estava em empresas

---

6 Relação Anual de Informações Sociais (RAIS).

de serviços comunitários e sociais, e não em áreas popularmente vistas como “exatas”. Além disso, no cenário da política brasileira, o número de mulheres prefeitas, governadoras, deputadas e senadoras é baixo se comparado ao de homens. Embora mais mulheres tenham sido eleitas recentemente, e seu espaço esteja em constante ascensão, dados da Agência Câmara de Notícias, de 2021, apontam que “[...] a Câmara dos Deputados possui apenas 15% de mulheres; e o Senado Federal, 12%. Em âmbito municipal, 900 municípios não tiveram sequer uma vereadora eleita nas eleições de 2020”. Por mais que grande parte das pessoas da sociedade inseridas no mercado de trabalho se veja como “desgenerificada”, e afirme não haver discriminação e preconceito contra as mulheres, as pesquisas de Connell (2016) apontam justamente o contrário.

Bruschini e Puppini (2004), ao avaliarem o trabalho de mulheres executivas brasileiras no final do século XX, verificaram que as mulheres atingem posições mais elevadas em carreiras da administração pública em detrimento de setores privados. As autoras trazem dados de

[...] uma pesquisa da Escola Nacional de Administração Pública – Enap –, segundo a qual a proporção de mulheres em diretorias na Administração Pública Federal, em 1998, era de 44%. A maioria delas, no entanto, encontrava-se nos ministérios considerados de missão social (Cultura, Educação, Saúde, Previdência e Assistência Social). (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004, p. 113-114).

Na esfera pública federal, qualquer pessoa, concursada em cargo efetivo, e que cumpra os requisitos exigidos, pode assumir posições de liderança e funções de gestão em instituições públicas, e isso também vale para as instituições federais de ensino. Diferentemente do que apontou Connell (2016), não há diferenças salariais e de carreira entre servidores e servidoras. Apesar disso, pode-se pensar que, por ser um ambiente de educação e de formação, em que se esperam atitudes coerentes e críticas de quem nele atua, não existam episódios de “generificação”, de discriminação e de exclusão em relação a mulheres que ocupam cargos de gestão em instituições educacionais - tema que precisa ser analisado e estudado. Portanto, a partir dessas problemáticas, este artigo objetiva apresentar reflexões das mulheres na gestão do Instituto Federal de Santa Catarina - Câmpus Florianópolis, no ano de 2021, bem como as dificuldades e desafios enfrentados por elas.

Este artigo está estruturado em cinco seções: na primeira delas, é feita uma introdução e contextualização sobre a condição das mulheres e a sua inserção no mundo do trabalho. Na seção seguinte, está contemplada

a metodologia utilizada para a referida pesquisa de abordagem quali-quantitativa. Na terceira seção, há reflexões históricas sobre o centenário Instituto Federal de Santa Catarina, sobre mulheres que atuaram na gestão e sobre o *locus* de investigação, o IFSC-Câmpus Florianópolis. Na penúltima seção, são discutidos os resultados e as informações obtidas acerca das mulheres na gestão do IFSC-Câmpus Florianópolis. A última seção finaliza com as considerações finais da pesquisa e apontamentos para investigações futuras.

## 1 Metodologia

Este artigo apresenta uma pesquisa de métodos mistos, elaborada por meio de pesquisas qualitativa e quantitativa. Em pesquisas qualitativas, são realizadas descrições de dados analisados subjetivamente, ou seja, que dependem do olhar interpretativo de cada pesquisador. Interpretar fenômenos e atribuir significados a eles são questões inerentes nessa dinâmica processual. Em contrapartida, em pesquisas quantitativas, considera-se tudo aquilo que pode ser medido, que pode ser quantificável, sendo utilizadas medidas numéricas, descrições matemáticas (percentagem, desvio-padrão, coeficiente de correlação, por exemplo), para a obtenção dos dados (PRODANOV; FREITAS, 2013; GIL, 2018).

No que se refere às fontes de informação, foram utilizadas fontes bibliográficas (físicas e virtuais), documentais (Relatórios de Gestores extraído do SIAPECAD - Sistema de Administração de Pessoal e Boletim de Serviços - SIPAC) e, quanto aos procedimentos técnicos, o levantamento de informações foi feito por meio de aplicação de questionário a servidoras no âmbito local do IFSC - Câmpus Florianópolis. O questionário foi enviado por e-mail institucional a servidoras ativas, docentes e técnicas, do referido câmpus, no primeiro semestre de 2021.

