

**XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

**GÊNERO E SEGREGAÇÃO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NOS 50 ANOS  
DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)****LEONIR MARTINS PEREIRA**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB

[leonirmartins@yahoo.com.br](mailto:leonirmartins@yahoo.com.br)**MAURICIO CAPOBIANCO LOPES**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB

[mclopes@furb.br](mailto:mclopes@furb.br)**RESUMO**

Neste trabalho investigou-se, com base em processos estudados por Acker (1990), o gênero predominante na estrutura organizacional da Universidade Regional de Blumenau (FURB), em seus 50 anos de existência. Ao invés de analisar o gênero a partir do indivíduo, Acker (1990) analisou o gênero nas estruturas e nas ocupações das organizações. A reprodução das desigualdades de gênero nas organizações, de acordo com Cohen e Huffman (2003), é a base para a desvalorização do trabalho das mulheres e a dominação dos homens (SANTOS; ANTUNES, 2013). Neste estudo utilizou-se da abordagem qualitativa, analisando-se por meio da análise de conteúdo, os documentos primários que foram coletados nos registros da instituição pesquisada. Este estudo se justifica pela pouca produção brasileira sobre o tema gênero e segregação na gestão universitária. Quanto aos resultados encontrados constatou-se que, na estrutura organizacional da FURB, o gênero predominante praticado tem sido o masculino. Por meio da distinção entre homem e mulher e pela reprodução e manutenção das desigualdades de gênero, o masculino tem sido favorecido em detrimento do feminino.

**Palavras-chaves:** gênero, gestão universitária, FURB.

## **1 INTRODUÇÃO**

Acker (1990) sugere que é possível pensar as estruturas organizacionais como estruturas de gênero, que são construídas reproduzindo as desigualdades de gênero. Ao invés de analisar o gênero a partir do indivíduo, Acker (1990) analisou o gênero nas estruturas e nas ocupações das organizações. Acker (1990) argumenta que a masculinidade permeia os processos organizacionais, marginalizando as mulheres e contribuindo para a manutenção da segregação de gênero nas organizações.

De acordo com Hoyt e Simon (2011), as mulheres pertencem a um grupo social que, historicamente, ocupam uma posição não dominante na sociedade em relação aos homens. Os estereótipos de gênero, afirmam Santos e Antunes (2013), alimentam a ideia de dominação dos homens sobre as mulheres no cotidiano da vida privada e, *a posteriori*, na vida pública. Segundo Santos e Antunes (2013), as mulheres têm buscado um espaço laboral que ofereça condições de assumirem cargos e posições hierárquicas, ganhando destaque e reconhecimento profissional.

A FURB é uma instituição pública de ensino e, segundo Mourão e Galinkin (2007), é no setor público que as mulheres encontrariam maiores chances de ocupar cargos de gestão. Porém, de acordo com Vaz (2013), é raro as mulheres assumirem cargos de alta gestão na administração pública ou nas organizações de ensino e pesquisa. Num ambiente organizacional em que são reproduzidas as desigualdades de gênero é possível que haja dificuldades e até mesmo impedimentos para que as mulheres assumam cargos de gestão. Diante deste contexto, pretende-se verificar qual gênero tem sido praticado predominantemente na estrutura organizacional da FURB, em seus 50 anos de existência.

## **2 GÊNERO E SEGREGAÇÃO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

Neste capítulo serão apresentados: a revisão teórica deste estudo, a metodologia utilizada e os resultados obtidos.

### **2.1 REVISÃO TEÓRICA**

A revisão teórica deste trabalho centrou-se no tema gênero, apresentando o estudo de Acker (1990) sobre o gênero das organizações, que sugere que é possível pensar as estruturas organizacionais como estruturas de gênero e também estuda a gestão universitária.

#### **2.1.1 O gênero das organizações**

Conforme Britton e Logan (2008), no uso comum, gênero é algo que as pessoas possuem ou a forma como elas se comportam, ou deveriam se comportar: com características masculinas ou femininas. Acker (1990) ao invés de analisar o gênero a partir do indivíduo, analisou a partir das estruturas das organizações e das ocupações. De acordo com a autora, dizer que uma organização é de gênero significa que vantagem e desvantagem, exploração e controle, ação e emoção, significado e identidade, são modelados por meio de termos de uma distinção entre homem e mulher, masculino e feminino. Acker (1990) sugere que é possível pensar as estruturas organizacionais como estruturas de gênero, que são construídas reproduzindo as desigualdades de gênero. A autora afirma que uma organização possui gênero quando deixa estampada a distinção entre masculino e feminino. A estrutura organizacional, afirma Acker (1990), possui um gênero mascarado que assume o trabalhador, ou seja: o homem. Esta masculinidade permeia os processos organizacionais, marginalizando as mulheres e contribuindo para a manutenção da segregação de gênero nas organizações (ACKER, 1990).

Britton e Logan (2008) exploram brevemente o contexto para o surgimento de uma teoria de gênero das organizações. As autoras afirmam que na década de 1950 até a década de

1970 surgiram as primeiras pesquisas sobre gênero nas organizações, as quais tratavam os problemas da mulher trabalhadora como sendo dela própria. Por exemplo, ganhavam menos porque eram menos comprometidas. Kanter (1977) estudou uma grande corporação e demonstrou que as desigualdades de gênero residem na estrutura da própria organização, em que as mulheres tiveram menos oportunidades e ocupavam um menor número de posições importantes do que os homens. Porém, a abordagem, que foi chamada de modelo de trabalho, ainda analisava a organização como sendo de gênero neutro (BRITTON; LOGAN, 2008).

Surgiram, então, os estudos de Acker (1990) que norteiam a premissa de que as organizações possuem gênero. A autora visualiza as organizações de uma nova forma: estuda o gênero não com base na esfera do indivíduo, mas sim na estrutura da organização e das ocupações. Acker (1990) desafia a ideia de que a organização é de gênero neutro, argumentando que a organização é baseada em corpos de homens, sexualidade e relação com a procriação.

Acker (1990) argumenta que reconhecer que as organizações hierárquicas são um local de dominação masculina é apenas parte do caminho para compreender como está enraizado o gênero nas organizações. É preciso também reconhecer que a estrutura organizacional possui gênero (ACKER, 1990). De acordo com Acker (1990), são necessárias estratégias teóricas diferentes que examinem as organizações como processos de gênero.

