



DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n2p48>

## **MULHERES NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: A ÓTICA DE DOCENTES DE MINAS GERAIS**

### **WOMEN IN UNIVERSITY MANAGEMENT: THE OPTICA OF THE TEACHERS FROM MINAS GERAIS**

**Rafaela Fernanda Barbosa de Siqueira, Graduada**

<https://orcid.org/0000-0002-3204-0774>

[rafaelabasi@gmail.com](mailto:rafaelabasi@gmail.com)

Universidade Federal de Lavras | Departamento de Administração e Economia e Organização, Gestão e  
Sociedade  
Lavras | Minas Gerais | Brasil

**Adílio Renê Almeida Miranda, Doutor**

<https://orcid.org/0000-0002-4229-3337>

[adilioadm@yahoo.com.br](mailto:adilioadm@yahoo.com.br)

Universidade Federal de Lavras | Instituto de Ciências Sociais Aplicada e Estudos Organizacionais e  
Administração Pública  
Lavras | Minas Gerais | Brasil

**Mônica Carvalho Alves Cappelle, Doutora**

<http://orcid.org/0000-0002-0095-3405>

[edmo@dae.ufla.br](mailto:edmo@dae.ufla.br)

Universidade Federal de Lavras | Departamento de Administração e Economia (DAE) e Organizações, Gestão e  
Sociedade  
Lavras | Minas Gerais | Brasil

Recebido em 28/fevereiro/2018

Aprovado em 27/dezembro/2018

Publicado em 02/maio/2019

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

Apesar de as mulheres estarem presentes em diversos setores do mercado de trabalho, podem, ainda, encontrar dificuldades, principalmente, no exercício da gerência, como em cargos de alto escalão. Nesse sentido, buscou-se, com esta pesquisa, compreender a percepção de docentes gestoras sobre as mulheres na gestão em universidades federais mineiras. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com 18 docentes gestoras de universidades federais de Minas Gerais. Verificou-se que os papéis socialmente construídos para o homem e para a mulher podem influenciar nas relações de trabalho no contexto da gestão universitária. Percebeu-se que, para algumas docentes entrevistadas, no que se refere às mulheres em altos cargos hierárquicos, há uma visão equivocada de superação da desigualdade de gênero. Para outras, as desigualdades ainda estão presentes. Verificou-se, por meio das entrevistas realizadas, diversos conflitos no ambiente de trabalho que mostram as faces do preconceito e da discriminação na gestão universitária. Para lidar com tais conflitos, estratégias podem ser desenvolvidas no sentido de se adequar a uma figura que se espera em cargos gerenciais. Dessa forma, o exercício da gestão apresenta-se como um desafio para as mulheres, sobretudo, pela desigualdade de gênero.

**Palavras-chave:** Mulheres na Gestão. Gestão Universitária. Relações de Gênero.

## ABSTRACT

Even though women are present in many many labor market sectors, they can, still, find difficulties, mainly, in the management exercise, like in senior positions. In this sense, it was sought, with this research, to understand the manager teachers percpetion about manager women in the federal universities management from Minas Gerais. Methodologically, a qualitative research was made, by means of semi-structured interviews with 18 manager teachers from federal universities from Minas Gerais. It was verified that the socially constructed roles for man and for woman can influence the work relations in the context of university management. It was noticed that, for some interviewed teachers, as regards to women in senior positions, there is a wrong view about gender inequality overcoming. To other women, the inequalities are still present. It was verified, by means of the interviews, several conflicts in the work environment which show the faces of prejudice and discrimination in university management. To deal with these conflicts, strategies can be developed in the sense of adjusting to a figure which is expected in management positions. In this way, the management exercise shows up as a challenge to women, especially, because of gender inequality.

**Keywords:** Woman in Management. University Management. Gender Relations.

## 1 INTRODUÇÃO

Tanto a atuação das mulheres nas organizações tem promovido transformações no mercado de trabalho e na sociedade (GOMES, 2005), sobretudo, na ocidental, como também as mudanças sociais colaboraram para a intensificação da presença de mulheres no mundo do trabalho. Além das lutas dos movimentos feministas, outros elementos contribuíram para que mais mulheres tivessem acesso a trabalhos fora do ambiente do lar, como a queda na taxa de fecundidade, a expansão na escolaridade e o aumento no número de divórcios (FONSECA, 1996; BRUSCHINI, 2007).