## 2 Mulheres na gestão do IFSC

Desde a criação da Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina em 1909, passando por Liceu Industrial em 1937, Escola Industrial de Florianópolis em 1942, e Escola Técnica Federal de Santa Catarina em 1968, até a transformação oficial em Centro Federal de Educação Tecnológica em 2002, muitos diretores geriram a “escola técnica” de Santa Catarina. Dos 17 gestores listados no período de 1910 a 2004 (período que antecede a criação dos institutos federais), há somente três mulheres na listagem, o que corresponde a 17%. A primeira mulher na função de direção, Soni de

Carvalho, assumiu a gestão da instituição somente em 1994, 84 depois da criação, seguida de Waléria Kulkamp Haeming (*pro tempore*) em 1999, e de Consuelo Aparecida Sielski Santos em 2004, totalizando menos de 10 anos geridos por mulheres (ALMEIDA, 2010). Vale registrar que, nesse período, quem assumia a função de direção-geral era considerado dirigente máximo no âmbito da instituição, algo que, atualmente, é exercido pelo reitor da instituição. Cargo que apenas após o final de 1985 passou a ser, de certo modo, eletivo na Escola Técnica Federal de Santa Catarina, mediante uma “consulta à comunidade escolar visando, posteriormente, à composição de uma lista tríplice a ser enviada ao Ministério da Educação.” (ALMEIDA, 2010, p. 108). Nessa ocasião, o MEC optou por indicar o candidato mais votado entre os docentes da época, Alfeu Hermenegildo, substituindo o professor Frederico Guilherme Büendgens, que havia dirigido a instituição por 22 anos (ALMEIDA, 2010). Antes da década de 1980, todas as funções de diretor-geral eram indicadas pelo Ministério da Educação por intermédio de listas tríplices, enviadas ao órgão para escolha (OTTE, 2008).

Com a possibilidade de eleições, as mulheres tiveram mais protagonismo nas instituições. Segundo Otte (2008, p. 27), em 2007, havia um número significativo de mulheres em cargos de gestão nos CEFETs: ao considerar as 36 unidades que compunham a rede CEFETs, constatou “um percentual de 18% de mulheres em cargos de gestão entre diretorias gerais, de unidades sistêmicas e 10% em cargos de diretoras gerais.”

Com a publicação da Lei 11.892/2008, o CEFET-SC foi transformado no Instituto Federal de Santa Catarina. Por intermédio dessa lei, houve uma expansão da rede com a implantação de vários câmpus em diferentes regiões e cidades do estado de Santa Catarina, totalizando atualmente 22 câmpus, com reitoria em Florianópolis - uma responsabilidade compartilhada com o Instituto Federal Catarinense - IFC, oriundo das escolas agrotécnicas e cuja reitoria se encontra na cidade de Blumenau - SC.

De acordo com essa lei, podem se candidatar ao cargo de reitor docentes do Quadro de Pessoal Ativo Permanente que já tenham o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício e que ou disponham do título doutor ou estejam posicionados nas Classes DIV ou DV da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, ou na Classe de Professor Associado da Carreira do Magistério Superior (BRASIL, 2008). É importante registrar, portanto, que técnicos e técnicas não podem se candidatar a esse cargo, o que já sinaliza uma diferença em relação ao Decreto N° 5224 de 1° de outubro de 2004 que dispunha sobre a organização dos CEFETs e no qual não havia qualquer indicação dessa natureza: “Os CEFET serão dirigidos

por um Diretor-Geral, nomeado na forma da legislação em vigor, para um mandato de quatro anos, contados da data da posse, permitida uma recondução” (BRASIL, 2004).

Diferentemente do cenário anterior, desde a sua criação, as dirigentes máximas do IFSC - na reitoria - têm sido mulheres: Consuelo Aparecida Sielski Santos, primeira reitora *pro tempore* da instituição, no período de 2009 a 2011, e Maria Clara Kaschny Schneider, no período de 2011 a 2020. E, mesmo se forem considerados os dados mais recentes com todos os eleitos pela comunidade acadêmica para a reitoria (o atual reitor é Maurício Gariba Júnior), as mulheres foram as que geriram a instituição por mais tempo.