Neste trabalho, o foco será no fenômeno de gênero, mais especificamente, no estudo de Acker (1990), que sintetiza uma estrutura sistemática para a compreensão dos gêneros nas organizações e ocupações. A autora argumenta que o gênero está presente em, no mínimo, cinco processos que interagem entre si e que, embora sejam analiticamente distintos, na prática são partes interdependentes de uma mesma realidade. Os cinco processos, de acordo com Acker (1990), estão elencados no quadro 1.

Quadro 1 - Processos organizacionais e gênero.

<b>Processos</b>	<b>Descrição</b>
1 - Divisão do trabalho	Aborda as diferenças salariais e a representação das mulheres na gestão.
2 - Símbolos culturais	Símbolos e imagens que expressam, reforçam ou se opõem à divisão de gênero.
3 - Interações no local de trabalho	Interações entre homens e mulheres, mulheres e mulheres e homens e homens.
4 - Identidades individuais	A consciência da existência do outro.
5 - Lógica organizacional	Infraestrutura de gênero reproduzida em atividades organizacionais.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Acker (1990).

O primeiro processo abordado por Acker (1990) é a construção da divisão de trabalho por gênero, por meio das práticas de trabalho das organizações, incluindo as diferenças salariais e a representação das mulheres na gestão. Neste processo são quase sempre os homens a ocuparem os mais altos cargos de poder organizacional e a assumir as funções mais qualificadas enquanto que as mulheres assumem os cargos médios e as funções menos qualificadas (ACKER, 1990). Neste sentido, Cohen e Huffman (2003), analisaram como o mercado de trabalho determina a diferença salarial, ou seja, a forma como a desvalorização de gênero está condicionada à segregação no mercado de trabalho. De acordo com os autores, a relação sugere que a desvalorização do gênero é geralmente menos pronunciada nos mercados de trabalho mais integrados e, nos grandes mercados, a segregação de gênero é intensificada. Cohen e Huffman (2003) concluíram que a segregação constitui a base para a desvalorização das funções de trabalho específicas de gênero e também reforça a tendência para o salário das mulheres serem inferiores, comparado ao mesmo trabalho realizado por homens.

Ainda em relação ao primeiro processo, Reskin e McBrier (2000) estudaram a representação das mulheres na gestão, examinando os efeitos das práticas de trabalho das organizações em função do gênero. As autoras argumentam que se houver preponderância de homens na gestão, a inércia, os rótulos sexuais e as dinâmicas de poder predis põem as organizações a utilizarem a atribuição com base no sexo quando forem definir funções gerenciais.

Os estudos de Reskin e McBrier (2000) também mostram que as práticas de pessoal afetam a divisão sexual do trabalho gerencial, ou seja, em métodos de recrutamento aberto as mulheres ocupam uma maior parte dos trabalhos de gestão, enquanto que no recrutamento por meio de redes informais, a participação dos homens aumenta. O uso de redes informais de recrutamento favorece as pessoas que tenham algum tipo de laço ou semelhança com o tomador de decisões. Este tipo de recrutamento é difícil de combater, pois muitos gerentes acreditam que os membros das suas redes pessoais são mais talentosos do que os de fora (RESKIN; MCBRIER, 2000).

Como segundo processo, Acker (1990) classifica a simbologia como sendo uma forma de analisar o gênero numa organização. Nesta simbologia, Acker (1990) cita a construção de símbolos e imagens que expressam, reforçam ou se opõem à divisão de gênero, tendo como exemplo: as formas de linguagem, a ideologia, a cultura popular, a imprensa e a televisão. A estrutura do mercado de trabalho, as relações no local de trabalho, o controle dos processos de trabalho e a relação salarial são afetadas por símbolos de gênero (ACKER, 1990). Kanter (1977), por exemplo, associou a imagem do gerente de topo a um símbolo de sucesso. Simbolicamente, certo tipo de sexualidade heterossexual masculino desempenha um papel importante na legitimação do poder organizacional (ACKER, 1990). Um dos elementos que envolvem a questão de gênero são as representações simbólicas culturais sobre o que é feminino e masculino, que pode divergir dependendo do contexto histórico e local. Outro aspecto do gênero é a identidade subjetiva, em que o gênero incorpora a concepção e construção de poder, o que implica em um controle ou um acesso diferencial aos recursos materiais e simbólicos (SCOTT, 1989).

O terceiro processo trata das interações entre homens e mulheres, mulheres e mulheres e homens e homens, incluindo todos os padrões que promulgam o domínio e a submissão (ACKER, 1990). O estudo de McGuire (2002) contribui para o entendimento dos mecanismos informais por meio dos quais as organizações de trabalho são de gênero. Neste sentido, o autor analisa como a desigualdade de gênero se manifesta nas redes informais dos funcionários. McGuire (2002) criou um índice de ajuda de rede composta por seis indicadores: ajuda com problema relacionado ao trabalho; ajuda nos entraves burocráticos; ajuda no atendimento de servidores em outras áreas da empresa; ajuda na reunião de gerentes e diretores; ajuda na obtenção de um novo cargo ou promoção; e ajuda na obtenção de uma obra reconhecida. O autor descobriu que mesmo quando as mulheres tinham empregos em que elas controlavam os recursos organizacionais, ainda assim elas recebiam menos ajuda relacionada com o trabalho dos membros de sua rede do que os homens.

O quarto processo trata dos componentes que ajudam a produzir a identidade de gênero que pode incluir a consciência da existência do outro em três aspectos: na organização, na escolha do trabalho adequado e no uso da linguagem, vestuário e apresentação de si mesmo como um membro de um gênero na organização. Neste sentido, Reskin e Roos (1987) estudaram algumas ocupações predominantemente masculinas, entre o período de 1970 a 1980, mas que se tornaram mais femininas. As autoras concluíram que alguns mecanismos contribuem para a manutenção de vantagens sociais e econômicas para os homens. De acordo com as autoras, a segregação interna e a desqualificação podem estar presentes em ocupações masculinas que se tornaram mais femininas. Em relação à segregação interna, Reskin e Roos (1987) sugeriram que o que havia sido rotulado como ganho para as

mulheres refletia a elaboração da divisão sexual do trabalho dentro da ocupação detalhada que era predominantemente masculina no passado. A desqualificação ocorre quando a organização modifica os deveres ocupacionais para rotinizar o trabalho e eliminar o critério do trabalhador (RESKIN; ROOS, 1987). Reskin e Roos (1987) também explicam que, quando as mulheres entram em ocupações que antigamente eram monopolizadas por homens, emergem outros mecanismos para garantir a possível subordinação das mulheres, como, por exemplo, a diminuição do salário, do prestígio e da autonomia.