Assim, cada vez mais, o mundo do trabalho conta com a presença das mulheres, incluindo setores, áreas e posições que, historicamente, foram ligadas aos homens, como, por exemplo, em cargos de gestão. Todavia, é importante observar que as mulheres ainda podem ter dificuldades na ascensão aos cargos de alto escalão ou mesmo no exercício da função de liderança. Isso porque, ainda hoje, as organizações, de forma geral, podem gerar, manter e reproduzir comportamentos construídos socialmente como masculinos (KERFOOT; KNIGHTS, 1996; MOTTA, 2000).

Um relatório divulgado pela Organização Internacional do Trabalho, em 2015, mostrou que, nos últimos 20 anos, houve crescimento da liderança feminina em empresas, sobretudo, em posições intermediárias em 80 países dos 108 pesquisados. Porém, das posições de liderança de empresas e CEOs (Chief Executive Officer - Diretor Executivo), somente 5% são ocupadas por mulheres, indicando que a maioria nos postos de chefia ainda é de homens (OIT, 2015).

Além do setor privado, o público também não está isento de relações desiguais de gênero, apesar de a seleção para o ingresso cooperar para que o processo ocorra de forma mais ampla e democrática. No contexto da gestão universitária no Estado de Minas Gerais, foi possível observar, na pesquisa de Siqueira et al. (2016), que o percentual de docentes mulheres era de 40,53% e de homens 59,47%. Todavia, em cargos de gestão, o percentual se modificou bastante, passando a ser de 32,65% e 67,35%, respectivamente. Nos cargos de alta gestão, a mesma pesquisa apontou desigualdades ainda maiores, as mulheres ocupavam apenas 26,51% dos cargos.

As pesquisas que relacionam mulheres e gestão universitária apresentam diferentes enfoques, como a de Miranda *et al.* (2013), sob a perspectiva da identidade e gênero, buscaram analisar o exercício da função gerencial por professoras de uma universidade

federal. Miranda, Cappelle e Mafra (2015) investigaram a atuação da socialização na dinâmica identitária de professoras gerentes. Gauche *et al.* (2013) analisaram a composição de equipes de gestão nas universidades federais e estaduais do Brasil, sob a ótica de gênero, para avaliar a existência de segregações de gênero, tanto vertical como horizontal e a presença de homosociabilidade, ou seja, a manutenção de pessoas que se adaptam às características semelhantes de si para ter acesso ao poder e privilégios.

O exercício da gestão apresenta-se como um desafio, não apenas por ser permeado por dificuldades, contradições e enfrentamentos diários, mas, sobretudo, por conta das desigualdades de gênero. Nesse sentido, objetivou-se na presente pesquisa compreender a percepção de docentes gestoras sobre as mulheres na gestão em universidades federais mineiras. Ainda que existam pesquisas que abordem as relações de gênero e gestão universitária de forma conjunta, a presente pesquisa se diferencia pela abrangência do contexto estudado, que engloba sete instituições, além de explorar uma lacuna ainda existente nos estudos sobre mulheres na gestão, que é o contexto universitário, estudado, basicamente, sobre o viés das mulheres na ciência e não das mulheres na gestão.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, com base em entrevistas semiestruturadas com 18 docentes gestoras de sete universidades federais de Minas Gerais, analisadas por meio da análise de conteúdo temática.

Além desta introdução, a pesquisa está dividida em mais quatro sessões, a próxima refere-se à discussão teórica acerca das relações de gênero; mulher, trabalho e as organizações. A terceira sessão apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, na quarta, os resultados e discussões e, por fim, as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 RELAÇÕES DE GÊNERO**

Na história ocidental, as mulheres sempre fizeram parte do espaço público, porém, não eram reconhecidas, pois, acreditava-se que seu espaço era somente o privado, ou seja, o lar (PERROT, 2012). Assim, suas funções giravam basicamente em torno do cuidado da casa e dos filhos, mesmo para aquelas que trabalhavam fora de casa (D'ALONSO, 2008). Estas últimas exerciam suas funções, muitas vezes, em condições precárias e de desigualdade de renda, justamente pela crença de que elas não eram tão capazes quanto os homens (BOURDIEU, 2002).