No entanto, na direção-geral dos câmpus, a presença delas não tem chegado nem à metade. Na comemoração do seu centenário, em 2009, a rede já contava com sete câmpus (Florianópolis, Chapecó, São José, Jaraguá do Sul, Joinville, Florianópolis-Continente e Araranguá), e apenas dois deles à época - os dois últimos - eram dirigidos por mulheres (ALMEIDA, 2010), o que correspondia a 28%. Mais de uma década depois, ao se analisar os dados do *Boletim de Serviços* do sistema SIPAC em 2021, dos 22 câmpus da rede, apenas sete deles tinham mulheres em funções de direção-geral (Caçador, Chapecó, Florianópolis-Continente, Garopaba, Gaspar, Palhoça-Bílingue, Urupema), aumentando o percentual para 31%. Otte (2008) destaca que isso não tem acontecido de forma natural, sendo preciso que as mulheres estejam em constante luta para comprovar sua capacidade para exercer trabalhos culturalmente vistos como masculinos e para gerir instituições de ensino profissionalizantes. Segundo Judith Butler (2008, p. 19), “[...] a construção política do sujeito procede vinculada a certos objetivos de legitimação e de exclusão, e essas operações políticas são efetivamente ocultas e naturalizadas por uma análise política que torna as estruturas jurídicas como seu fundamento.”. Butler fala sobre questões que envolvem legitimação e exclusão no que se refere à construção política, e essas reflexões podem ser estendidas à política e gestão educacional.

As gestoras em instituições de educação profissional e tecnológica, muitas vezes, passam a ser vistas em condição de estrangeiras em seus próprios solos, pela consciência da diferença, “do estrangeiro que habita em nós [...], face oculta da nossa identidade” [...]. (KRISTEVA, 1994, p. 9). Segundo Kristeva (1994), o espaço do estrangeiro é uma transição, em que a origem é perdida, o enraizamento é impossível, o presente é suspenso e a memória emergente. Condições que sinalizam um entrelugar, um ambiente inabitado, sem enraizamento, que conduzem à reflexão acerca do espaço das

mulheres que atuaram na gestão do Instituto Federal de Santa Catarina - Câmpus - Florianópolis.

### 3 As gestoras do IFSC - Câmpus Florianópolis

Nesta seção, serão apresentados resultados e discussões sobre a presença das mulheres na gestão do IFSC - Câmpus Florianópolis. Em um primeiro momento, são feitas reflexões sobre o maior câmpus da Rede IFSC, bem como sobre a sua estrutura organizacional. Em um segundo momento, são discutidos os dados obtidos por meio do questionário aplicado a servidoras da instituição.

O Câmpus Florianópolis é o maior da rede IFSC em extensão, infraestrutura, número de cursos, estudantes e servidores<sup>7</sup>. É, também, o mais antigo do estado e acumula, desde a sua criação, mais de cem anos de história. Em virtude disso, possui uma estrutura organizacional específica, algo que o difere de outros câmpus da instituição. Desde a publicação de seu Regimento Interno, em 2011, conforme Resolução nº 39/2011/CS, de 14 de dezembro de 2011, passou a contar com cinco funções de direção (direção-geral, vice-direção, direção de ensino, direção de administração, direção de pesquisa e extensão). A partir de 2011, também foram criados seis departamentos acadêmicos, geridos por chefias de departamento, vinculados à Direção de Ensino: Departamento Acadêmico de Construção Civil (DACC), Departamento Acadêmico de Eletrotécnica (DAE), Departamento Acadêmico de Eletrônica (DAE), Departamento Acadêmico de Linguagem, Tecnologia, Educação e Ciência (DALTEC), Departamento Acadêmico de Saúde e Serviços (DASS) e Departamento Acadêmico de Metal Mecânica (DAMM). Até o ano de 2021, esses departamentos têm oferecido mais de 50 cursos que incluem: qualificação profissional, técnicos (integrados e subsequentes), superiores (bacharelados e tecnólogos), especializações (presencial e EaD) e mestrados. Além dos departamentos acadêmicos, existem, também, três departamentos administrativos que são vinculados à Direção de Administração do câmpus: Departamento de Gestão de Materiais e Finanças (DGMAF), Departamento de Gestão de Pessoas (DGPF) e Departamento de Infraestrutura (DINF).

