



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

ESTRATÉGIAS DAS GESTORAS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB) PARA QUEBRAR O TETO DE VIDRO

LEONIR MARTINS PEREIRA

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB

leonirmartins@yahoo.com.br**MAURICIO CAPOBIANCO LOPES**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB

mclopes@furb.br

RESUMO

Neste estudo investigou-se as estratégias utilizadas pelas gestoras para quebrar o teto de vidro, ou seja, para ascenderem aos altos cargos de gestão da Universidade Regional de Blumenau (FURB). A abordagem utilizada na pesquisa foi a qualitativa, em que o instrumento para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. A entrevista, com base no estudo de Ragins et al. (1998), foi realizada com as sete mulheres que ocuparam os cargos de alta gestão da FURB. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo. Este estudo se justificou pelo pouco número de mulheres em altos cargos de gestão, a escassez de estudos referente à gestão feminina no contexto educacional e, mais especificamente, em Instituições de Ensino Superior (IES). Quanto aos resultados encontrados constatou-se que, em relação às estratégias utilizadas, as entrevistadas afirmaram que excederam as expectativas de desempenho, tentaram encontrar uma maneira apropriada de trabalhar sem tornar desconfortáveis seus pares masculinos, porém sem precisar adotar uma postura masculina. Elas também afirmaram que participaram de tarefas difíceis e desafiadoras e tiveram pessoas que as apoiaram, mas sem depender delas para ascender na carreira. Porém, elas ainda não quebraram o teto de vidro da FURB.

Palavras-chave: gestão feminina, estratégia, teto de vidro, FURB.

1 INTRODUÇÃO

As mulheres, cada vez mais, têm assumido cargos de gestão de nível médio, mas elas permanecem como raridade em cargos de líderes de elite e altos executivos (EAGLY; KARAU, 2002). Mourão e Galinkin (2007) afirmam que é no setor público que as mulheres encontrariam maiores chances de ocupar cargos de gestão. Porém, é raro encontrar mulheres assumindo cargos de alta gestão na administração pública ou nas organizações de ensino e pesquisa (VAZ, 2013). Na FURB, somente sete mulheres ocuparam cargos de alta gestão.

A discussão pública e científica tem-se centrado na ideia de uma barreira invisível do preconceito e da discriminação que exclui as mulheres das posições mais altas de liderança, que seria o teto de vidro (EAGLY; KARAU, 2002). As posições mais altas parece que estão reservadas apenas aos homens (STEIL, 1997).

Percebe-se que existe pouca produção brasileira sobre este assunto. “O aumento das publicações sobre o tema se deu a partir do ano de 2001, possivelmente com a ascensão da mulher em cargos de liderança, como por exemplo, a eleição da primeira mulher presidente do país em 2011” (MUNDIM et al., 2013, p.62). Percebeu-se também que são escassas as pesquisas relacionadas à liderança feminina em ambientes educacionais e, especialmente em Instituições de Ensino Superior (IES). Mundim et al. (2013) avaliaram a produção científica brasileira sobre liderança feminina em 118 documentos do banco de teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e verificaram que somente 6% Dos estudos foram dedicados ao ambiente educacional. Madsen (2006) afirma que na academia tem sido publicada pouca pesquisa sobre mulheres líderes e que é preciso mais pesquisas sobre a liderança feminina no ensino superior, para que se conheçam as características e dinâmicas desse fenômeno.

Sendo assim, considerando: a escassez de mulheres nos cargos de alta gestão da instituição, a escassez de estudos referentes a liderança feminina no contexto educacional e, mais especificamente, em IES, é que justifica o interesse em conhecer, com base no estudo de Ragins et al. (1998), as estratégias utilizadas pelas mulheres que ocuparam os cargos da alta administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB).

Conforme Madsen (2006), estudar as mulheres líderes é importante para que sejam conhecidas suas experiências e percepções, o que pode ajudar as mulheres interessadas em seu desenvolvimento pessoal e profissional. A partir da identificação das estratégias utilizadas por estas mulheres que alcançaram cargos de alta gestão numa universidade, torna-se possível colaborar para o entendimento das profissionais mulheres que atuam em universidades para que possam enfrentar os desafios impostos.

2 ESTRATÉGIAS DAS GESTORAS DA FURB PARA QUEBRAR O TETO DE VIDRO

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 nas abordagens feministas sobre gênero e nas estratégias para quebrar o teto de vidro.

2.1.1 As abordagens feministas

Homens e mulheres, seja no primeiro ou no terceiro mundo, empregados ou não, com ou sem famílias, lutam contra desigualdades, injustiças e intolerâncias (CALÁS; SMIRCICH, 1999). Porém, de acordo com Hoyt e Simon (2011), as mulheres pertencem a um grupo social

que, historicamente, ocupa uma posição não dominante na sociedade em relação aos homens. O sistema de gênero designou espaços e papéis distintos e desiguais, reservando aos homens uma relação de dominação sobre as mulheres (SANTOS; ANTUNES, 2013). “O movimento pela libertação das mulheres obteve consideráveis ganhos sociais, políticos e econômicos, melhorando a situação de muitas mulheres” (CALÁS; SMIRCICH, 1999, p. 275). No entanto, a segregação sexual nos empregos e organizações e a desigualdade remuneratória entre os sexos persistem como um fenômeno mundial (CALÁS; SMIRCICH, 1999).