Finalmente, no quinto processo, Acker (1990) explica que o gênero está implicado nos fundamentos dos processos de criação e conceituação de estruturas sociais. As organizações, embora aparentemente de gênero neutro, têm uma infraestrutura de gênero reproduzida em atividades organizacionais (ACKER, 1990). Mesmo em políticas aparentemente formais e transparentes, como políticas de avaliação do local de trabalho ou descrições de trabalho, o gênero e outras dimensões da desigualdade se incorporam parecendo gêneros neutros (BRITTON; LOGAN, 2008). A lógica organizacional tem formas materiais nas regras de trabalho escrito, diretrizes gerenciais e outras ferramentas documentais como, por exemplo, o sistema de avaliação do trabalho (ACKER, 1990).

O sistema de avaliação, conforme Acker (1990), é realizado por meio do uso e interpretação de documentos que descrevem os trabalhos e como eles devem ser avaliados. Estes documentos contêm indicadores simbólicos de estrutura e a maneira pela qual eles são interpretados revela a lógica organizacional subjacente (ACKER, 1990). Na avaliação do trabalho, o conteúdo dos postos de trabalho é descrito e comparado em critérios de conhecimento, habilidade, complexidade, esforço e condições de trabalho. Este sistema, que também determina a hierarquia e as diferenças salariais, pode ser considerado como constituído pelo julgamento que reproduz os valores gerenciais. Toda vez que a avaliação do trabalho é usada, a estrutura é criada ou reforçada.

A lógica organizacional, segundo Acker (1990), também assume uma congruência entre a responsabilidade, a complexidade e a posição hierárquica. A autora cita como exemplo que uma posição de nível mais baixo, que é a maioria dos postos de trabalho e preenchido predominantemente por mulheres, tem baixos níveis de complexidade e responsabilidade. Já as posições de altos níveis de complexidade e responsabilidade, definidos em termos de tarefas gerenciais e profissionais, é a minoria dos postos de trabalho e predominantemente ocupada por homens (ACKER, 1990). Desta forma, aqueles que precisam dividir seus compromissos e que têm outras obrigações a exercer fora dos limites do trabalho – cuidados com a casa e filhos, por exemplo - estão nos escalões inferiores, pois são considerados inadequados para as posições de nível superior. O mais indicado para as posições de nível superior, explana Acker (1990), seria um trabalhador do sexo masculino que teria tempo integral para se dedicar integralmente à organização e, naturalmente, mais adequado para a responsabilidade e autoridade. Sendo assim, trabalho e hierarquia são, implicitamente, de gênero, apesar da lógica organizacional apresentá-los como gênero neutro (ACKER, 1990).

As mulheres crescem em meio à desigualdade de gênero, entram na vida organizacional também permeada por divisão de gêneros, mas, mesmo assim, vêm conquistando espaços no mundo do trabalho.

## **2. 1.2 Gênero e gestão universitária**

A gestão universitária pode ser desenvolvida por meio de diversos cargos na estrutura das IES, como: reitor(a), pró-reitor(a), diretor(a) de unidades, chefe de departamento, coordenador(a) de curso, entre outros cargos responsáveis pela gestão acadêmica e administrativa (TACHISAWA; ANDRADE, 2002). Os gestores nas IES são fundamentais, pois eles, juntamente com os técnicos, são os principais envolvidos na definição da missão, dos objetivos e das metas da IES, bem como na eficiência da implementação das estratégias

institucionais, assegurando uma gestão de qualidade (TACHISAWA; ANDRADE, 2002).

A gestão universitária é permeada por situações de conflito. Um deles é em relação à transitoriedade dos gestores, pois estes assumem o cargo, por indicação ou eleição, por tempo determinado e exercem vários papéis (SILVA et al., 2013). Sendo assim, conforme Silva et al. (2014):

[...] o docente pode, ao longo de sua carreira, assumir uma coordenação de curso, uma chefia de departamento, uma pró-reitoria ou reitoria, ou outro cargo de gestão na instituição e, após algum tempo, retornar exclusivamente às suas funções de professor. Não obstante o fato de essa transição ser rotineira, ela merece maior compreensão, visto que nem sempre o processo de deixar uma posição de gestão ocorre sem maiores traumas para o ocupante do cargo e o grupo que o circunda. (Silva et al. 2014, p. 124).

O gênero também pode ser considerado um ponto de conflito nas universidades. Hoyt (2010) afirma que as mulheres têm uma ligeira vantagem em eficácia nos domínios femininos nas áreas de educação, governo, e serviços sociais. Segundo Mourão e Galinkin (2007) é no setor público que as mulheres encontram maiores chances de ocupar cargos de chefia, assessoramento e gerência. No caso do setor público, conforme destaca Puppín (1995), não se confirmam algumas das desigualdades de gênero, por exemplo, em relação ao salário. A autora explica que o salário é o mesmo, assim como os meios para a ascensão na carreira. A forma de ingresso é, na maioria das vezes, via concurso público o que, pelo que se espera, pode diminuir as desigualdades de gênero, explica Puppín (1995). Há também os planos de carreira, onde ocorrem as promoções por critérios ditos como iguais (MIRANDA et al., 2009).

A diferença na ascensão na carreira é em relação aos cargos de confiança, pois são escolhidos por uma pessoa que ocupa um cargo maior (PUPPIN, 1995). Nesse caso, as desigualdades de gênero podem se manifestar de forma mais declarada, visto que as organizações são instâncias onde ocorrem conflitos de interesses e relações de poder (MIRANDA et al., 2009).

Marry (2008) afirma que, em se tratando de setor público, o mundo acadêmico deveria garantir maior igualdade na carreira tanto para homens quanto para mulheres. É pequeno o número de mulheres que assumem altos cargos na administração pública ou nas organizações de ensino e pesquisa (VAZ, 2013).

## 2.2 METODOLOGIA

Neste estudo optou-se por utilizar a abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios, de corte transversal. A pesquisa exploratória tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias e é recomendada em pesquisas qualitativas (RICHARDSON, 2012). Os estudos transversais fornecem um panorama dos elementos em um dado ponto no tempo (HAIR et al., 2005).

