

# XII Colóquio Internacional de Gestão Universitária



## **GESTÃO EMPREENDEDORA: A CARREIRA DE MULHERES NA GESTÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DE SANTA CATARINA.**

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo analisar o perfil de mulheres em cargos de gestão em instituições de ensino superior no estado de Santa Catarina. Para fundamentar o tema realizou-se a revisão de literatura com base em autores clássicos e contemporâneos contemplando o tema empreendedorismo, mulher e mercado, gestão e instituições de ensino superior. Foi desenvolvido um questionário contendo 14 questões fechadas que foram aplicadas com uma amostra de 14 mulheres gestoras de instituições de ensino superior em cargos de direção geral ou reitoras, as quais foram aplicadas no período de 04 de agosto a 01 de setembro de 2012. Utilizou-se do método de pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva e a análise qualitativa e quantitativa. Concluiu-se que o perfil das mulheres em cargo de gestão é fundamentado em características como intuição, sensibilidade, flexibilidade e criatividade, adotam o modelo de gestão descentralizado, optando pela gestão participativa. O viés empreendedor encontram-se arraiaado ao perfil das gestoras. Os estudos está diretamente vinculada as oportunidades na carreira, e todas encontram-se muito orgulhosas da carreira.

Palavras-Chave:

Mulheres. Empreendedorismo. Gestão. Educação.

### **1. INTRODUÇÃO**

Neste mundo contemporâneo, repleto de desafios e de tão rápidas mudanças sociais, econômicas e culturais, precisa-se todos os dias renovar, reinventar as atitudes e procurar saídas globais para enfrentar cada nova fase da humanidade.

Este artigo relata a trajetória de mulheres de fibra, mulheres que fazem acontecer, mulheres guerreiras, mulheres gestoras. Mulheres que estão à frente de instituições de ensino superior no estado de Santa Catarina, planejando, organizando, dirigindo e controlando, enfim, fazendo gestão com foco nos resultados.



Sabe-se que no Brasil têm-se milhares de histórias de mulheres que se diferenciam na forma de gerir uma instituição. Apesar da evolução social, ainda existem preconceitos. Mesmo assim, a função gerencial promovida por mulheres ganhou nova conotação. O entendimento acerca da gestão e de sua importância para o desenvolvimento das pessoas e das organizações está fundamentada na literatura.

O posicionamento mais recente que permeia o foco deste estudo refere-se ao perfil da mulher enquanto gestora de instituições de ensino superior. Este gênero passou a desempenhar função de destaque nas Academias, participando ativamente na geração de resultados e no crescimento e desenvolvimento de uma nação mais humana e promissora.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o perfil de mulheres que se encontram atualmente em cargos de gestão em instituições de ensino superior do estado de Santa Catarina, no âmbito municipal, estadual e federal. Como objetivos específicos os autores relatam pesquisar na literatura existente a temática proposta; elaborar ferramenta de gestão para coleta de dados; por fim identificar os perfis das gestoras pesquisadas.

Para contextualizar a pesquisa, a psicoterapeuta especializada em carreira feminina Martha Murano, destaca como forma de equilíbrio três características consideradas como pontos fortes: intuição, sensibilidade e criatividade, todas ligadas a aspectos maternos. Afirma ainda que as mulheres não devem perder a essência, não precisam abrir mão de sua condição feminina para se inserir no ambiente empresarial. A questão de gênero envolve diferenças biológicas e constitutivas que não devem ser negadas. Com base no exposto fundamenta-se a indagação de pesquisa: qual o perfil das mulheres que se encontram atualmente em cargos de gestão em instituições de ensino superior do estado de Santa Catarina, no âmbito municipal, estadual e federal?

Uma projeção apontada na Pesquisa Cenários 2020, do SEBRAE-SP (2012), reforça essa afirmativa. Entre o total de empregadores do país (empreendedores com empregados), a participação das mulheres deve subir de 24%, em 2000, para 42% em 2020.



## 2. REVISÃO DE LITERATURA

As percepções da sociedade acerca do empreendedorismo relatam investigações de autores que apresentam a trajetória evolutiva de mulheres no âmbito de atividades empreendedoras de destaque. Exemplos são as pesquisas de GATEWOOD *et al.* (2003); DE BRUIN; BRUSH; WELTER, (2006); GUPTA *et al.* (2009); SEGNINI, (1997); pesquisados para fundamentar o Relatório Anual da Global Entrepreneurship Monitor – GEM, 2011.