Em análise realizada com base no Relatório de Gestores extraído do SIAPECAD - Sistema de Administração de Pessoal do Câmpus Florianópolis no período de 2010 a 2020 e informações publicadas no Boletim de Serviços

---

<sup>7</sup> No ano de 2021, o IFSC - Câmpus Florianópolis contava com, aproximadamente, 538 servidores e servidoras do quadro efetivos. Desse total, apenas 179 eram mulheres, correspondendo a 33%.



do Sistema SIPAC do ano de 2021, tendo-se por base cargos exclusivamente de direção e de chefia<sup>8</sup>, pôde-se observar o quantitativo de gestores e de gestoras (conforme Quadro 1).

**Quadro 1 - Quantitativo de gestores e gestoras do IFSC -  
Câmpus Florianópolis no período de 2010 a 2021**

CARGO	GESTORES	GESTORAS	TOTAL
Direção-geral	3	1	4
Vice-direção	4	0	4
Direção de Ensino	3	2	5
Direção de Administração	1	1	2
Direção de Pesquisa e Extensão	3	0	3
Chefia de Departamento Acadêmico	26	4	30
Chefia de Departamento Administrativo	3	8	11
<b>SOMA</b>	<b>43</b>	<b>16</b>	<b>59</b>

(Fonte: SIAPECAD, 2020; IFSC, 2021).

Esses dados demonstram que os cargos em que o número de mulheres tem sido mais expressivo dizem respeito a áreas vinculadas ao ensino e à administração (neste caso, é importante registrar que a maior parte delas concentra-se no departamento de gestão de pessoas). E, sobre essa questão, vale acrescentar as reflexões de Connell (2016) ao dizer que existe uma divisão do serviço por gênero em locais de trabalho. Enquanto que os homens concentram-se no alto escalão executivo, as mulheres compõem a maioria das equipes de serviço ao cliente e em recursos humanos (CONNELL, 2016). Sobre essa questão, acrescentam-se as considerações de uma gerente entrevistada por Bruschini e Puppini (2004), a qual chamava a atenção para a presença significativa de mulheres na área de recursos humanos, já que são formadas em Psicologia, Pedagogia, Assistência Social, áreas majoritariamente femininas. Outra entrevistada pelas pesquisadoras, mencionou uma palestra proferida por Domenico Masi, na qual o sociólogo italiano havia situado o setor como um prolongamento da maternidade (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

<sup>8</sup> O relatório apresentava também os cargos de Coordenação e de Assessorias, no entanto, a análise ficou centralizada no âmbito das Direções e Chefias, uma vez que todos recebem CD - Cargo de Direção - por exercerem a função.

A fim de aprofundar as reflexões sobre as dificuldades, desafios e conquistas de gestoras e de ex-gestoras no âmbito da instituição, foi elaborado um questionário para ser respondido por servidoras docentes e técnicas do câmpus.

O questionário foi enviado por e-mail institucional a servidoras docentes e técnicas do IFSC - Câmpus Florianópolis. A mensagem do e-mail apresentou o objetivo da pesquisa e fez um convite, destinado às servidoras, que eram gestoras ou que tinham atuado como gestoras na instituição, a responderem o questionário. Ao final do e-mail, foi fornecido o link para acesso ao referido formulário e informado o tempo em que estaria aberto para coleta das respostas: de 13/05/2021 a 31/05/2021. Esse recorte temporal compreendeu o período de “virada do semestre” no câmpus, uma vez o novo semestre iniciaria no dia 17/05/2021 e havia dois dias - 13 e 14/05/2021 - destinados a atividades pedagógicas e administrativas (sem atividades letivas) - conforme Calendário Acadêmico do Câmpus Florianópolis (2021), que poderiam ser utilizados para responder o formulário. Ressalta-se que esse calendário havia sido alterado em virtude da pandemia de Covid-19, e as atividades estavam sendo realizadas de forma remota, por meio de Atividades Não Presenciais (ANPs), uma vez que a vacinação da população - incluindo-se a de servidoras e servidores - seguia a passos lentos no cenário brasileiro.