A maior parte das abordagens referentes às teorias feministas tem em comum “o reconhecimento da dominação masculina nos arranjos sociais e o desejo de mudanças nestas formas de dominação” (CALÁS; SMIRCICH, 1999, p. 276). Neste sentido, Calás e Smircich (1999) discutem as contribuições para os estudos organizacionais das seguintes abordagens feministas: liberal, radical, psicanalítica, marxista, socialista, pós-estruturalista e terceiro mundista/(pós) colonialista. As autoras descrevem como estas “... diversas abordagens do pensamento feminista se conectam com as teorias e as práticas organizacionais, e como cada uma destas enfoca aspectos específicos, enquanto ignora outros”. (CALÁS; SMIRCICH, 1999, p. 277).

Os estudos de Calás e Smircich (1999) mostram que a questão do feminismo e o entendimento de sexo e gênero vêm sendo abordada há muito tempo nas organizações. Os enfoques sobre o assunto é que vêm mudando com o tempo e as mulheres têm conseguido alguns ganhos. Nas pesquisas que enfatizam as variáveis sociológicas e estruturais, a maior preocupação “concentra-se na estrutura sexuada das organizações e suas consequências para as atividades e expectativas organizacionais tradicionais” (CALÁS; SMIRCICH, 1999, p. 284). Entre os tópicos mais representativos estão a demografia organizacional, as carreiras e redes sociais e o teto de vidro (CALÁS; SMIRCICH, 1999).

2.1.2 O teto de vidro

As mulheres que atingem altas posições em cargos de gestão precisam ser excepcionais e têm que ser capazes de lidar com enormes pressões sociais e psicológicas (BUCKMASTER, 2004). Ragins et al. (1998) explica que, embora as mulheres tenham constituído quase metade da força de trabalho dos EUA e ocupado uma significativa e crescente proporção nos cargos de nível médio de gestão, elas estão sendo impedidas de ocupar cargos de nível superior. Este fenômeno, denominado teto de vidro, é uma barreira invisível do preconceito e da discriminação que exclui as mulheres de posições mais altas de liderança (EAGLY; KARAU, 2002; HOYT, 2010; RAGINS et al., 1998, STEIL, 1997,).

Cada vez mais as pessoas, em muitas organizações, estão reconhecendo a importância de quebrar o teto de vidro e remover as barreiras que impedem as mulheres de utilizar todo o seu potencial (RAGINS et al., 1998). Remover o teto de vidro vai ajudar a garantir a igualdade de oportunidades e o acesso para o maior conjunto de talentos e diversidade (HOYT, 2010).

Para a remoção do teto de vidro, conforme Ragins et al. (1998), são necessárias três condições: é essencial compreender as barreiras que as mulheres enfrentam; é preciso entender as estratégias de carreira usadas por mulheres que superaram com êxito as barreiras do teto de vidro; e é vital que líderes empresariais tenham uma compreensão precisa e completa das barreiras e do clima organizacional enfrentado por seus servidores do sexo feminino.

Ragins et al. (1998) realizaram um estudo que abordou o avanço das mulheres para os níveis superiores de liderança nas maiores empresas dos EUA. O estudo foi realizado a partir da perspectiva das mulheres que alcançaram os cargos superiores de liderança. Estas mulheres executivas, que foram estudadas por Ragins et al. (1998), superaram as barreiras de gênero e romperam o teto de vidro. Essas pioneiras podem fornecer informações privilegiadas sobre os

tipos de obstáculos encontrados neste caminho (RAGINS et al., 1998).

No estudo em questão, foi apresentada a estas mulheres, que ocupavam os mais altos cargos, uma lista com 13 possíveis estratégias que podiam contribuir para o avanço na carreira. A Tabela 1 mostra como as mulheres avaliaram a importância de cada uma das estratégias para a sua própria progressão na carreira (RAGINS et al., 1998).

Tabela 1 - Estratégias para progressão na carreira das mulheres

Estratégia	Fundamental	Muito importante	Não importante	Não usou
Exceder consistentemente as expectativas de desempenho	77%	22%	1%	0%
Desenvolver um estilo com o qual os gestores masculinos se sintam confortáveis	61%	35%	3%	1%
Buscar tarefas difíceis ou desafiadoras	50%	44%	2%	4%
Ter mentores influentes	37%	44%	9%	9%
Gerenciar as experiências	28%	56%	9%	6%
Mover-se de uma área funcional para outra	25%	29%	11%	33%
Iniciar a discussão sobre as aspirações de carreira	23%	34%	20%	22%
Ser capaz de mudar	15%	47%	25%	12%
Atualização educacional	14%	22%	17%	45%
Mudar de empresa	12%	33%	24%	29%
Desenvolver liderança fora do escritório	12%	24%	23%	39%
Reconhecimento internacional	11%	41%	29%	18%
Experiência	5%	19%	24%	51%

Fonte: adaptado pela autora, com base em Ragins et al. (1998).