Segundo o IBGE, em 2010 as mulheres representavam a maioria da população em idade ativa (53,8%) e parte significativa da população economicamente ativa (46,2%).

De acordo com o GEM 2011, apesar da taxa de empreendedorismo feminino no Brasil ser um pouco inferior à taxa de empreendedorismo masculino, o Brasil tem uma das mais altas taxas de empreendedorismo feminino entre os 54 países participantes da pesquisa GEM, classificando-se na 4ª posição. Ou seja, as estatísticas de gênero da Pesquisa do GEM são bastante similares à evolução recente da participação das mulheres na força de trabalho no Brasil.

O quadro a seguir mostra a evolução da participação das mulheres no total de empreendedores de acordo com o GEM, 2011. Pode-se notar que desde o início da década passada a participação das mulheres era significativa, e esta tendência acabou se consolidando nos primeiros anos desta década.

GENERO	Empreendedores Iniciais		Empreendedores Estabelecido	
	2011	2001:2011	2011	2001:2011
<b>Masculino</b>	51,38	52,82	56,93	59,99
<b>Feminino</b>	48,62	47,18	43,07	40,01

Fonte: GEM, 2011

Pesquisas realizadas anualmente pelo IBGE, com base na Pesquisa Mensal de Emprego, constata que as mulheres recebem em média 30% menos do que os homens. Porém, aliado ao fato de que as mulheres possuem mais anos de estudo do que os



homens, acaba se refletindo no aumento do índice do empreendedorismo feminino e na percepção, por parte da mulher, no mercado de trabalho.

Corroborando com a pesquisa acima, NATIVIDADE (2009) afirma que frente aos desafios que cercam a participação da mulher na economia, é nítido o aumento delas nas estatísticas de empreendedorismo no Brasil, mas nem sempre vinculada a uma ação profissional formalizada, e ainda com pouca orientação de gestão, mas presente e em busca de crescimento.

Por outro lado avança-se com o estudo da função da mulher no cenário da educação. Tambara (1998, p.49) analisa o magistério sob a ótica do gênero, afirmando que nele ocorreu uma "feminilização" pela "identificação entre a natureza feminina e a prática docente no ensino primário", num movimento de colagem das características próprias do sexo feminino ao magistério. Para o autor, a Escola Normal foi a grande responsável por esse processo de constituição da forma feminina, envolvendo o assemelhamento da docência com trabalho doméstico, dependência e fragilidade.

Almeida (1998 ou 1995, p.64) utiliza a expressão "feminização do magistério primário" referindo-se à expansão da mão-de-obra feminina nos postos de trabalho em escolas e nos sistemas educacionais, à frequência da Escola Normal e aos traços culturais que favoreceram a ocupação do magistério pelas mulheres.

Entretanto, Silva (2002), considera que a feminização do magistério ocorreu como consequência das lutas das mulheres para se estabelecerem profissionalmente, configurando um nicho no mercado de trabalho ocupado por elas.

A história de mulheres em cargos de gestão escolar iniciou-se na França, de acordo com Werle (2005), quando Madame Courteilh convida, em 1904, religiosas da congregação de São José de Chambéry a trabalharem no colégio. Das sete religiosas convidadas, cinco eram francesas de nascimento. Constituíam um paradigma de administração feminina de inspiração religiosa, com base em sua dedicação, inteligência, sabedoria, continuidade administrativa e autoridade.

No caso de escolas femininas mantidas por congregações religiosas, inexistem barreiras invisíveis interpostas por homens que almejam ou estão na hierarquia, chamadas "teto de vidro", imagem construída por Williams, citado por Vianna (2002), o



que nos leva a formular uma hipótese explicativa para o fato de mulheres exercerem a direção de escolas de porte já no final do século XIX e início do século XX.

Para Machado (2009), quanto as suas características psicológicas e comportamentais, as mulheres são descritas como persistentes, com alto desejo de realização e independência, ativas, persuasivas, inovadoras, precisas e adaptáveis às mudanças, e ainda, acreditam que seus destinos sejam fruto de suas ações.

Corroborando, Menzies, Diochon e Gasse (2004), afirmam que os mitos existentes acabam criando estereótipos deturpados com potencial para degradar a imagem da mulher no tocante à capacidade gerencial, trazendo obstáculos e inibindo as suas chances de crescimento profissional.