Esse questionário foi submetido a 101 professoras docentes, cuja relação foi obtida na listagem publicada no site do câmpus Florianópolis em “Agenda IFSC - Gestores e Docentes” (IFSC, 2021), e a 43 técnicas, com base na listagem fornecida pelo Departamento de Gestão de Pessoas, de servidoras técnicas que atuaram como gestoras a partir de 2010. Foi composto por 12 questões, sendo oito perguntas objetivas e quatro perguntas discursivas. O questionário contemplou perguntas que possibilitaram agrupar as servidoras por cargo (professora ou técnica), área (departamento/setor/assessoria), faixa etária, cargos de gestão que assumiu e tempo de atuação como gestora. Procurou, também, questionar objetivamente se as servidoras se sentiam preparadas para o cargo, se já tinham experienciado a gestão antes do IFSC e se tinham enfrentado dificuldades por serem mulheres (esta questão se desdobrou em uma discursiva). As perguntas discursivas abordaram aspectos, como: motivações para candidatar-se ao cargo, maiores desafios e suas percepções sobre o que era necessário para ser uma gestora em uma Instituição de Educação Profissional e Tecnológica<sup>9</sup>.

O questionário foi respondido por 22% das servidoras, sendo que, desse

---

<sup>9</sup> Nesta etapa da pesquisa, não foram incluídas questões étnico-raciais porque se pretende realizar um estudo à parte no âmbito da instituição para que se dê o merecido tratamento ao tema.

total de respondentes, 68,8% representaram servidoras docentes e 31,20%, servidoras técnicas. Em relação à faixa etária dessas gestoras, 50% possuem idade entre 31 e 40 anos, 31,3% têm entre 41 e 50 anos, 12,5%, entre 51 e 60 anos e 6,2% restantes concentram servidoras que possuem menos de 30 anos e mais de 61 anos. Vale registrar que a maior concentração de gestoras compreende um público que não ultrapassa a idade de 40 anos.

No que diz respeito às funções de gestão ocupadas pelas respondentes (Reitora, Pró-reitora, Diretora, Chefe, Coordenadora, Assessora), e considerando-se a possibilidade de assinalar mais de uma opção, ou seja, a mesma servidora pode ter exercido mais de uma função em sua trajetória, dos mais representativos, destaca-se que 93,8% atuaram como Coordenadoras, 25% como Chefes e 15,6% como diretoras e assessoras. Esses dados, também, enfatizam a possibilidade de atuação em mais de uma função, uma vez que 40,6% das servidoras ficaram por mais de quatro anos na gestão, 18,8% no período de um e dois anos, 15,6% estiveram entre dois e três anos, 15,6% também entre três e quatro anos e 9,4% por menos de um ano. Verifica-se que a maioria das respondentes passou por cargos de coordenação - visto, muitas vezes, como o primeiro degrau para quem pretende ter alguma experiência ou traçar uma carreira como gestor ou gestora.

No Regimento Interno (IFSC, 2011), a função de coordenação é a que tem o maior número de atribuições, sinalizadas neste documento, pelo quantitativo de incisos. Para exemplificar, são citadas três coordenações do campus nas quais muitas servidoras já atuaram: a Coordenação de Cursos tem 34 incisos, a Coordenação de Registro Acadêmico possui 30 incisos e a Coordenação de Infraestrutura, 22 incisos. Essas atribuições compreendem desde planejamentos, proposições diversas à Chefia de departamento e execuções de tarefas tanto de natureza administrativa quanto pedagógica.

Ao serem perguntadas se sentiam-se preparadas para assumir a função, 65,6% das servidoras responderam que não. Esse número é muito próximo também da resposta obtida ao questionamento a respeito da experiência prévia em gestão, havendo 68,8% de respostas negativas.