Verifica-se que quatro dessas estratégias destacaram-se como chave para o sucesso na carreira destas executivas: estar consistentemente superando as expectativas de desempenho (classificada como fundamental por 77%); desenvolver um estilo com o qual os gerentes masculinos se sintam confortáveis (61%); buscar tarefas difíceis ou desafiadoras (50%); e ter mentores influentes (37%) (RAGINS et al., 1998).

A maioria das entrevistadas (99%) relatou que superar as expectativas de desempenho foi uma estratégia fundamental ou muito importante, demonstrada por meio de duas estratégias particulares: trabalhar mais do que os seus pares (começando o dia às quatro da manhã, estando sempre tele conectadas, ficando fora de casa por muitas noites); e desenvolver habilidades e especialização (experiência e reconhecimento externo) (RAGINS et al., 1998).

Mas, para as mulheres, superar seus pares masculinos no desempenho, ainda não é o suficiente para quebrar o teto de vidro: elas também precisam desenvolver um estilo profissional que faça com que os gerentes do sexo masculino se sintam confortáveis (RAGINS et al., 1998). Essas executivas de sucesso tiveram que se adaptar a uma cultura e a um ambiente predominantemente masculinos e lidar com o fenômeno do modelo de gestão masculina, incorporando estilos e características masculinas (RAGINS et al., 1998). Esse modelo gerencial masculino cria um dilema para as mulheres: se os seus estilos gerenciais são femininos, correm o risco de não serem vistas como gestoras eficazes, mas se elas adotam um estilo masculino visto como apropriado para as funções gerenciais, elas podem ser criticadas por não serem femininas (RAGINS et al., 1998). Em suma, as mulheres não só devem exceder as expectativas de desempenho, como também devem encontrar a maneira apropriada de

realizar isso sem que prejudique seus pares masculinos e sem torná-los desconfortáveis (RAGINS et al., 1998).

O terceiro fator fundamental de sucesso, no estudo de Ragins et al. (1998), identificado pelas mulheres executivas, foi a busca por tarefas difíceis ou altamente visíveis, o qual foi considerado como importante para a progressão na carreira. Estas atribuições foram consideradas fundamentais por três razões: proporcionam crescimento profissional e aprendizagem; servem como preparação para o exercício nos altos cargos; e proporcionam o acesso aos principais decisores e mentores influentes na empresa (RAGINS et al., 1998).

Outro fator importante identificado na progressão da carreira, no estudo de Ragins et al. (1998), foi o fato destas executivas de sucesso encontrarem um mentor em algum momento de suas carreiras. De acordo com os autores, indivíduos com mentores recebem mais promoções, têm mais mobilidade na carreira e avançam em um ritmo mais rápido do que aqueles que não possuem mentores. Os mentores, explicam Ragins et al. (1998), são importantes tanto para os homens quanto para as mulheres, porém, são particularmente fundamentais para as mulheres que procuram romper o teto de vidro. Um mentor, com redes e credibilidade pré-estabelecidas, pode: patrocinar suas mulheres protegidas em altos círculos de gestão; fornecer informação privilegiada; amortecer forças adversas na organização; e ajudá-las a navegar em meio a mudanças políticas (RAGINS et al., 1998).

2.2 METODOLOGIA

O contexto no qual foi aplicada a pesquisa de campo foi 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. 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. Nesta pesquisa, compreende-se os cargos de alta gestão como sendo os cargos de reitor, vice-reitor e pró-reitores, que integram a administração superior da FURB.

Neste estudo optou-se por utilizar a abordagem qualitativa, por meio de análise de documentos e realização de entrevista semiestruturada. Godoi e Balsini (2006) argumentam que a pesquisa qualitativa não busca regularidades, mas sim compreende o que levou os agentes a agir como agiram. A investigação da ocupação dos cargos de alta gestão foi realizada por meio de dados fornecidos pela Divisão de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (DGDP) e pelo Centro de Memória Universitária (CMU), ambos pertencentes à estrutura organizacional da FURB.

A entrevista semiestruturada teve como objetivo investigar as estratégias utilizadas por estas mulheres que alcançaram os cargos de alta gestão. O roteiro foi elaborado com base no estudo de Ragins et al. (1998). O registro das entrevistas foi realizado por meio de gravação direta e transcrições. Também foram feitas anotações no decorrer da entrevista. Em relação à entrevista semiestruturada, Godoi (2006, p. 134) argumenta que este tipo de coleta de dados “tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse.”

A análise dos dados foi realizada por meio de análise do conteúdo. Este tipo de análise busca entender a mensagem e o que pode estar implícito (BARDIN, 1977). Neste tipo de análise, “o pesquisador examina a frequência com que palavras e temas principais ocorrem e identifica o conteúdo e as características de informações presentes no texto” (HAIR ET AL, 2005, p. 154).