Não obstante, a inserção da mulher no mercado de trabalho e seu acesso ao ensino superior têm contribuído para a mudança da natureza dos papéis tradicionalmente atribuídos às mulheres, influenciando suas escolhas profissionais.

No entendimento de Arenius e Kovalainen (2006), aumentando o nível de escolaridade, as mulheres também aumentam suas habilidades empresariais e sua competência para gerenciar.

Segundo Gomes, Santana e Silva (2005), o ingresso da mulher no mercado de trabalho não se dá somente para complementar a renda familiar, embora essa motivação esteja também presente; trata-se de uma mudança social que envolve transformações nas expectativas de vida pessoal e nas relações familiares.

Segundo Gupta *et al.* (2005), as mulheres são caracterizadas por terem mais facilidade na comunicação, como expressividade, conectividade, amabilidade e realização. Já os homens, estão mais relacionados com qualidades realizadoras, como agressividade, autonomia, independência e realização.

O mesmo autor afirma que a criatividade da mulher e sua adaptabilidade às diversas situações fazem com que ela seja capaz de sobreviver a qualquer desafio e supere os obstáculos que a atividade profissional oferece.

Com relação às universidades Finger (1997 *apud* MARCELINO 2004, p.31) afirma que “é uma organização conservadora por excelência, em práticas e posturas. Sua gestão ainda é, ou sempre foi, tradicionalista, burocrática e governamental. Por



consequência, tem resistido a examinar com profundidade a aplicação de um novo modelo organizacional”.

Entretanto, Pimenta e Anastasiou (2002, p.161) entendem a universidade como “instituição educativa cuja finalidade é o permanente exercício da crítica, que se sustenta na pesquisa, no ensino e na extensão”. Kunsch (1992) destaca a universidade por suas próprias finalidades, exercendo um papel de fundamental importância na construção da sociedade moderna, mantendo seu compromisso com o passado - preservando a memória; com o presente na formação de novos profissionais e novos conhecimentos; e para o futuro, funcionando como vanguarda.

Basil e Cook (1978 *apud* KUNSCH 1992, p. 23) entendem que “a educação é, talvez, a mais visível instituição orientada pela mudança. Dado o seu caráter cosmopolita, interdisciplinar, a universidade interage com o maior número de segmentos da sociedade que qualquer outra organização isolada”, e destacam ainda que “as universidades contemporâneas servem ao mesmo tempo como fonte de conhecimentos teóricos e formação profissional e como um dos principais modelos para iniciador de mudança social”.

Thives Jr (2007) define Instituição de Ensino Superior como:

organização complexa e especializada, instituição evidenciada por sua capacidade de desempenhar tarefas múltiplas, tarefas estas relacionadas às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Além de ressaltar que não devam ser comparadas a demais organizações empresariais ou ainda as diversas categorias educacionais existentes, como: universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades Isoladas e institutos de educação Superior.

Dias Sobrinho (2000, p. 32) afirma que “a Universidade de hoje deve tematizar a sua função formativa. Na formação de pessoal de nível superior deve ser levada em conta a significação social dos conhecimentos e habilidades como um dos importantes critérios de qualidade acadêmica”.



Na compreensão de Buarque (1988 *apud* KUNSCH 1992, p. 32) a história da universidade brasileira divide-se em quatro períodos. Segundo ele podem ser descritos da seguinte forma:

Até 1945 a universidade foi incipiente de 1945 a 1964, ela esteve comprometida com a democracia e a construção da sociedade moderna. Dos fins dos anos 60 ao começo dos anos 80 ela consolida seus departamentos, desenvolve pesquisas, cria tecnologia, denuncia e luta contra a ditadura. Em fins da década de 80, ela vive em crise. Perde o heroísmo de lutar pela democracia política que o país conquistou com sua ajuda e fica submersa na administração da escassez de recursos e da democracia corporativista interna.

As universidades são organizações complexas, com objetivos próprios, sistemas hierárquicos e estruturas, e ainda assim diferenciadas das demais organizações burocráticas, que possuem, simultaneamente, a função básica de promoção da educação superior, a pesquisa e a extensão, além de sua função de armazenar e organizar o saber produzido na humanidade (BALDRIDGE *et al.* 1983 *apud* MELO; COLOSSI 2004).