Apesar de a maioria não possuir experiência em gestão, as motivações para assumir o cargo envolveram o desejo de conhecer o funcionamento do IFSC, obter a experiência como gestora e oportunidade de crescimento profissional; a necessidade de rodízio entre servidores, inclusive por falta de opção, o incentivo e apoio de colegas e a motivação financeira. Isso pode ser constatado nas respostas de quatro servidoras a essa questão:

Recebi um convite da minha chefia e aproveitei a oportunidade, pois encarei como um novo desafio e oportunidade de crescimento e amadurecimento profissional. (Servidora 33)

Não tinha servidor para assumir a gestão no momento e entre os colegas do setor entramos em um consenso de que eu assumiria a função. (Servidora 14)

Incentivo dos colegas do setor e da gestão do câmpus. (Servidora 10)

Encarar o desafio e acreditar que eu poderia conseguir; aumentar os conhecimentos através da rica experiência e também o fator financeiro. tiveram outras, mas estas foras (sic) [foram] as principais. (Servidora 12)

No que diz respeito aos maiores desafios como gestoras, as respostas evidenciaram aspectos, como: lidar com a gestão de pessoas e relações interpessoais; tomar conhecimento de legislações, regulamentos, normativas e apropriar-se de processos institucionais; atender o excesso de demandas; enfrentar a sobrecarga de trabalho, bem como a dificuldade de conciliar horários. Algumas dessas percepções serão explicitadas a seguir por meio da resposta de algumas servidoras.

Em sua resposta, a Servidora 11 considera que o maior desafio consiste no gerenciamento de pessoas, especialmente quando há pontos de vista diferentes e a recusa de colegas a melhorias propostas à instituição:

O maior desafio é o gerenciamento de pessoas, no sentido de construir pontos em comuns quando há opiniões divergentes. Além disso, sinto uma recusa/aversão de colegas a **quaisquer sugestões** de mudanças/melhorias no âmbito da instituição. [...]. (Servidora 11) [**grifos nossos**]

Apesar de o maior desafio estar relacionado ao gerenciamento de pessoas, a Servidora 11 enfrenta também o desafio de lidar com a negação de suas proposições feitas em prol da instituição.

Já a Servidora 31 dá destaque à dificuldade de equilibrar a jornada de trabalho com a vida pessoal, algo que fica ainda mais comprometido quando se trata da falta de padrões procedimentais na instituição:

Em virtude do enorme envolvimento com as atividades, controlar o tempo dedicado e equilibrar com a vida pessoal. Também, a falta de procedimentos padrões para encaminhamentos das atividades de gestão. Muitas vezes tínhamos que “descobrir” como fazer, nos levando a retrabalho ou ainda perdendo muito tempo nessas descobertas. (Servidora 31)

A Servidora 5 faz coro às dificuldades apresentadas acima, dando ênfase à sobrecarga de trabalho e de demandas concernentes ao cargo, apresentando, inclusive, um desabafo ao sentir que não dá conta de todas as atividades, especialmente por conta do trabalho remoto:

Muita demanda! Perceber que mesmo que eu me dedique exatamente oito horas em frente ao computador, não dou conta das atividades. Um sentimento de nunca conseguir responder a tudo. Muita informação para dar conta ao mesmo tempo, e uma dificuldade de conciliar todo o trabalho em formato ANP com a vida pessoal. (Servidora 5)

A juventude, equivocadamente associada à “falta de experiência”, tem sido desafio de destaque para a Servidora 22, que precisou enfrentar situações de desconfiança no espaço institucional por parte de seus colegas:

[...] Junto a isso, ser mulher e jovem (de idade e na instituição) tornaram a minha atuação como gestora ainda mais desafiadora, pois precisei circular por espaços ainda ocupados por homens (heteros, *sic*) [héteros] na sua maioria) que me olhavam com certa desconfiança. (Servidora 22)

Em uma questão e em poucas palavras, as respostas acima sobre os desafios enfrentados por algumas servidoras já evidenciaram aspectos que envolvem a sua condição de mulher, algo que é abordado mais especificamente na questão seguinte.

Ao serem perguntadas se haviam enfrentado dificuldades na gestão por serem mulheres, 59,4% responderam que sim, por motivos de: não ser ouvida; machismo; dificuldade em conciliar maternidade e gestão; e assédio. Além disso, as servidoras foram questionadas sobre como haviam lidado com essas dificuldades levantadas por elas.