O contexto no qual será aplicada a pesquisa de campo é a FURB. Esta instituição, criada em 1964, é a primeira faculdade do interior do estado de Santa Catarina, Brasil, e já formou mais de 40 mil profissionais, conforme a página na internet (<http://www.furb.br/web/1317/institucional/a-furb/nossa-historia>). Desde 2010 é uma autarquia municipal de regime especial, possuindo plena autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, sujeita ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Em 2014, oferecia o ensino médio, 54 cursos de graduação, 11 cursos de mestrado, três cursos de doutorado e outros cursos sequenciais e de extensão (<http://www.furb.br/web/1317/institucional/a-furb/nossa-historia>).

Por ser uma organização pública, o ingresso na carreira de servidor na FURB, ocorre por meio de concurso público ou por meio de nomeação em cargos comissionados. Os

ingressantes podem preencher o quadro efetivo do magistério superior, do ensino médio e da educação profissionalizante e o quadro de carreira geral dos servidores técnico-administrativos (BLUMENAU, 2010).

O quadro de cargos de gestão é composto de provimento em comissão, função de confiança e mandato eletivo (BLUMENAU, 2010). O acesso aos cargos de gestão para provimento em comissão e função de confiança é baseado na confiança da autoridade nomeante. Também compete ao reitor nomear os servidores da FURB e atribuir funções de confiança (BLUMENAU, 2010). “As pró-reitorias são exercidas pelos pró-reitores, servidores do quadro efetivo, ocupantes de função de confiança de livre designação e exoneração do Reitor” (BLUMENAU, 2010). O acesso aos cargos de reitor(a), vice-reitor(a), diretor(a) de unidades, chefe de departamento e coordenação de curso ocorre por meio de eleição.

Os instrumentos para a coleta de dados foram os documentos primários. A coleta documental foi realizada nos documentos e registros da instituição pesquisada, por meio da Divisão de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (DGDP), Centro de Memória Universitária (CMU), ambos pertencentes à estrutura organizacional da FURB, e página na internet. A análise dos dados foi realizada por meio de análise do conteúdo. Foram analisados os seguintes tipos de documentos: termos de posse, portarias de nomeação, estatuto e planilhas da instituição. Por se tratar de uma instituição pública, os documentos analisados foram legítimos e de fácil acesso. Yin (2010, p. 132) explica que “o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes”. Conforme Bardin (1997), a análise documental tem por objetivo representar de outro modo a informação, por meio de procedimentos de transformação, em que a análise irá “evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem” (BARDIN, 1997, p. 46).

Desta forma, analisou-se três fatores de um dos processos elencados no estudo de Acker (1990), que sintetiza uma estrutura sistemática para a compreensão dos gêneros nas organizações e ocupações. O primeiro fator analisado foram os salários, a fim de verificar se existem diferenças entre salário e gênero. O segundo fator analisou os cargos de gestão, a fim de verificar se existe diferença de ocupação destes cargos em relação ao gênero. E o terceiro fator identificou a forma de recrutamento dos servidores que têm ocupado os cargos de gestão da FURB: se é por métodos abertos ou por redes. Os demais processos elencados por Acker (1990) não foram analisados em função da dificuldade em se encontrar dados institucionais que cobrissem tais temas.

## **2.3 RESULTADOS**

A análise dos dados da pesquisa objetivou identificar se as estruturas da FURB são predominantemente masculinas ou femininas. Por meio dos processos elencados por Acker (1990), investigou-se os níveis salariais, a ocupação dos cargos de gestão e a forma de recrutamento dos gestores. As informações fornecidas pela CMU e DGDP da FURB, referentes aos níveis salariais e à ocupação aos cargos de gestão, foram geradas a partir de 1987, época em que a FURB iniciou a sistematização destas informações.

### **2.3.1 Níveis salariais**

Em relação aos níveis salariais, o levantamento foi realizado no período compreendido entre 1987 e 2014, considerando-se os salários mínimos nacionais cadastrados no banco de dados da instituição, utilizando-se como base o contrato do servidor na DGDP e a folha de pagamento.

Primeiramente fez-se uma comparação entre o total de servidores que percebem até cinco salários mínimos mensais, os que recebem entre seis e dez salários mínimos e os que recebem mais de dez salários mínimos, conforme Tabela .

Tabela 1 - Vencimentos em salário mínimo – proporcional.

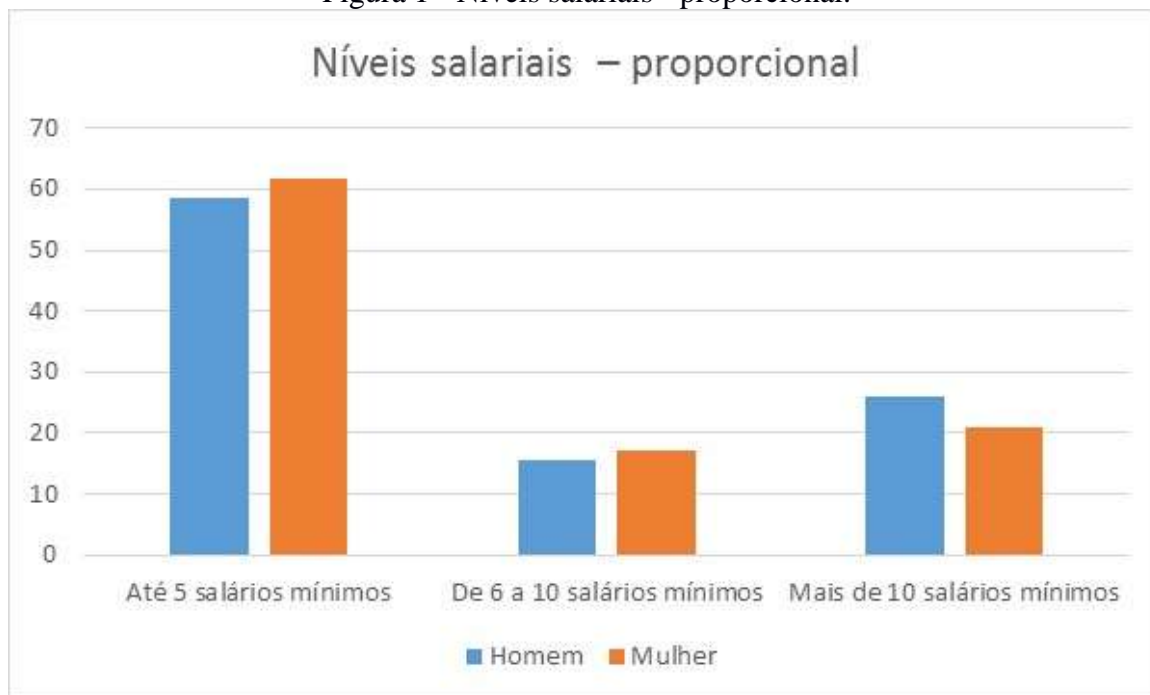
NÍVEIS SALARIAIS	HOMENS	MULHERES
Até cinco salários mínimos	32,48%	27,65%
Entre seis e dez salários mínimos	8,59%	7,75%
Mais de dez salários mínimos	14,42%	9,11%
TOTAL	55,49%	44,51%