Os setores de educação, ciência e tecnologia no Brasil necessitam enfrentar vários desafios, Rocha Neto (2003) entende que a educação dos cidadãos para convivência em um mundo de transformações cada vez mais velozes, para que sejam capazes de acompanhar as inovações tecnológicas em todos os setores, agregar a sociedade o progresso técnico-científico e ainda capacitar profissionais para o amplo e mutante cenário do mercado de trabalho. O autor aponta como requisitos para o ensino superior:

- a) Orientação da formação para o empreendimento e aproveitamento de oportunidades de trabalho, em lugar de preparação para empregos;
- b) Necessidade de incorporação das tecnologias da informação em todas as competências profissionais;
- c) Rigor científico na educação e na prática profissional;
- d) Relação mais íntima e continuada com os setores de produção;
- e) Abordagem interdisciplinar;
- f) Prática profissional no processo de ensino;
- g) Estímulo ao trabalho em equipe;
- h) Desenvolvimento da capacidade técnica individual e da



atitude para a inovação;

- i) Mais atividades práticas e de aprender fazendo;
- j) Desenvolvimento de atitude para aprendizagem contínua;
- e
- k) Ênfase na diversidade da capacidade institucional.

Já na compreensão de Bordignon (1978 *apud* HAWERROTH 1999, p. 53), competem às universidades as seguintes finalidades:

- a) promover o progresso da ciência utilizando a pesquisa como ferramenta para ampliação do estoque dos conhecimentos tecnológicos e científicos disponíveis para a comunidade;
- b) desenvolver os talentos através da educação geral;
- c) formar profissionais através da educação especializada visando a formação de recursos humanos para suprir as demandas técnicas, culturais e científicas;
- d) promover a cultura comum caracterizada pela cultura expressa da sociedade onde está inserida;
- e) promover a comunidade onde está inserida e é parte integrante, pela educação continuada e pela prestação de serviços, agindo, assim, como agente propulsor do desenvolvimento regional;
- f) exercer a crítica social pela formação de cidadãos racionais e críticos frente aos problemas,
- g) diminuir as desigualdades sociais através da democratização das oportunidades de acesso às benesses oferecidas pelo desenvolvimento.

As instituições de ensino superior devem considerar os princípios gerenciais modernos, valorizando o planejamento estratégico, definição das metas, o orçamento anual, a administração de projetos, valorizando as medidas para gerir a organização e alcançar seus objetivos estratégicos (ROCHA; GRANEMANN 2003).

No âmbito das Instituições de Ensino Superior, Rocha Neto (2003) salienta que a estratégia eficaz que eleva o poder da organização, refere-se à contratação de pessoal qualificado, incorporando competências, especialmente na área responsável pela atividade de pesquisa. O autor ratifica a importância da imagem e das práticas de marketing da organização que agregam valores intangíveis, quando seus discursos e práticas institucionais permanecem alinhados aos objetivos da organização, como base para que se construam imagens autênticas.



Corroboram os autores acima citados quando identificam que as instituições de ensino superior devem ser geridas de forma adequada e de acordo com as premissas empresariais, e manter suas estratégias alinhadas com foco nos resultados e na à função social da universidade.

Conciliando os diferentes papéis, a presença feminina é cada vez mais frequente no mercado de trabalho. A história da mulher com a educação é antiga e muitas tiveram oportunidades significativas neste mercado. Para fundamentar esta pesquisa a seguir apresenta-se a metodologia da pesquisa e em seguida os resultados obtidos por meio de pesquisa de campo.

### 3. MÉTODOLOGIA DA PESQUISA

Para elaboração deste artigo primeiramente fez-se o uso da pesquisa bibliográfica, que na concepção de Andrade (1999), pode ser um trabalho independente ou ainda ser o passo inicial para outra pesquisa. Citando Michel (2005, p. 32), “a pesquisa bibliográfica é uma fase da pesquisa cujo objetivo é auxiliar na definição de objetivos e levantar informações sobre o assunto objeto de estudo”.

Pode-se observar o uso das pesquisas exploratória e descritiva, que na visão de Andrade (1999, p. 106), a exploratória é o passo inicial de todo trabalho Científico. São finalidades dela: proporcionar informações sobre determinados assuntos, facilitar a delimitação do tema de trabalho, definir os objetivos, bem como descobrir um novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente.