No Brasil, segundo Samara (2002), observou-se que no início dos séculos XVI e XVII, as atribuições dos sexos, na união legal, estavam determinadas com base nas tradições e costumes com respaldado na lei. O marido, defensor e provedor da família, tinha o poder de decisão formal, enquanto cabia “a esposa o governo da casa e a assistência moral à família” (SAMARA, 2002, p. 32). Assim, os papéis de cada um foram socialmente construídos.

Nesse sentido, Bourdieu (2002) parte do pressuposto da existência de uma dominação masculina, pois ao observar determinado grupo, tal dominação era exercida de forma implícita, ou seja, as relações sociais eram permeadas por uma dinâmica em que o homem exercia o domínio sobre as mulheres, sem que, necessariamente, fosse preciso o uso de força, mas pela maneira como foram construídas as relações entre homens e mulheres. Nesse cenário, o pensamento masculino colocaria a mulher em posição de inferioridade, baseando-se na observação biológica de cada um, na qual, percebe-se a mulher não só como oposto, mas também como inferior ao homem. Assim, o autor acredita que o pensamento androcêntrico, formado a partir do entendimento dicotômico e assimétrico de homens e mulheres foi se legitimando “naturalmente” na sociedade.

Com base nessa compreensão, a dominação acontece, segundo o autor, quando a organização social é pautada totalmente no primado masculino, como observado na divisão sexual de tarefas e nas práticas coletivas. Tal dominação se dá normalmente por meio da violência simbólica, pois, muitas vezes, é imperceptível ao dominado, que está condicionado a um pensamento estabelecido. Nesse sentido, torna-se um hábito que se enraíza de tal forma que se naturaliza e faz com que esse sistema se perpetue (BOURDIEU, 2002). Assim, as relações sociais desenvolveram-se assimetricamente, na qual os homens aparecem em posição de superioridade em relação à mulher, com base nas relações estabelecidas no contexto familiar e estendidas às relações sociais em geral.

Dessa forma, as atividades domésticas, que eram aceitas como próprias das mulheres e por constituir mão-de-obra escrava, também foram interpretadas como inferiores, e, por isso, o privado deveria ser o lugar delas. Por outro lado, os homens, provedores, deveriam estar no meio público. Por essa razão, tiveram acesso privilegiado aos ofícios próprios daquele espaço, e foram construindo-os com base nas características entendidas como masculinas (BOURDIEU, 2002), e, nessa linha de raciocínio, antagônicas, as características compreendidas como femininas.

Os papéis construídos socialmente, tanto para o homem quanto para a mulher, estão relacionados a determinadas características, que para o meio social normalmente, são

constituídas de forma generalizada e fixa, deixando de se levar em consideração aspectos que vão além do biológico, como a subjetividade dos sujeitos. Desse modo, as características masculinas tendem a ser vistas como positivas, desejáveis e reconhecidas, de maneira contrária, as femininas como negativas, indesejáveis e pouco valorizadas.

Nesse sentido, as percepções em relação tanto ao homem quanto a mulher vão se moldando e transformando-se em estereótipos. O termo estereótipo é derivado de duas palavras gregas, *stero* que significa rígido e *tipo* corresponde a traço, referindo-se a algo que se torna fixo, que não se altera (FERREIRA, 1999). O estereótipo de gênero, cuja abordagem de estereótipo relaciona os “traços de personalidade” com papéis de gênero (MELO; GIAVONI; TROCCOLI, 2004), caracteriza-se por meio de várias crenças e conceitos a respeito de qualidades “apropriadas” a homens e mulheres (D’AMORIM, 2017). São rotulações constituídas de forma generalizada e que o senso comum simplifica.

Assim, estereótipos de gênero foram se construindo, e podem influenciar em grande medida os indivíduos em sua maneira de observar o mundo e, conseqüentemente, em suas escolhas e em seu modo de agir. O âmbito familiar pode intervir fortemente nessas concepções, bem como a igreja, o Estado e a escola, colaborando ou não no reforço das características historicamente ligadas tanto às mulheres quanto aos homens (BOURDIEU, 2002).

Nesse sentido, indo além no conceito sobre gênero, Scott (1995) o reconhece como uma categoria de análise, buscando se afastar do frequente uso do gênero somente como descritivo. A autora acredita que as relações sociais são permeadas pelas relações de poder, na qual as construções sociais estabelecidas sobre comportamentos e características de homens e mulheres, apesar de serem aceitas por parte da sociedade, não são absolutas e livres de conflitos, uma vez que a autora reconhece a subjetividade de cada indivíduo.