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Os dados revelam que, do total de servidores da FURB, 32,48% são homens e 27,65% são mulheres que recebem até cinco salários mínimos; 8,59% são homens e 7,75% são mulheres que recebem entre seis e dez salários mínimos; e 14,42% são homens e 9,11% são mulheres que recebem mais de dez salários mínimos. O resultado mostra que os homens foram em maior número a receber vencimentos de até cinco salários mínimos. Entre seis e dez salários mínimos a diferença é pequena entre homens e mulheres. Porém, os homens foram em maior número quando o vencimento ultrapassa dez salários mínimos. A segregação reforça a tendência para o salário das mulheres serem inferiores (COHEN; HUFFMAN, 2003).

Num segundo momento, fez-se uma comparação proporcional entre homens e mulheres que percebem até cinco salários mínimos mensais, os que recebem entre seis e dez salários mínimos e os que recebem mais de dez salários mínimos. A Figura 1 mostra estes dados.

Figura 1 - Níveis salariais - proporcional.



Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Analisando os dados proporcionalmente, verifica-se que, de todos os servidores homens, 58,63% recebem até cinco salários mínimos, contra 61,71% das mulheres; 15,44% deles recebem entre seis e dez salários mínimos, contra 17,25% das mulheres; e 25,93% recebem mais de dez salários mínimos, contra 21,04% das mulheres. Os dados revelam que, no período compreendido entre 1987 e 2014, considerando a proporcionalidade de gênero, nas remunerações mais baixas as mulheres foram maioria, enquanto que nas mais altas os homens foram maioria. Cohen e Huffmann (2003) afirmam que existe ligação entre a segregação de

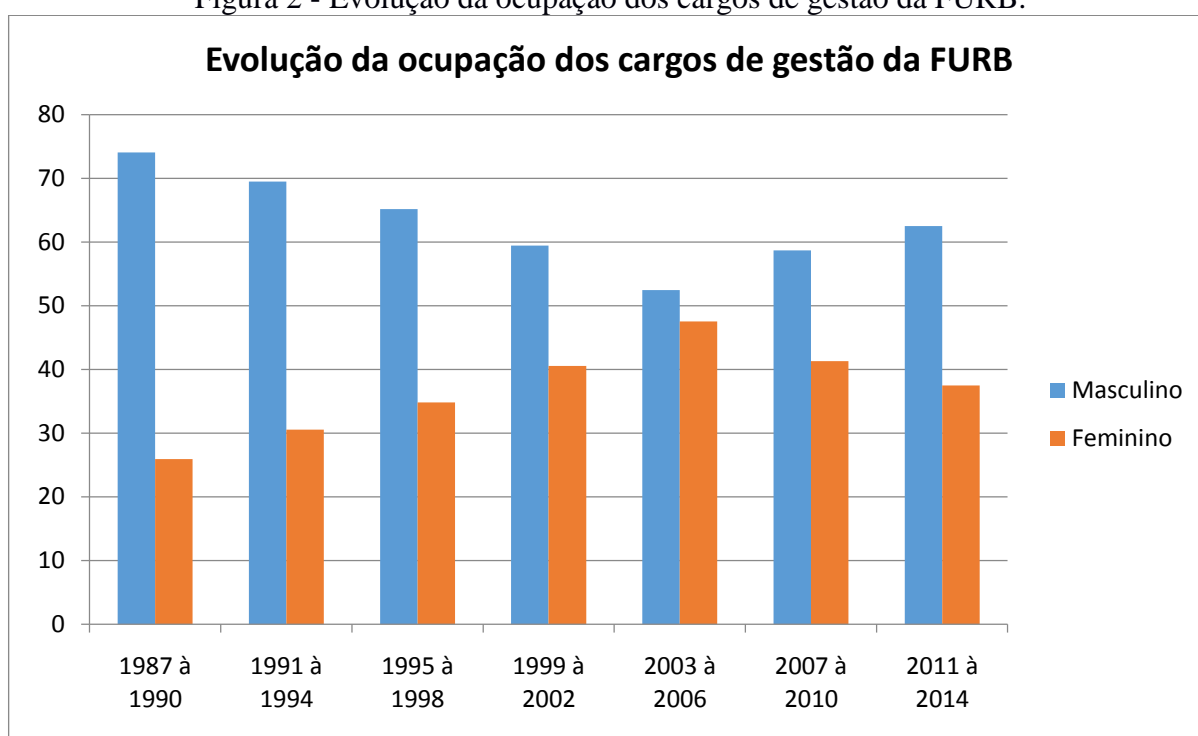


gênero e a desigualdade de rendimentos. As regras de avaliação do trabalho que ajudam a determinar as diferenças salariais não são simplesmente uma compilação de valores ou conjuntos de crenças dos gestores, mas sim fornecidas pela estrutura organizacional (ACKER, 1990). Conclui-se, portanto que, em relação aos salários recebidos, a FURB é uma instituição que permeia o gênero masculino na estrutura organizacional.

### 2.3.2 Ocupação dos cargos de gestão

Em relação à ocupação dos cargos de gestão, realizou-se um levantamento considerando as gratificações de função aplicadas na folha de pagamento de todos os servidores que ocuparam algum cargo de gestão, no período compreendido entre 1987 a 2014. Neste sentido, foram considerados todos os cargos de chefias técnicas, chefes de colegiados, chefes de departamentos, diretores de centro, pró-reitores e reitor. A Figura 2 mostra a ocupação de homens e mulheres nos cargos de gestão da FURB neste período.

Figura 2 - Evolução da ocupação dos cargos de gestão da FURB.