No que diz respeito a não ser ouvida, a Servidora 14 escreveu:

Infelizmente as minhas experiências não foram muito boas. Acredito que se fazer ser ouvida e principalmente em determinadas situações ter seu setor respeitado e suas demandas supridas é uma das maiores dificuldades (“ter voz e vez”). (no meu caso foi a maior dificuldade). Quanto ao modo como lidei no período em que estava como gestora acredito que a resposta mais correta é do jeito que foi possível. **Posteriormente tratei/ trato em terapia depois de adoecer.** (Servidora 14) [grifos nossos]

A Servidora 14 demonstra o quanto a falta de voz e de vez a afetou, inclusive a sua saúde, e como ela lidou com essa dificuldade: como “foi possível”, ou seja, por conta própria, procurando por acompanhamento especializado após ter adoecido.

Já a Servidora 33 revela ter precisado lidar com o machismo ao ver-se inserida em um ambiente em que muitos homens trabalham:

Lidei com machismo, pois atuo num ambiente majoritariamente masculino. Por vezes **fui boicotada por colegas que não aceitavam a minha presença**. Aos poucos fui mostrando a (sic) [ã] equipe que a minha intenção era colaborar para tornar o trabalho mais produtivo e harmonioso. Fui conquistando a confiança dos meus colegas ao me apropriar dos assuntos relacionados ao setor e resolvendo as questões pertinentes de maneira colaborativa. (Servidora 33) [Grifos nossos]

Percebe-se que, além de a servidora ter enfrentado episódios de machismo e ser “boicotada” por seus pares, precisou encontrar, também sozinha, uma solução para as referidas situações, desdobrando-se para demonstrar a sua capacidade a fim conquistar a confiança de colegas e poder desempenhar a sua função de maneira colaborativa para realizar, assim, o seu trabalho.

A Servidora 15 vê a necessidade de conciliar maternidade e gestão como a maior dificuldade, especialmente pelo tempo que as atividades de gestão demandam.

As maiores dificuldades são sempre relacionadas ao conciliamento da maternidade e das atividades de gestão que tomam mais tempo do que o programado na carga horária. O gestor não consegue cumprir horário na nossa instituição, é difícil inclusive estabelecer os períodos de trabalho (se matutino e vespertino ou vespertino e noturno), pois eventualmente se trabalha em turnos diferenciados no decorrer da semana. (Servidora 15)

Por meio das respostas, constata-se a necessidade de escuta a um coro de mulheres, muitas vezes, silenciado, calado, ignorado e, também, percebe-se a oportunidade de desabafo sobre suas dificuldades e seus desafios na gestão por serem “mulheres”.

Vê-se, com isso, a necessidade de ampliação da discussão e da reflexão sobre as problemáticas apresentadas na instituição concernentes às dificuldades e desafios enfrentados pelas gestoras para que sejam promovidas ações coletivas a fim de evitar o que preconiza Connell: “Boa

parte dos problemas de gênero é tratada, informalmente, como uma questão individual” (2016, p. 81).

#### 4 Considerações finais

Por meio da realização desta pesquisa, é possível constatar que a presença das mulheres em funções de gestão e de liderança tem aumentado com o tempo, conforme apontaram as pesquisas de Bruschini e Puppini (2004) e Otte (2008) apesar de elas enfrentarem algumas dificuldades no mercado de trabalho (CONNELL, 2016; TRINDADE; TRINDADE, 2006). No Instituto Federal de Catarina - Câmpus Florianópolis, foi possível observar o mesmo movimento, um aumento da participação de gestoras em diferentes setores da instituição. Mas ainda é lugar comum ver afirmações de que as escolas técnicas são espaços da dita esfera “masculina”, pela natureza dos cursos e, portanto, ambientes em que circulam predominantemente “os” professores, não havendo possibilidade de que elas se sobressaíam.

Com a aplicação do questionário, que contou com a participação de 22% das servidoras ativas (docentes e técnicas), do primeiro semestre do ano de 2021, constatou-se que a maioria delas não recebeu formação específica para atuar na gestão e não se sentia preparada para o exercício da função. A opção pela gestão foi, na maioria, para o conhecimento do funcionamento da instituição e para a obtenção de experiência. Ainda, segundo relatado pelas respondentes, os maiores desafios estavam relacionados à gestão de pessoas e relações interpessoais e as maiores dificuldades, ao fato de não “serem ouvidas” e à existência de machismo. Verificou-se, também, a necessidade de ampliação da discussão e da reflexão sobre as problemáticas apresentadas concernentes às dificuldades e desafios enfrentados pelas gestoras a fim de promover ações no âmbito institucional.