Em seu estudo, a historiadora utilizava questões políticas e de poder, com exemplos ligados ao governo e ao Estado, pois

se trata de um território praticamente inexplorado, já que o gênero foi percebido como uma categoria antitética aos negócios sérios da verdadeira política. Depois, porque a história política – que ainda é o modo dominante da interrogação histórica – foi o bastião de resistência à inclusão de materiais ou de questões sobre as mulheres e o gênero (SCOTT, 1995, p. 24).

Apresenta, assim, as relações de poder estabelecidas a partir de leis, mas também de analogias que tanto contribuíram para o distanciamento das mulheres dos “negócios dos

homens” como para uma hierarquização, na qual a posição da mulher e outras características relacionadas ao feminino eram tidas como inferiores e fracas.

Acredita-se, assim, que tal conceito possibilita ampliar o entendimento sobre a complexidade que engloba as relações sociais, e, conseqüentemente, de gênero. O próximo tópico expõe um pouco da história das mulheres com relação ao trabalho, bem como questões e discussões em torno da mulher nas organizações.

## 2.2 MULHER, TRABALHO E ORGANIZAÇÕES

No Brasil, entre o fim do século XIX e início do século XX, a presença de mulheres nas primeiras instalações fabris no Brasil era expressiva, mas, com o avanço da industrialização, muitas foram substituídas pelos homens progressivamente. Se em 1872, 76% do total de trabalhadores eram mulheres, em 1950, elas passaram a representar 26% (RAGO, 2009). Segundo a autora, as mulheres, independentemente de nível social, enfrentavam muitas resistências para se fazerem presentes no espaço construído socialmente como de homens e naturalizado como tal, especialmente as mulheres mais pobres, que também trabalhavam no campo e no interior das casas na cidade (RAGO, 2009).

Contudo, observa-se que o papel das trabalhadoras foi relevante na transformação dos sentidos e posicionamentos impostos no ambiente de trabalho e das relações sociais, uma vez que, até a década de 60, tinha-se a ideia muito forte de que as mulheres “eram” somente para casar e ter filhos. Nesse cenário, a política era assunto preferencialmente dos homens, como indica Rago (2009), ainda que desde 1932 o direito ao voto tenha sido alcançado pelas mulheres. Foi uma grande conquista para o Brasil, já que, até então, países como a Itália e a França ainda não tinham conquistado tal direito (GIULIANI, 2009).

Até os anos de 1970, os governos permitiam que somente algumas categorias de profissionais e chefes de família formalmente constituídas participassem do diálogo político, conseqüentemente, nesse cenário, a maioria das mulheres eram declaradas cidadãs, entretanto, não participavam diretamente das decisões políticas (GIULIANI, 2009; RAGO, 2009), ou seja, o fato de as mulheres não ter voz, era institucionalizado por meio de lei. No período de reivindicação pela redemocratização, que ocorreu entre 1979 e 1985, além do aumento das plataformas de luta, nas quais movimentos sociais e sindicatos se organizaram por suas demandas, segundo a autora, as articulações englobavam não só as questões de produção, como também as condições de vida. Nesse contexto, a partir do encontro entre a “herança histórica do sindicalismo e as lutas pela melhoria das condições de vida”, começa a brotar a



percepção de que o universo dos trabalhadores, incluía tanto os homens como as mulheres, ainda que de maneira desigual, cada um com seus deveres e obrigações no âmbito familiar (GIULIANI, 2009, p. 644).

Posteriormente, em 1988, foi elaborada a nova Constituição, que, apesar de não ter sido totalmente pautada pelos desejos da população em geral, sem dúvida, foi uma importante ferramenta de direitos, sobretudo, trabalhistas (GIULIANI, 2009). Muitas conquistas foram sendo adquiridas pelas mulheres, e com as transformações demográficas, sociais e culturais, refletiram no aumento de trabalhadoras nos espaços públicos (BRUSCHINI, 2007).

Hirata (2011, p. 17) observa que tal crescimento se deu de forma bipolarizada, na qual, de um lado, têm-se mulheres que conseguiram alcançar postos executivos, em “profissões intelectuais”, do outro, mulheres que permaneceram em áreas historicamente femininas. Neste último polo, muitas mulheres, segundo a autora, estavam em profissões tradicionalmente tidas como menos qualificadas, e, por isso, com baixa valorização na sociedade e baixos salários. A constatação da autora reforça a ideia de que a participação das mulheres no mercado de trabalho tem caráter heterogêneo, com diferentes características, ou seja, não se pode afirmar que as mudanças ocorrem de forma igualitária para todas as mulheres, uma vez que muitas ainda permanecem em serviços muito precários.