As categorias de análise foram estabelecidas de acordo com os objetivos da pesquisa e a respectiva literatura. Foram analisadas quatro estratégias utilizadas pelas líderes. A primeira estratégia é referente a trabalhar mais do que os seus pares (trabalhando mais horas por dia: começando o dia mais cedo que o horário normal de trabalho ou ficando no trabalho até mais

tarde; estando sempre tele conectada, ficando fora de casa por muitas noites). A segunda estratégia foi em relação a se adaptar a uma cultura e a um ambiente predominantemente masculino, tendo que lidar com o fenômeno do modelo de gestão masculina, incorporando estilos e características masculinas e também tentar encontrar uma maneira apropriada para não prejudicar os seus pares masculinos e sem tê-los tornado desconfortáveis. A terceira estratégia diz respeito a buscar por tarefas difíceis, projetos importantes que contribuíssem para a progressão na carreira. E a quarta e última estratégia estudada foi referente à importância de um mentor para a carreira.

2.3 RESULTADOS

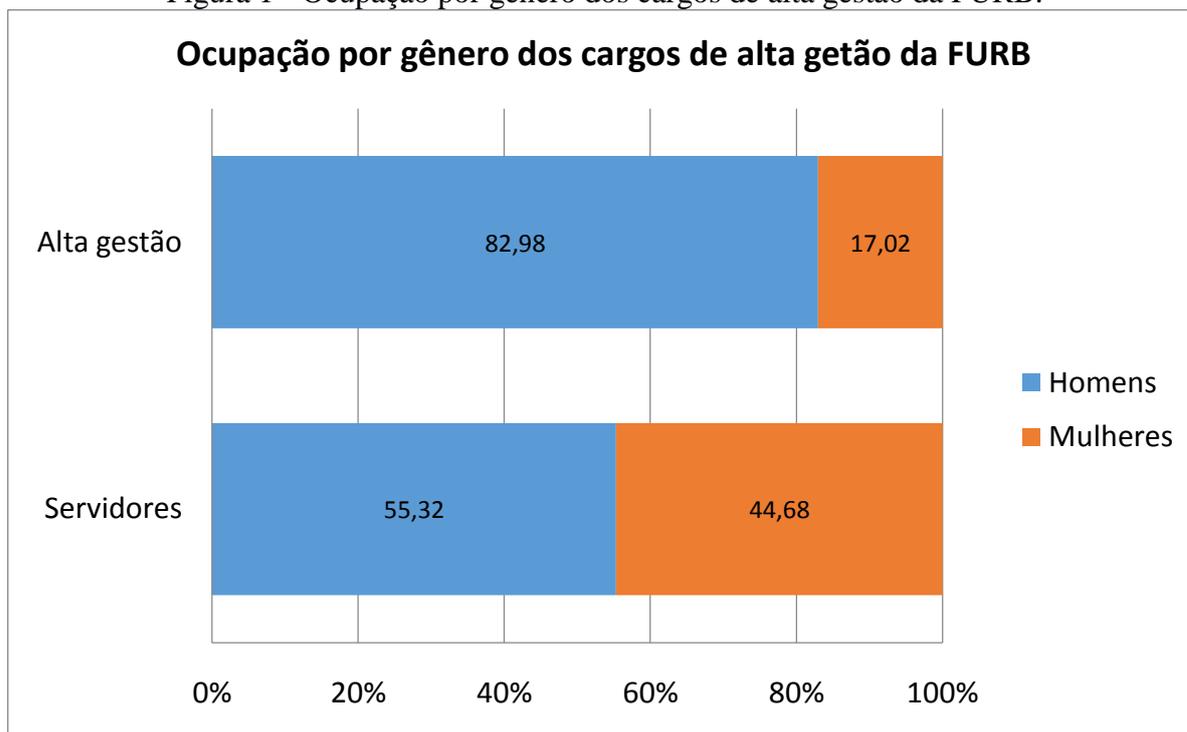
A análise dos resultados da pesquisa foi realizada em duas etapas. Primeiramente fez-se uma análise proporcional em relação à ocupação por homens e mulheres em cargos de alta gestão. Logo após, são analisadas as estratégias que estas mulheres utilizaram para ascenderem aos altos cargos de gestão. Por uma questão ética, previamente determinada no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TLCE), para a participação na pesquisa, codificou-se os depoimentos das entrevistadas. Para tanto, por conveniência da pesquisadora as respondentes foram tratadas como: EA, EB, EC, ED, EE, EF e EG. Ressalta-se, ainda, que não foi possível entrevistar duas destas mulheres, pois uma delas faleceu em meados de 1980 e a outra adoeceu e faleceu durante a realização do estudo.

2.3.1 Ocupação das gestoras nos cargos de alta gestão da FURB

Os dados referentes à ocupação das gestoras nos cargos de alta gestão da FURB foram fornecidos pela própria instituição. Os dados revelaram que somente sete mulheres alcançaram os cargos de alta gestão da FURB e que somente a partir de 1987 as mulheres alcançaram estes cargos. Constatou-se ainda que nunca uma mulher alcançou o cargo de reitora, a não ser para substituir o reitor em sua falta ou impedimento. Conforme Acker (1990) 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.

Para analisar proporcionalmente a ocupação por homens e mulheres em cargos de alta gestão, calculou-se o número de servidoras mulheres da FURB em relação ao número de mulheres que ocuparam os cargos de alta 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 têm ocupado cargos de alta gestão, no mesmo período. A figura 1 mostra esta proporção.