A pesquisa descritiva por sua vez, é fundamentada em uma revisão bibliográfica com teorias e conceitos de áreas diferentes da pesquisa. Esta é definida por Malhotra (2001, p.108), como sendo “um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções de mercado”.

Após explorar os assuntos, os autores registraram todos os dados levantados.

De acordo com Oliveira (1997 apud SOARES, 2003, p. 19), a abordagem qualitativa ao contrário da abordagem quantitativa “não emprega procedimentos estatísticos como centro do processo de análise de um problema”. Na visão de Mattar Neto (2005, p. 89), essa abordagem precisa ser descritiva, as informações obtidas não



podem ser quantificáveis, os dados levantados são analisados indutivamente, sendo que a interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos.

Com o objetivo de analisar o perfil das mulheres em cargo de gestão nas instituições de ensino superior na esfera municipal, estadual e federal, utilizou-se a forma de coleta de dados questionário. Este foi elaborado com 14 perguntas, sendo todas fechadas e foi aplicado em Santa Catarina, no período de 4 de agosto a 1 de setembro de 2012.

Sobre questionário, Lakatos e Marconi (2007) escrevem que é um instrumento de coleta de dados, formado por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

O questionário foi aplicado a uma amostragem de 14 gestoras em cargos de direção geral ou reitoria de instituições de ensino do estado de Santa Catarina, os dados foram apurados e encontram-se explanados a seguir no resultado da pesquisa.

#### 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

A coleta de dados realizados na sequência decorre da observação participante e do questionário aplicado com mulheres gestoras em cargos de reitoria ou direção geral em instituições de ensino superior de Santa Catarina.

Com relação ao perfil das gestoras observou-se que 45% das mulheres possuem entre 41 e 50 anos de idade e 33% acima de 51 anos, as demais 22% está entre 30 e 40 anos de idade.

Referente ao estado civil das gestoras observou-se que 78% são casadas e 22% divorciadas, e que 89% são mães de pelo menos um filho. Apenas 11% não tem filhos.

Em relação à escolaridade das gestoras, identificou-se que 67% são mestres, 22% especialistas e 11% doutoras. Referente à formação observou-se que 22% possuem formação em Administração, 22% em Pedagogia, 11% em Direito e 45% em áreas diversas, dentre estas destacam-se: história, nutrição, geografia e economia. Sendo que 89% das gestoras possuem acima de cinco anos de experiência em cargos de gestão.

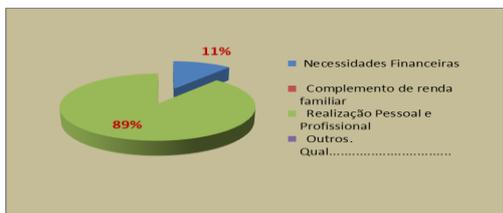


Para concluir a respeito dos perfis das gestoras, questionou-se sobre a faixa salarial que na pesquisa apresentou-se assim distribuída, 56% das gestoras possuem um salário entre R\$5.000,00 e R\$10.000,00, seguido de 22% que enquadra-se em até R\$5.000, com 11% de R\$10.001,00 a 15.000,00 e 11% recebem uma remuneração acima de R\$15.000,00.

Analisa-se no perfil identificado que para chegar ao topo é necessário atrelar estudos a sua carreira, carreira e estudos caminham juntos. Independente do curso de graduação é necessário especializar-se na área de gerenciamento, gestão ou administração com o intuito de desenvolver e fortalecer as habilidades com foco no crescimento profissional. A faixa etária predominante é acima de 40 anos, isto demonstra que a mulher demora em assumir cargos de gestão em instituição de ensino superior, considerando a chegada ao topo da carreira após diversas outras experiências como em sala de aula, coordenação e funções técnicas administrativas.

Apresenta-se a seguir as questões direcionadas a carreira das mulheres em cargo de gestão em instituição de ensino superior de Santa Catarina.

Motivo que a levou a ingressar no mercado de trabalho



Observou-se que 89% dos motivos que levaram as mulheres a ingressar no mercado de trabalho é a realização pessoal e profissional, apenas 11% ingressou por necessidades financeiras.