Evidencia-se, com isso, a necessidade de acolhimento, de escuta, de voz, de vez, bem como de formas de capacitação para preparar mulheres para a gestão. Faz-se necessário, ainda, abordar um olhar dos servidores, ou seja, dos homens (professores e técnicos), sobre a presença das mulheres em cargos de gestão para compreender mais a fundo essa temática por diferentes perspectivas e promover debates e ações. Segundo Connell (2016, p. 91), “Homens e meninos são, de maneiras significativas, controladores de acesso da igualdade de gêneros”.

## Referências

AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS. Especialistas lamentam baixa representatividade feminina na política

Fonte: Agência Câmara de Notícias. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/800827-especialistas-lamentam-baixa-representatividade-feminina-na-politica/>. Acesso em: 10 fev. 2021.

ALMEIDA, Alcides Vieira de. **Dos aprendizes artífices ao Instituto Federal de Santa Catarina**. reed. rev. e atual. – Florianópolis : Publicações do IF-SC, 2010.

BRASIL. **Decreto N° 5224 de 1° de outubro de 2004**. Dispõe sobre a organização dos Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5224.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5224.htm). Acesso em: 26 abr. 2022.

BRASIL. **Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm). Acesso em: 21 mar. 2022.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de mulheres executivas no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**. v. 34, n. 121, jan./abr. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/nbmnX97KsCvpcyZ5DxhvMMd/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em 15 fev. 2022.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero**: feminismo e subversão da identidade. Tradução de Renato Aguiar.

2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

CONNELL, Raewyn. **Gêneros em termos reais**. Tradução de Marília Moschkovich. São Paulo: nVersos, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

ALMEIDA, Alcides Vieira de. **Dos aprendizes artífices ao Instituto Federal de Santa Catarina**. reed. rev. e atual. – Florianópolis : Publicações do IF-SC, 2010.

IFSC. **Agenda IFSC**. Disponível em: <https://agenda.ifsc.edu.br/php/servidores.php?idCampus=2201>. Acesso em 04 abr. 2021.

IFSC. **Boletim de serviços do IFSC**. Disponível em: <https://sipac.ifsc.edu.br/public/jsp/portal.jsf>. Acesso em 22 jan. 2022.



IFSC. **Resolução 14, de 30 de novembro de 2020.** Aprova o Calendário Acadêmico do Câmpus Florianópolis. Disponível em: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/e/2PACX-1vTJqnCpcmXQmoDO9lwpd5dU6Y47iHFtlhwn2CIOiUNK1hntqoGjzqilZ5ctPbPs4a1\\_qQw-Cm-cbSGP/pubhtml?gid=471628917&single=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/e/2PACX-1vTJqnCpcmXQmoDO9lwpd5dU6Y47iHFtlhwn2CIOiUNK1hntqoGjzqilZ5ctPbPs4a1_qQw-Cm-cbSGP/pubhtml?gid=471628917&single=true). Acesso em: 21 mar. 2021.

IFSC. **Resolução Nº 39/2011/CS, de 14 de dezembro de 2011.** Aprova o Regimento Interno do Câmpus Florianópolis. Florianópolis, 2011. Disponível em: [http://cs.ifsc.edu.br/portal/files/Resolucao%2039%20-%20Aprovacao%20Regimento%20Interno%20Campus%20Florianopolis\(1\).pdf](http://cs.ifsc.edu.br/portal/files/Resolucao%2039%20-%20Aprovacao%20Regimento%20Interno%20Campus%20Florianopolis(1).pdf). Acesso em: 03 mar. 2022.

KRISTEVA, Julia. **Estrangeiros para nós mesmos.** Tradução de Maria Carlota Carvalho Gomes. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2.ed. FEEVALE: Novo Hamburgo-RS, 2013.

OTTE, Janete. **Trajetória de mulheres na gestão de instituições públicas profissionalizantes:** um olhar sobre os Centros Federais de Educação Tecnológica. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Educação) - Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. p. 159. 2008.

TRINDADE, Diamantino Fernandes; TRINDADE, Ana Paula Pires. As conquistas das mulheres: avanços e retrocessos. **Sinergia.** São Paulo, v. 7, n. 2, jul./dez., 2006, p. 89-92.

Recebido em abril de 2022

Aprovado em março de 2024