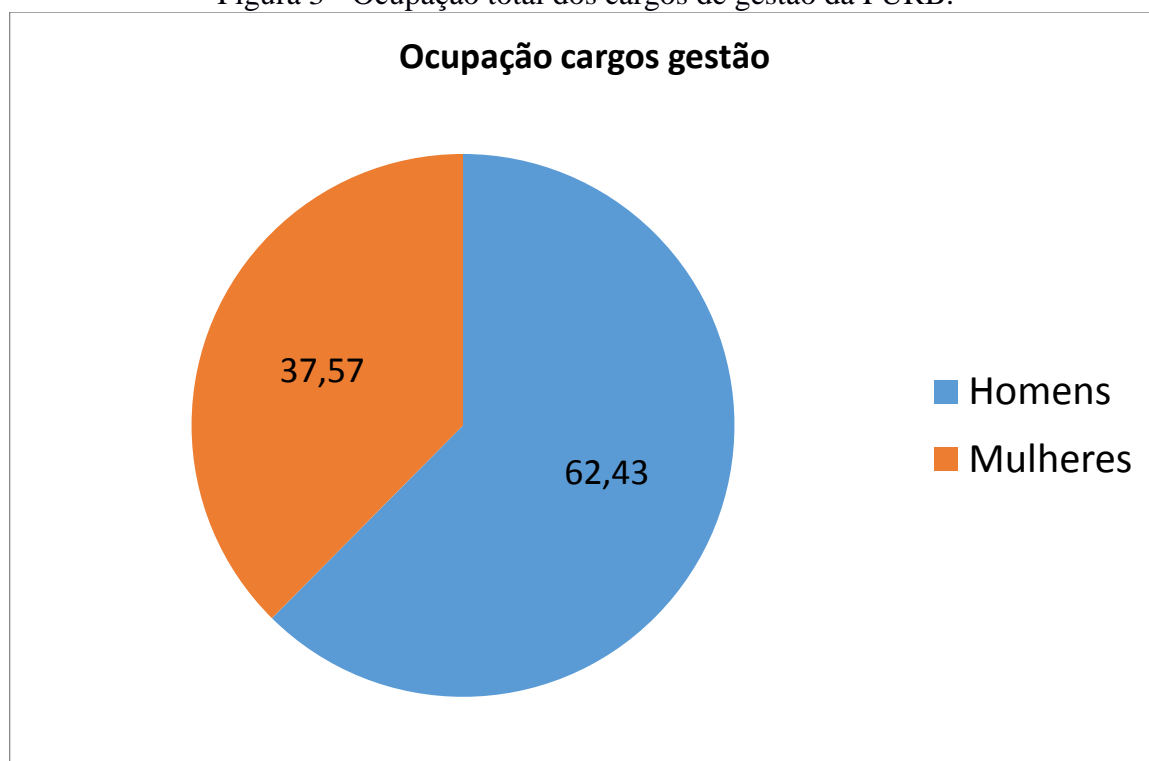
Fonte: Elaborado pelos autores, de acordo com dados fornecidos pela DGDP-FURB (2015).

Percebe-se que foram sempre os homens a ocuparem a maioria dos cargos de gestão da FURB. Porém, nos anos 80, os homens ocupavam 74% dos cargos de gestão, enquanto que as mulheres ocupavam 26% deles. Sendo assim, a diferença de homens para mulheres a ocuparem os cargos de gestão nos anos 80 era de 48%. De 1987 a 2002, a diferença entre a ocupação de homens e mulheres em cargos de gestão foi decaindo e, no período correspondido entre os anos de 2003 a 2006, os homens estavam ocupando 52,5% dos cargos de gestão, enquanto que as mulheres ocupavam 47,5% deles. Foi neste período que houve a menor diferença entre a ocupação dos cargos de gestão por homens e mulheres, ou seja, 5% de diferença. Nos anos seguintes, a diferença voltou a aumentar e, no último período analisado por esta pesquisa, de 2011 a 2014, a diferença entre homens e mulheres a ocuparem os cargos de gestão já era de 25%. Conforme Vaz (2013) a menor velocidade de ascensão feminina nas estruturas de poder dos órgãos de ensino e pesquisa brasileiros está associada, em algum grau, a práticas discriminatórias, manifestas ou veladas, que visam excluir as mulheres das posições de poder.

Analisando-se a média total de ocupação no período compreendido entre 1987 e 2014,

os dados revelam que, do total de cargos de gestão da FURB, os homens ocuparam mais de 60% deles, enquanto que as mulheres nunca chegaram a ocupar 40% destes cargos. É o que mostra a Figura 3.

Figura 3 - Ocupação total dos cargos de gestão da FURB.

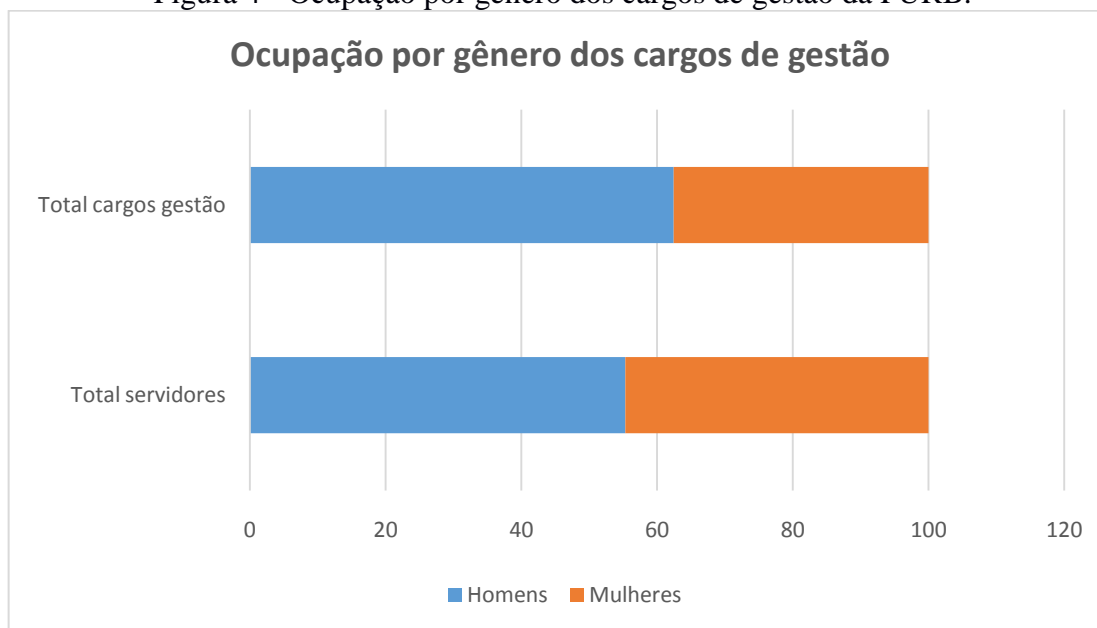


Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Assim sendo, fica evidente que foram sempre os homens a ocuparem a maioria dos cargos de gestão da FURB.