Entretanto, percebe-se que o aumento da escolaridade das mulheres em relação aos homens é um dos fatores que tem possibilitado sua maior participação no mercado de trabalho (BRUSCHINI, 2007; QUIRINO, 2012) e também o aumento da presença delas em diferentes funções e posições. Desta forma, a crescente atuação de mulheres nas organizações tem contribuído para grandes transformações tanto nesse ambiente, quanto no familiar (GOMES, 2005; BILAC, 2014).

Ao se dedicarem cada vez mais à sua formação e a carreira profissional, algumas mulheres têm adiado a maternidade. Observa-se que algumas mulheres que estão no início de carreira e em algum cargo mais elevado na hierarquia da organização, podem deixar para serem mães mais tarde, se comparado a algumas décadas anteriores, ou optado por ter menos filhos, buscando assim manter um equilíbrio entre vida profissional e pessoal (NETO *et al.*, 2010; JAIME, 2011; SOUZA *et al.*, 2015). Por outro lado, mulheres que já são mães podem ficar divididas, por sentirem mais dificuldade em conciliar sua carreira com os cuidados domésticos e dos filhos (NETO *et al.*, 2010; JAIME, 2011; SOUZA *et al.*, 2015).

Uma das análises contidas no documento divulgado pela OIT, “Mulheres no Trabalho – Tendências 2016”, realizada com base em 23 países de economia desenvolvida e em 23



países de economia em desenvolvimento indica que, independente da economia do país, as mulheres estão menos horas em trabalho remunerado e mais horas com cuidados doméstico e dos filhos. Ainda que as horas gastas com o serviço doméstico tenham diminuído ao longo do tempo, o mesmo não acontece no cuidado com os filhos, por isso, não há redução significativa (OIT, 2015). Dessa forma, tanto o matrimônio quanto a maternidade, para a mulher que atua no mercado de trabalho, apresentam-se ainda como questões que podem, em diferentes níveis, interferir nas suas decisões profissionais e pessoais. Em contrapartida, o homem pode sentir menos impacto em sua vida particular e na carreira quando decide constituir uma família.

Ainda que as mulheres tenham se dedicado a aperfeiçoar seus conhecimentos, com o intuito, muitas vezes, de progredir na organização, a proporção de mulheres em relação aos homens é bem menor também em cargos de altos níveis hierárquicos. LIMA *et al.* (2013), ao analisarem entrevistas realizadas com 40 executivos em nível estratégico, homens e mulheres, de duas grandes empresas no Brasil, concluíram que as mulheres dessas organizações, além de ocuparem posições inferiores, ainda tem o desafio de romper com diversas barreiras que dificultam a sua ascensão aos cargos do topo da hierarquia. Tal segregação vertical ou hierárquica, mais conhecida como teto de vidro, é descrita metaforicamente como uma barreira transparente, pois é muito sutil, por ser pouco perceptível, principalmente, aos olhos das mulheres que vivenciam essa situação (STEIL, 1997). A discriminação ocorre, nesse caso, pelo fato de as mulheres conseguirem até alcançar certos cargos de liderança, mas, dificilmente chegam a cargos do topo da hierarquia. Assim, com o intuito, consciente ou não, os homens se mantêm em cargos superiores, para a conservação de poder e status.

Por meio das questões aqui abordadas, o preconceito e discriminação podem se manifestar de diferentes maneiras, mas principalmente de forma mais implícita, não se revelando imediatamente. Pode ser identificado, por exemplo, nas segregações tanto vertical como na segregação horizontal, contribuindo para a manutenção das desigualdades de gênero (CAPPELLE *et al.*, 2013).

A relação das mulheres com o trabalho e com as organizações tem se modificado ao longo do tempo. Se por um lado ainda é expressiva a presença de mulheres em profissões e funções historicamente relacionadas ao feminino, por outro, há algumas décadas, cada vez mais as mulheres estão em profissões e posições que antes não haviam estado, entretanto, muitas ainda continuam enfrentando dificuldades e desafios.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Optou-se pela abordagem qualitativa, por envolver aspectos como a complexidade das experiências pessoais e das relações de gênero no espaço organizacional, um espaço de interação social (BOGDAN e BIKLEY, 1994; OLIVEIRA, 1997).