Figura 1 - Ocupação por gênero dos cargos de alta gestão da FURB.



Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Verifica-se na Figura que, no período compreendido entre 1987 e 2014, as mulheres representaram 44,68% do total de servidores da instituição, enquanto que os homens representaram 55,32%. Porém, do total de cargos de alta gestão, 17,02% foram ocupados pelas mulheres, enquanto que 82,98% deles foram ocupados por homens. Ou seja, do contingente de servidores, os homens corresponderam a 10,64% a mais do que as mulheres. E, do contingente de cargos de alta gestão, os homens corresponderam a 65,95% a mais do que as mulheres. Portanto, pode-se afirmar que, os homens ocuparam a maioria dos cargos de alta gestão da FURB.

2.3.2 Estratégias utilizadas pelas mulheres que alcançaram os cargos de alta gestão

Para investigar as estratégias utilizadas pelas mulheres que alcançaram os cargos de alta gestão da FURB, lhes foi apresentada uma lista com quatro possíveis estratégias que poderiam contribuir para o avanço na carreira, que são: superar as expectativas de desempenho, desenvolver um estilo com o qual os gerentes masculinos se sentissem confortáveis, buscar por tarefas difíceis ou desafiadoras; e ter mentores influentes (RAGINS et al., 1998). Elas, então, por meio de suas próprias percepções e crenças, avaliaram a importância de cada uma destas estratégias para a sua progressão na carreira e para que chegassem aos cargos de alta gestão.

2.3.2.1 Exceder as expectativas de desempenho

A primeira categoria de análise verificou se estas mulheres excederam consistentemente as expectativas de desempenho, trabalhando mais do que seus colegas homens. As entrevistadas EC e EE afirmaram que sempre trabalharam muito, mas não a mais do que seus pares homens.

Sempre me sai bem como professora. Só faltei mesmo em casos de extrema necessidade, mas eu não chegava tarde, eu cumpria meu horário. É muito trabalho quando tu és uma mulher num meio de um grupo de homens. Tu precisas trabalhar bastante, tu precisas trabalhar bastante... Não trabalhar mais, não (EC).

Não. Me envolvi da mesma forma que me envolveria sendo homem ou mulher. Mas dentro da universidade não senti nenhuma diferença pra mostrar alguma coisa, não. Não tive esta sensação e nunca me passou isso assim, nunca percebi. Se fiz, posso até ter feito sem perceber, mas de forma alguma... E olha que eu trabalhava numa equipe de homens (EE).

A entrevistada EE abordou sobre a sobrecarga de atividades de uma mulher. “Talvez assim, que você tenha uma sobrecarga por ser mulher, das outras atividades da tua vida” (EE). De acordo com Vaz (2013) a “divisão sexual do trabalho atribui às mulheres a maior parte das responsabilidades pelo cuidado da família e do lar”. Esta seria uma explicação para a menor presença feminina nos altos cargos: o dilema entre a obtenção de prestígio e remuneração em detrimento do tempo em família, em que as mulheres acabam por priorizar a vida familiar (VAZ, 2013).

Outras entrevistadas relataram que foi importante para a carreira que elas superassem as expectativas, trabalhando a mais que seus pares homens. A entrevistada ED afirmou que sempre trabalhou a mais do que o tempo determinado. Assim também afirmaram as entrevistadas EA e EB:

Em relação aos homens, sempre trabalhei mais que os homens. Realmente, sempre trabalhei mais que meus colegas, sim. Não para mostrar para eles, intencionalmente, mas sempre trabalhei mais, sim, com certeza. E não porque eles poderiam pensar que não era competente, por ser mulher, mas porque era o meu jeito de trabalhar” (EA).

[...] eu acho que eu não precisei fazer a mais pra chegar a assumir estas funções. Eu já fazia, entende? Eu já fazia a mais. [...] mas não fazia porque eu era mulher. Eu sempre tive uma convicção assim. [...] eu não racionalizei esta questão de “eu preciso aqui mostrar do que eu sou capaz”. Eu ia fazendo, eu não tava preocupada, não era em função disto, mas absolutamente, absolutamente, não! Eu acho que isto era uma questão de postura profissional independente de gênero. [...] era uma dedicação que eu tinha porque gostava do que tava fazendo. E não porque achava que tinha que fazer mais porque como mulher eu tinha que mostrar mais o meu trabalho (EB).

Conforme os depoimentos das entrevistadas, percebe-se que sempre trabalharam muito e algumas até mais do que os seus pares homens. Porém, elas afirmam que não agiram assim como forma de estratégia, ou para provar sua capacidade ou credibilidade, mas por ser uma característica própria. Mesmo as mulheres bem-sucedidas, que relatam pouca ou nenhuma discriminação, alegam que trabalham a mais do que os homens para obter sucesso (KANTER; 1997). Entende-se, portanto, que uma das características que têm possibilitado às mulheres da FURB a alcançarem os altos cargos de gestão seja a superação das expectativas de desempenho, mas não necessariamente trabalhar a mais que seus pares homens.