É notória a participação das mulheres atuando na área da educação. Com relação às gestoras pesquisadas, concluíram-se que 56% iniciaram a carreira como professora, 22% iniciaram como técnicos-administrativos e 22% iniciaram em cargos de direção ou reitoria. É importante salientar que a grande maioria das gestoras iniciaram sua trajetória em sala de aula. Sendo que 45% das gestoras que atualmente encontram-se dirigindo uma instituição de ensino superior já ocuparam no mínimo dois cargos de gestão anteriormente. Entretanto, 33% afirmam ser sua primeira experiência em cargos de direção ou reitoria. Apenas 22% ocuparam outros três cargos de gestão em outras instituições. A experiência adquirida é de suma relevância para a carreira em cargos de gestão.



Ainda 100% das gestoras consideram que o acesso ao ensino superior abriu oportunidades na carreira. A importância do estudo atrelado à carreira é notória.

Quando questionadas com relação a sua habilidade principal, 56% ressaltaram que sua habilidade principal é humana, focada na gestão das pessoas e 44% afirmaram que sua habilidade em destaque é a técnica, que foca nos processos, no saber fazer. A habilidade humana é de grande destaque, visto que o maior desafio nas empresas é gerenciar pessoas.

Quanto ao estilo de liderança adotado pelas gestoras, observou-se que 67% utiliza-se do estilo democrático, seguido de 33% que se apropriam da liderança situacional no modelo de gestão adotada. Observou-se também que 100% das gestoras resolvem os conflitos de imediato, ou seja, não postergam as decisões que devem ser tomadas em relação aos conflitos organizacionais. O estilo de liderança determina o modelo de gestão adotado, e tratando-se dos relatos acima, observa-se que o modelo de gestão adotado por todas as gestoras é descentralizado, promovendo a gestão participativa.

Neste mesmo sentido questionou-se se as mulheres se aborrecem com facilidade no ambiente de trabalho e concluiu-se que 78% não se aborrecem com facilidade contra apenas 22% que assumiram sim, se aborrecem com as situações conflitantes no cotidiano. Administrar os sentimentos é de fundamental importância para a tomada de decisões.

Atualmente a mulher divide seu espaço de tempo entre vários papéis, dentre eles de profissional, esposa, mãe, namorada, amiga. Porém, foram questionadas se os vários papéis e obrigações que ocupam podem leva-las a perder o foco no ambiente de trabalho e 78% afirmaram que não, que os diversos papéis e funções assumidas pela mulher não o fazem perder o foco no ambiente de trabalho, apenas para 22% afirmaram que sim, que não conseguem administrar os diversos papéis e afirmam perder o foco no ambiente de trabalho.

Mesmo com o avanço e conquista da mulher no mercado de trabalho em destaque, 33% sente que ainda há algum tipo de preconceitos em relação à mulher ocuparem cargos de gestão nas instituições de ensino superior.



As características em destaque contidas no perfil da mulher como gestora evidenciam que 89% das mulheres gestoras conseguem equilibrar os diferentes afazeres da mulher profissional, da mulher mãe, esposa, namorada, amiga e também o viés espiritual. Apenas 11% das mulheres não conseguem este equilíbrio.

Concluindo a pesquisa realizada 100% das mulheres sentem orgulho de suas carreiras.

## 5. CONCLUSÃO

Com relação aos resultados obtidos na pesquisa primeiramente observou-se que as mulheres chegam ao topo da carreira nas instituições de ensino superior acima de 40 anos de idade. Nesta fase da vida grande maioria são casadas ou divorciadas. É importante ressaltar que as divorciadas não conseguiram equilibrar vida pessoal e profissional, fraquejando no lado pessoal.

O estudo é considerado de grande proeminência para o crescimento profissional, sem ele não se consegue chegar em cargos de gestão no ensino superior, até porque é necessário conhecer os processos, e se passou por eles como participante do processo, sendo aluna ou colaboradora, será mais simplificado entender o processo na hora de gerenciar.

Observa-se que a área de formação pouco interfere desde que o gestor busque a capacitação constante, desenvolvendo habilidades alinhando a experiência de mercado, experiência esta na maioria dos casos oriundas de sala de aula.

Os salários nesta fase da carreira são considerados atraentes, entretanto a maioria das gestoras buscam a realização pessoal e profissional na carreira.

Com relação às características de destaque no perfil das gestoras observou-se a liderança democrática e situacional, a resolução de conflitos de forma imediata, a capacidade de resolver varias situações simultaneamente, destacam características como intuição, sensibilidade e criatividade estarem interligadas ao viés maternal, conseguindo conciliar os diversos papeis a mulher atribuído, e ainda ressaltam estarem 100% orgulhosas de suas carreiras profissionais. Observa-se um perfil bastante empreendedor fundamentado nas características acima mencionadas.