Num segundo momento fez-se uma análise proporcional em relação à ocupação por homens e mulheres em cargos de gestão. Neste sentido, calculou-se o número de servidoras mulheres da FURB em relação ao número de mulheres que ocuparam os cargos de gestão, no período compreendido entre 1987 e 2014. Também se calculou o número de servidores homens da FURB em relação ao número de homens que ocuparam os cargos de gestão. A figura 4 mostra esta proporção.

Figura 4 - Ocupação por gênero dos cargos de gestão da FURB.



Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Verifica-se na figura 4 que, no período compreendido entre 1987 e 2014, as mulheres representavam 44,68% do total de servidores da instituição, enquanto que os homens representavam 55,32%. Porém, do total de cargos de gestão, 37,57% foram ocupados pelas mulheres, enquanto que 62,43% deles foram ocupados por homens. Ou seja, do contingente de servidores, os homens corresponderam a 10,64% a mais do que o contingente de mulheres. E, do contingente de cargos de gestão, os homens equivaleram a 24,86% a mais do que as mulheres. A realidade organizacional carente de mulheres nos postos de comando pode ser reflexo dos valores dos grupos masculinos (STEIL, 1997).

Para calcular a porcentagem de homens e mulheres que ocuparam os cargos de gestão, no período compreendido entre 1987 e 2014, dividiu-se a porcentagem de ocupação dos cargos de gestão pela porcentagem de número de servidores, de homens e mulheres. O cálculo em que o resultado fosse maior que um, representaria a maioria dos cargos de gestão. O cálculo em que o resultado fosse menor que 1 representaria a minoria. O produto desta divisão resultou em 1,12 para os homens e 0,84 para as mulheres. Portanto, pode-se afirmar que, no período compreendido entre 1987 e 2014, os homens ocuparam a maioria dos cargos de gestão da FURB.

Dividindo-se o resultado dos homens pela soma de homens e mulheres -  $1,12/(1,12+0,84)$  - obtém-se a porcentagem de 57,1% e, dividindo-se o resultado das mulheres pela soma de homens e mulheres -  $0,84/(1,12+0,84)$  - obtém-se a porcentagem de 42,9%. Portanto, pode-se afirmar que, no período compreendido entre 1987 e 2014, os homens ocuparam 57,1% dos cargos de gestão enquanto que as mulheres ocuparam 43,3% deles. Ou seja, os homens foram em maior número em relação à quantidade de servidores e em maior número em relação à ocupação dos cargos de gestão. Este número inferior de mulheres ocupando os cargos de gestão pode estar relacionado com a lógica capitalista, em que a mulher assumiu diferentes obrigações além daquelas exigidas pelo trabalho e, desta forma, as posições de altos níveis de complexidade e responsabilidade acabam pertencendo aos homens (ACKER, 1990). Portanto, pode-se concluir que a estrutura organizacional da FURB é de gênero e que está implícito o gênero masculino na ocupação dos cargos de gestão.

### 2.3.3 Método de recrutamento para os cargos de gestão

Em outra categoria de análise, verificou-se o método de recrutamento para os cargos

de gestão da FURB. Mais especificamente, realizou-se uma investigação para saber se os métodos de recrutamento para os cargos de gestão são realizados por redes - compostos por pessoas indicadas por meio de referências informais - ou por métodos abertos - em que o recrutamento é feito formalmente, por meio de seleção objetiva e criteriosa. Os estudos de Reskin e McBrier (2000) mostram que, em métodos de recrutamento aberto, as mulheres ocupam uma maior parte dos cargos de gestão, enquanto que no recrutamento por meio de redes informais, a participação dos homens aumenta.

Analisando os documentos da FURB constatou-se que o acesso aos cargos de gestão para provimento em comissão e função de confiança é baseado na confiança da autoridade nomeante. Compete ao reitor nomear os servidores da FURB e atribuir funções de confiança (BLUMENAU, 2010). De acordo com a Resolução da FURB, no que diz respeito aos cargos da alta administração, “As pró-reitorias são exercidas pelos pró-reitores, servidores do quadro efetivo, ocupantes de função de confiança de livre designação e exoneração do Reitor” (BLUMENAU, 2010). Percebe-se, portanto, que a FURB se caracteriza pelo método de recrutamento por redes, em que os cargos de gestão são compostos por pessoas indicadas, com exceção dos cargos que são eletivos. A forma de ingresso aos cargos, via concurso público, realizada formalmente por meios de provas e títulos, poderia diminuir as desigualdades de gênero (PUPPIN, 1995). Porém, o ingresso aos cargos de gestão, que são feitos por redes, podem manifestar as desigualdades de gênero de forma mais declarada (MIRANDA et al., 2009).

De acordo com Steil (1997), a estrutura organizacional é parcialmente determinada pelos valores dos que possuem poder para influenciá-la. Estes preconceitos são particularmente prejudiciais durante os processos decisórios que ocorrem frequentemente quando os líderes de topo são selecionados (HOYT, 2010). Examinando os efeitos das práticas de trabalho das organizações em função do gênero, conforme Reskin e McBrier (2000), se houver preponderância de homens na gestão, a inércia, os rótulos sexuais e as dinâmicas de poder predispõem as organizações a utilizarem a atribuição com base no sexo quando forem definir funções gerenciais. Reduzir a subjetividade na seleção aumenta a parcela de mulheres em cargos de gestão (RESKIN; MCBRIER, 2000). Sendo assim, considerando que nunca houve uma reitora na FURB; que é o reitor, por meio de redes, quem recruta os servidores para as funções de pró-reitores; e que a ascensão aos cargos de chefia são escolhidos por uma pessoa que ocupa um cargo maior, constata-se que há masculinização nesta estrutura organizacional da FURB, em que o método de recrutamento é feito por redes.

### **3 CONCLUSÃO**

O presente estudo analisou algumas estruturas organizacionais da FURB, a fim de identificar se são predominantemente masculinas ou femininas. Em relação ao gênero identificado na estrutura organizacional da FURB, verificou-se que foram os homens a receber os mais altos salários, que foram também os homens a ocuparem a maioria dos cargos de gestão e que o método de recrutamento feito por redes pode ter favorecido a permanência dos homens na maioria dos cargos de poder.