2.3.2.2 Desenvolver um estilo com o qual os gestores masculinos se sentissem confortáveis

Além do desempenho, foi analisado se as mulheres tiveram que se adaptar a uma cultura masculina para que os gestores masculinos não se sentissem desconfortáveis. De acordo com Raggins et al. (1998), as mulheres que chegam ao topo, muitas vezes, precisam incorporar estilos masculinos para não correrem o risco de serem vistas como gestoras ineficazes. Isto não foi percebido nos depoimentos de algumas entrevistadas. As entrevistadas ED e EC afirmaram que não precisaram encontrar uma maneira apropriada de fazer a gestão para que seus pares masculinos se sentissem confortáveis. “Sempre tive personalidade forte e firmeza nas argumentações e nada mudei em função da cultura masculina” (ED). “Não, os homens, quando a gente trabalhava com eles, eram muito atentos, atenciosos e prestativos. Eu me senti muito confortável, trabalhando com o grupo todo” (EC).

De acordo com Kanter (1997), algumas mulheres podem ficar com medo de que seu desempenho seja muito notável e, conseqüentemente se tornar dominante, o que poderia fazer com que os homens se sentissem desconfortáveis. Neste caso, paradoxalmente, enquanto estas mulheres exercem suas funções com eficácia para poder continuar na gestão, ao mesmo tempo guardam seus sucessos para si mesmas (KANTER; 1997) ou exercem funções que não as deixam em evidência. Neste sentido, a entrevistada ED assim relatou: “Ex-alunos progrediram mais na carreira do que eu porque os trabalhos que eu fazia - concursos, projeto de universidade, projeto para convênios com o governo - não somavam pontos” (ED).

Outras entrevistadas admitiram que procuraram estratégias de relacionamento com os homens. As mulheres que atingem papéis de liderança precisam ser excepcionais e têm que ser capazes de lidar com enormes pressões sociais e psicológicas (BUCKMASTER, 2004). A entrevistada EA alegou que precisou se preocupar em demonstrar algumas atitudes para que os homens não se sentissem desconfortáveis, mas sem mudar sua forma de agir. As entrevistadas EA e EB afirmaram que utilizaram estratégias para criar um ambiente mais confortável com seus pares masculinos.

No início sim, porque você é mais nova, né, é mulher mais nova, então, isso mexe um pouco. [...] tive que me preocupar com o modo de como falar as coisas pra que os homens não se sentissem desconfortáveis, isso sim. Isso aí vai da habilidade da mulher. Não tive que mudar minha forma de agir pra isso Eu sempre me dei bem neste ambiente de homem. Mas você sentia um pouco isto, você sentia um pouco esta diferença. Mas sempre fui muito bem (EA).

Quando você tá num ambiente masculino, né, você tá numa reunião onde você é a única mulher. Eu acho que você precisa saber conduzir este ambiente. Eu sei que não vou poder discutir qual é o melhor, sei lá, vou ser radical, qual a melhor pintura pro cabelo ou discutir com ele se a roupa dele ... enfim, né... [...] você procura até como uma estratégia de aproximação, saber que o flamengo ganhou no final de semana, entende? Não que isso fosse uma coisa prioritária, não, mas como uma estratégia. [...] eu poderia dizer assim: eu sei dirigir um caminhão também, vocês acham que é só atividade de homem? (EB).

Eu não sei se me adaptar, mas precisei aprender, isso sem dúvida. [...] você precisa aprender a conviver assim como os homens precisam aprender a conviver com as mulheres. Existia a um aprendizado de ambas as partes. Se tu me perguntar se isto influenciou na forma de eu pensar, de agir, te diria que sim, né, no sentido de me provocar a ser mais objetiva. E eu acho que este é um aspecto importante pro líder. Então se eu tava tratando só com homens eu, sem dúvidas nenhuma, procurava ser mais objetiva, ir direto ao ponto. Porque eles agiam mais assim, pensavam mais assim. Então, ah, mudei meu processo de comunicação? Sim, mudei (EE).

As mulheres em altos cargos são forçadas não a desenvolver um estilo gerencial masculino ou feminino, mas sim a serem aceitas por colegas do sexo masculino, supervisores e subordinados (RAGGINS et al., 1998). Neste sentido também a entrevistada EB explanou sobre o vestuário e a forma de se comportar de uma mulher.

Até mesmo na roupa, né. Isso é uma coisa que eu sempre tive muito cuidado. Como eu tava assim num universo tão masculino, então eu sempre procurei ser muito discreta na forma de vestir pra que não chamasse atenção, né... A forma de me sentar, essas coisa assim sempre foram muito bem observadas, até pra criar uma barreira. Uma barreira no sentido assim de, eu sou profissional, aqui a nossa conversa é outra coisa. Então eu vou mostrar que não tem licença pra outro tipo de tema que não seja esse (EB).

De acordo com Eagly e Karau (2002), a atratividade física e o vestuário mais feminino provoca algum tipo de avaliação negativa que pode prejudicar as mulheres no recrutamento para cargos de gestão em detrimento daquelas que usam trajes moderadamente mais

masculinos.