## REFERENCIAS

ALMEIDA, J. S. de. Currículo da Escola Normal Paulista (1846/1920): revendo uma trajetória. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Brasília, v.76, n.184, set./dez. 1995.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ARENIUS, P.; KOVALAINEN, A. Similarities and differences across the factors associated with women's self-employment preference in the Nordic countries. **International Small Business Journal**. v. 24, n. 1, Feb. 2006.

DE BRUIN, A.; BRUSH, A.; WELTER, F. **Introduction to special issue: Towards Building Cumulative Knowledge on Women's Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice**, 30 (58), 2006.

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação da educação superior**, Petrópolis: Editora Vozes, 2000

GATEWOOD, E.J. ET AL. **Women Entrepreneurs, their ventures, and the venture capital industry**. ESBRI. Estocolmo, Finlândia, 2003.

Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil : 2011 \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores : Tales Andreassi... [et al] Curitiba: IBQP, 2011.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; SILVA, J. M. **Mulheres empreendedoras: desafios e competências**. *Directory of Open Access Journals*, Buenos Aires, v. 4, n. 24, out./dez. 2005.

GUPTA, V. K. et al. **Entrepreneurship and stereotypes: are entrepreneurs from Mars or from Venus?** *Academy of Management Best Conference Paper*, 2005.

GUPTA, V.K. ET AL. **The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2009.

HAWERROTH, Jolmar Luis **A Expansão do Ensino Superior nas Universidades do Sistema Funcional Catarinense**. Florianópolis: Insular, 1999.

KUNSCH, Margarida M.K. **Universidade e Comunicação na Edificação da Sociedade**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.



LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MACHADO, H. V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. XXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Foz do Iguaçu: ANPAD, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCELINO, Gileno Fernandes. **Introdução ao Planejamento e à Administração Estratégica**. em MARCELINO, G. F. (organizador). **Gestão Estratégica de Universidade a construção da FACE/UnB**. Brasília: UnB, 2004.

MATTAR NETO, João Augusto. **Metodologia científica na era da informática**. 2. ed. Saraiva: São Paulo, 2005.

MENZIES, T. V.; DIOCHON, M.; GASSE, Y. Examining venture-related myths concerning women entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, v. 9, n. 2, Aug. 2004.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo (organizadores) **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior** São Paulo: Atlas, 2003.

ROCHA NETO, Ivan. **Planejamento Estratégico, Estudos Prospectivos e Gestão do Conhecimento nas IES**. em ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo (organizadores) **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior** São Paulo: Atlas, 2003.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas**. São Paulo: Atlas, 2003.

PIMENTA, Selma Garrido; e ANASTASIOU, Léa das Graças C. **Docência no ensino superior**. Coleção Docência em Formação. Vol 1. São Paulo: Cortez, 2002.

NATIVIDADE, D.R. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. *Revista de Administração Pública*, Vol.43 n.1 Rio de Janeiro Jan./Feb de 2009.

WERLE F.O.C. Práticas de gestão e feminização do magistério. *Caderno Pesqui*. Vol.35 n.126 São Paulo Set/Dez 2005. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742005000300005>. Acessado em 22 de setembro de 2012.



SILVA, V. L. G. da. Profissão: professora. In: CAMPOS, M. C. S. de S., SILVA, V. L. G. da (orgs.) *Feminização do magistério: vestígios do passado que marcam o presente*. Bragança Paulista: Edusf, 2002

SILVEIRA, Amélia; COLOSSI, Nelson; SOUZA, Claudia Gonçalves de **Administração Universitária: estudos brasileiros**. Florianópolis: Insular, 1998.

TAMBARA, E. Profissionalização, escola normal e feminilização: magistério sul-riograndense de instrução pública no século XIX. *História da Educação*. Pelotas: ASPHE /FaE/UFPel, n.3, abr.1998.

THIVES JUNIOR, J.J. . **Competências para Dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES**. Tese Doutorado – UFSC: Florianópolis, 2007.

VIANNA, C. Contribuições do conceito de gênero para a análise da feminização do magistério no Brasil. São Paulo: Edusf, 2002