Puppin (1995) destaca que no caso do setor público não se confirmam algumas das desigualdades de gênero, por exemplo, em relação ao salário. Porém, considerando que os cargos de gestão são ocupados predominantemente por homens e que os ocupantes de cargos de chefia da FURB recebem uma remuneração adicional ao salário por exercer tal função, é possível afirmar que os cargos de gestão estejam essencialmente relacionados com os altos salários e que, portanto, existe a desigualdade de gênero em relação ao salário e aos cargos de gestão.

Verificou-se que o método de recrutamento feito por redes favoreceu os homens a ocuparem os cargos de gestão. Isto porque, à medida em que sempre foi um homem a ocupar

o cargo de reitor e é ele quem escolhe os pró-reitores, a tendência, então, é de que indique predominantemente homens para os cargos de gestão, o que favorece a permanência dos homens na maioria destes cargos. Mesmo quando Hoyt (2010) afirma que as mulheres têm uma ligeira vantagem em eficácia nos domínios femininos, como em organizações de educação e governo, o que se percebe na FURB, uma instituição de ensino, é que foi menos frequente as mulheres assumirem os cargos de gestão. As conexões entre poder organizacional e sexualidade masculina é profundamente enraizada nos processos organizacionais (ACKER, 1990). Neste sentido, enquanto os homens ocuparem a maioria dos cargos de gestão, esta relação continuará sendo perpetuada. Por esta lógica, a escassez de mulheres em cargos de alta gestão sugere superioridade masculina na liderança (EAGLY et al, 2003). Portanto, pode-se afirmar que o método de recrutamento por redes, realizado em um ambiente predominantemente masculino, pode manifestar as desigualdades de gênero e dificultar o acesso das mulheres aos cargos de comando da FURB. Se a proporção de mulheres para homens começar a mudar, as formas de recrutamento também mudarão (KANTER, 1977).

Conclui-se, portanto, por meio dos processos analisados, que o gênero predominantemente praticado na estrutura organizacional da FURB é o masculino. Ou seja, a estrutura organizacional da FURB é modelada por meio da distinção entre homem e mulher e pela reprodução e manutenção das desigualdades de gênero, favorecendo o masculino em detrimento do feminino. Neste sentido, pode-se afirmar que o gênero praticado na estrutura organizacional da instituição tem dificultado e até impedido as mulheres de ascenderem aos cargos de gestão. Sendo assim, a FURB, nos 50 anos de existência, apesar de ser uma instituição de ensino, conserva o gênero masculino em sua estrutura organizacional.

Desse modo, mesmo que as mulheres sejam favorecidas ao atuarem numa instituição de ensino, enquanto a estrutura organizacional for predominantemente permeada pela masculinidade, as mulheres serão preteridas aos cargos de poder, pois estarão condicionadas ao contexto masculino.

O estudo em questão apresentou uma limitação que deve ser considerada. Esta limitação se refere ao fato de não existir na FURB dados sistematizados referentes a cargos e salários dos servidores no período que compreende as décadas de 60 e 70, o que não permitiu fazer tal análise.

Como sugestões para uma nova pesquisa do fenômeno estudado, recomenda-se incrementar esta pesquisa abordando outros processos estruturais de gênero elencados por Acker (1990). Recomenda-se também tentar investigar os dados referentes a cargos e salários dos servidores no período que compreende as décadas de 60 e 70. Por fim, a presente pesquisa deixa como sugestão que se faça uma investigação em outras universidades referente ao fenômeno aqui estudado.

## REFERÊNCIAS

ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. **Gender & Society**, v. 4, n. 2, p. 139-158, jun., 1990.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BLUMENAU. Fundação Universidade Regional de Blumenau. **Portaria** n° 644. Blumenau: Fundação Universidade Regional de Blumenau, 2003.

BLUMENAU. Fundação Universidade Regional de Blumenau. **Resolução** n° 35. Blumenau: Fundação Universidade Regional de Blumenau, 2010.

BRITTON, D. M.; LOGAN, L. S. Gendered organizations: progress and prospects. **Sociology Compass**, v. 2, n. 1, p. 107-121, 2008.

COHEN, P. N; HUFFMAN, M. L. Individuals, jobs, and labor markets: The devaluation of women's work. **American Sociological Review**, v. 68, p. 443-463, 2003.

EAGLY, A. H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C.; VAN-ENGEN, M. L. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. **Psychological-Bulletin**, v. 129, n. 4, p. 569-591, 2003.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, n. 3, p. 573-598, 2002.

HOYT, C. L. Women and leadership. In: NORTHOUSE, P. **Leadership: Theory and practice** Thousand Oaks, CA: Sage, 5th ed, p. 301–333, 2010.

HOYT, C. L., SIMON, S. L. Female leader role models: Injurious or inspiring. **Psychology of Women Quarterly**, v. 35, p. 143–157, 2011.

KANTER, R. M. **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books. 1977.

MCGUIRE, M. Managing networks: Propositions on what managers do and why they do it. **Public Administration Review**, v. 62, n. 5, p. 599–609, 2002.

MIRANDA, A. R. A. et al. Professoras e gerentes: articulando identidade e gênero na gestão pública executiva. In: ENANPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2009, São Paulo, SP. **Anais ...** São Paulo, 2009. p. 1-16.

MOURÃO, T. M. F.; GALINKIN, A. L. Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 1, n. 2, p. 91-99, 2007.

RESKIN, B. F.; MCBRIER D. B. "Why not ascription? organizations' employment of male and female managers." **American Sociological Review**, v. 65, n.2, p. 210-33, 2000.

RESKIN, B. F.; ROOS, P. Status hierarchies and sex segregation. In: BOSE, C.; SPITZE, G. (Edit) **Ingredients for women's employment policy**. Albany: SUNY Press. 1987.

RICHARDSON, J. R. e colaboradores. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, J. C. S.; ANTUNES, E. D. D. Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 10, n. 14, p. 35-60, 2013.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**, v. 20, n. 2, p. 1 -35, 1991.

SILVA, F. M. V. et al. Tornar-se e deixar de ser diretor: a experiência de professores em uma universidade federal do centro-oeste. **RACE**, Unoesc, v. 13, n. 1, p. 123-150, 2014.

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

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3, p. 765-790, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.