Por meio dos relatos das pesquisadas, percebe-se que algumas afirmaram que não precisaram desenvolver algum tipo de estilo ou incorporar estilos e características masculinas para que os homens se sentissem confortáveis. Porém, algumas mulheres procuraram estratégias no sentido de fazer com que os homens não se sentissem desconfortáveis. Portanto, adotar posturas masculinas e tentar estratégias de aproximação com os homens, pode ser uma estratégia que favoreça às mulheres a ascenderem aos cargos de alta gestão e, assim, quebrarem o teto de vidro. Porém, dentro de uma instituição permeada pelo gênero masculino, não necessariamente esta seja uma estratégia indispensável.

2.3.2.3 Buscar por tarefas difíceis

O terceiro fator fundamental de sucesso, no estudo de Ragins et al. (1998), identificado pelas mulheres executivas, foi a busca por tarefas difíceis ou altamente visíveis. Nesta categoria de análise, este estudo objetivou averiguar se as entrevistadas buscaram por tarefas desafiadoras. Os depoimentos demonstraram que as entrevistadas se incumbiram de tarefas visíveis, mas que elas não assumiram estes desafios com a finalidade de avançar na carreira. A entrevistada ED esclareceu que sempre gostou de desafios, mas nunca com vistas à carreira. Outras entrevistadas assim se manifestaram:

Não que eu busquei, sempre me colocaram nas tarefas mais difíceis, não para me prejudicar, mas porque sabiam que eu ia dar conta. Chama a [...] que ela dá conta. O que acabava sendo mais desafiante (EA).

Eu penso que os projetos que assumi, de uma certa forma, deixaram meu nome em evidência. Mas não era uma coisa planejada, assim, eu vou atuar neste projeto, porque este projeto vai ter uma repercussão e eu vou conseguir com isto... Não! Não! Então, em nenhum momento eu fiz qualquer coisa na universidade com o objetivo de conseguir uma visibilidade pra assumir, né. Eu acho que o que eu fiz deu visibilidade que fez com que as pessoas então achassem que eu pudesse assumir aquelas funções. Foi um processo contrário, né (EB).

[...] sempre assumi algum tipo de função que de certa forma evidenciava assim, no sentido de você coordenar alguma coisa. Um pequeno projeto, uma aula diferente. Mas isto é o meu jeito de trabalho mesmo, já foi assim na outra instituição que eu trabalhava e claro que eu acredito que estas características, elas ficam evidenciadas e as pessoas vêm isso e isso vai compondo a tua competência técnica, competência profissional. Tanto que chegar à pró-reitoria nunca foi um projeto, nunca pensei em fazer minha trajetória pra um dia chegar a ser pró-reitora (EE).

Mesmo que estas mulheres não tivessem tido como objetivo ascender na carreira, estas atribuições desafiadoras assumidas por elas foram importantes, pois as deixaram em evidência. De acordo com Ragins et al. (1998), as mulheres que alcançam os altos cargos não ficam esperando oportunidades, mas se encarregam de buscar atribuições visíveis. As mulheres podem ainda ter de cumprir um padrão mais elevado do que os homens para atingir os cargos de gestão (EAGLY et al, 2003).

Conclui-se, portanto, que o fato de as entrevistadas terem assumido tarefas visíveis e/ou difíceis proporcionou o crescimento profissional, aprendizagem e o acesso aos principais decisores e mentores influentes na instituição, o que colaborou para que alcançassem os cargos de alta gestão.

2.3.2.4 Ter mentores influentes

A quarta e última análise foi com o propósito de descobrir se as entrevistadas contaram com mentores influentes para ascender à carreira. Conforme Ragins et al. (1998), os mentores são importantes para todos, porém eles são fundamentais para as mulheres que procuram romper o teto de vidro. Indivíduos com mentores recebem mais promoções, têm

mais mobilidade na carreira e avançam em um ritmo mais rápido do que aqueles que não possuem mentores (RAGINS ET AL., 1998). A entrevistada EC afirmou que recebeu o convite do reitor, aceitou e ficou até se aposentar (EC). De acordo com Raggins et al. (1998), homens influentes como mentores podem patrocinar mulheres em altos cargos de gestão.

A entrevistada EA afirma que não teve mentor. “Não tive mentor, nunca tive isso, sempre me fiz sozinha. Não teve uma mulher que me apoiou. Geralmente foram os homens que me apoiaram”.

[...] pessoas com quem você pudesse contar e que sejam também pra você referenciais, isso sim. E que em momentos importantes que você soubesse que ali você tinha apoio. Realmente, assim, aquelas pessoas que te servem de exemplo, te servem de referência e com quem você tem uma relação que às vezes você não precisa nem falar. [...] elas impulsionaram a carreira, mas não no sentido da indicação, mas de respaldar, de dar apoio quando fosse necessário. Essas pessoas foram fundamentais na minha gestão (EB).

Eu acredito que fui alçada à Superintendência pelo meu desempenho como chefe de Departamento, como Coordenadora de Curso, pelos projetos que desenvolvi. Sempre agi pelas minhas convicções e não por influências ou informações privilegiadas (ED).

As pessoas com as quais eu trabalhei me inspiraram muito, eu aprendi muito. Acho que todas as pessoas que de certa forma estão trabalhando contigo te inspiram e você aprende um pouco com cada uma, né. A gente tinha pessoas nas quais tu te inspirava. Principalmente porque acreditavam no teu trabalho, né. Então a gente sempre teve um trabalho de equipe muito participativo, muito compartilhado, acreditavam na gente, né, deixavam tu trabalhar. Então eu sempre tive muita possibilidade de tomar decisões, né, de apresentar proposta de apresentar projetos ... (EE).

Percebe-se, no depoimentos da maioria das entrevistadas, que elas tiveram em certos momentos da carreira, o apoio de algumas pessoas. Porém, elas afirmaram que não tiveram um mentor que as ajudassem especificamente a ascender à carreira. Conforme Raggins et al. (1998), as mulheres apresentam mais barreiras para a obtenção de um mentor do que os homens. Uma destas barreiras envolve a relutância em assumir ter um mentor por medo de que a relação seria interpretada de forma romântica. Todavia, mesmo que tenham afirmado não dispor de um mentor, estas mulheres conseguiram ascender aos altos cargos de gestão. Sendo assim, pode-se afirmar que dispor de um mentor influente pode ser uma estratégia complementar, porém, não expressiva para se atingir aos altos cargos de gestão dentro de uma instituição de ensino.

3 CONCLUSÃO

O presente estudo identificou a quantidade de mulheres que ocuparam os cargos de alta gestão da FURB e as estratégias utilizadas por elas. Neste sentido, verificou-se que, somente a partir de 1987, as mulheres alcançaram os cargos de alta gestão e que nunca uma mulher chegou ao cargo mais alto da instituição: o de reitora. Constatou-se que os homens assumiram 82,98% dos cargos de alta gestão e as mulheres assumiram 17,02% deles, no período compreendido entre 1987 e 2014. Em relação à ocupação dos cargos de alta gestão, as informações fornecidas pela CMU e DGDP da FURB, foram geradas a partir de 1987, época em que a FURB iniciou a sistematização destas informações. Se tivesse sido possível também ter feito o cálculo entre 1964 a 1986, esta diferença seria ainda maior, visto que neste período nunca houve uma mulher que tivesse ocupado um dos cargos de alta gestão. Portanto, pode-se afirmar que, os homens ocuparam a maioria dos cargos de alta gestão da FURB.

Em relação às estratégias destas mulheres para alcançar os cargos de alta gestão, as

entrevistadas afirmaram que excederam as expectativas de desempenho, algumas tentaram encontrar uma maneira apropriada de trabalhar sem tornar desconfortáveis seus pares masculinos, porém sem precisar adotar uma postura masculina. Elas também participaram de tarefas difíceis e desafiadoras e tiveram pessoas que as apoiaram, mas sem depender delas para ascender na carreira. Desta forma, chegaram aos cargos da alta gestão. Sendo assim, de um modo geral, o resultado da pesquisa mostrou que a ascensão das mulheres aos cargos de alta gestão pode estar associada a algumas estratégias.

Outra constatação para que estas mulheres chegassem aos altos cargos é o fato de atuarem em um ambiente que, por ser de ensino, inclina-se ao democrático. Conforme Hoyt (2010) é no ambiente educacional onde as mulheres têm uma ligeira vantagem. Porém, 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 os cargos de alta gestão. Neste sentido, pode-se afirmar que existe discriminação no acesso das mulheres aos cargos de alta gestão e que a estrutura organizacional da FURB é masculinizada. Portanto, é evidente a ocorrência do fenômeno do teto de vidro. As gestoras da FURB ainda não quebraram o teto de vidro. Apenas o empurraram para cima, quando alcançaram os cargos das pró-reitorias e vice-reitoria. O dia em que uma mulher alcançar o cargo de topo da FURB, o de reitora, então poder-se-á dizer que quebraram o teto de vidro.

O estudo em questão apresentou uma limitação que deve ser considerada que foi a não possibilidade de se ter realizado a entrevista com todas as gestoras que ocuparam os cargos da alta administração da FURB. Como sugestões para uma nova pesquisa do fenômeno estudado, recomenda-se aplicar a entrevista com os gestores homens para que forneçam um olhar masculino sobre as mulheres em altos cargos de gestão. 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.

BUCKMASTER, S. **Leadership and gender**: Let me count the ways. 2004. Disponível em: <<http://www.futureworksconsulting.com/resources/ka9leadership.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2014.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

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.

GODOI, A. S.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, A. S.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa nas organizações: paradigmas estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 89-107, 2006.

GODOI, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, A. S.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa nas organizações: paradigmas estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-179, 2006.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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.

MADSEN, S. R. **On becoming a woman leader: learning from the experiences of university presidents**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

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.

MUNDIM, M. C. B.; WECHSLER, S. M.; PRIMI, T. N. Liderança feminina: O estado da arte nas publicações brasileiras. **Revista Latino-americana de Geografia e Gênero**, Ponta Grossa, v. 4, n. 2, p. 55-65, 2013.

RAGINS, B. R., TOWNSEND, B.; MATTIS, M. Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. **The Academy of Management Executive**, v. 12, n. 1, p. 28-42, 1998.

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.

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.

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.