A coleta de dados foi realizada durante o ano de 2014, por meio de 18 entrevistas semiestruturadas com docentes que ocupavam cargos de gestão nas seguintes universidades públicas de Minas Gerais: Universidade Federal de São João Del Rey (UFSJ), Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL), Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Federal de Viçosa (UFV). A amostragem da pesquisa foi por conveniência, segundo facilidade dos pesquisadores em realizar as entrevistas e concordância das docentes.

Em relação ao perfil das entrevistadas, a idade variou entre 29 e 66 anos, três tinham entre 29 e 39 anos, cinco entre 40 e 50 anos, 10 entre 51 e 66 anos. Quanto ao estado civil, 12 delas eram casadas, cinco solteiras e uma viúva. Oito entrevistadas não tinham filhos e 10 tinham pelo menos um. A fim de garantir o anonimato das docentes, optou-se por identificá-las como E1, E2, E3, e assim sucessivamente.

As docentes entrevistadas ocupavam os seguintes cargos de gestão: seis pró-reitoras; uma chefe de gabinete; uma diretora de instituto/faculdade; uma diretora de campus; uma coordenadora de assuntos internacionais e oito coordenadoras de graduação ou de pós-graduação.

As entrevistas foram gravadas em áudio e duraram em média 40 minutos. Posteriormente, foram transcritas e analisadas. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, empregou-se nesta pesquisa a análise temática ou categorial. Por meio de tal tratamento, busca-se encontrar os centros de sentidos que se comunicam, não dando importância à dinâmica e ao arranjo, mas na repetição desses centros de sentido, em que os dados podem ser divididos e contrapostos em suas diferenças e semelhanças (BARDIN, 1979).

No que diz respeito ao processo de tratamento dos dados, conforme indicam Bardin (1979) e Minayo (2000), as entrevistas foram exploradas a partir de três fases. Primeiramente, realizou-se a pré-análise, para a organização do material analisado, visando a operacionalização e sistematização das ideias. Depois, a exploração do material, em que se

codificou, classificou e categorizou os dados com o intuito de identificar as possibilidades de entendimento do texto. Por fim, foi feito o tratamento dos resultados, inferências e interpretação, onde os dados foram analisados, resultando em interpretações e inferências.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

No processo de análise das entrevistas, com base nos objetivos desta pesquisa e na literatura utilizada, categorias foram criadas a fim de se apresentar e discutir os resultados, são elas: 1) Mulher, Gestão Universitária e estereótipos; 2) “Exceção que Vira Regra”: Aspectos Simbólicos de Mulheres em Posições de Destaque; 3) Preconceito e Discriminação e 4) Estratégias Utilizadas para o Exercício do Cargo de Gestão.

### **4.1 MULHER, GESTÃO UNIVERSITÁRIA E ESTEREÓTIPOS**

Nesta categoria, buscou-se discutir como as características construídas historicamente e socialmente sobre o homem e a mulher podem ser generalizadas e tomadas como únicas pela sociedade, influenciando as relações, colocação e atuação da mulher no mercado de trabalho, sobretudo, em cargos de gestão universitária.

Quando menciona a respeito de sua percepção sobre seus comportamentos no meio profissional, E2 (UFMG) relata que “(...) quando você fica muito brava, ah é porque é mulher, que é muito emotiva, que é emocional, que tem TPM... Se você é muito boazinha, é mulher”. A atuação de mulheres no meio profissional pode apresentar contradições, uma vez que seus comportamentos podem vir a ser rotulados negativamente. Percebe-se aqui a ambivalência que os estereótipos podem adquirir, de acordo com o contexto em que ele é usado, ou seja, a oposição das características “brava” e “boazinha” pode ser usada segundo a intenção que o “outro” tem de produzir algo “positivo” ou “negativo” para E2. Tal questão pode estar relacionada à maneira como a sociedade, no geral, constrói o que é próprio da conduta da mulher, ou pelo menos o que deveria ser. Se por um lado, tem-se a exigência de uma postura mais “objetiva” que, geralmente, está relacionado com o comportamento “masculino”, por outro, tem-se a exigência da permanência de sua imagem “feminina”.

Em relação à presença de mulheres em cargos de gestão, a docente gestora E5 aponta sua percepção ao relatar que

(...) a mulher, ela é sempre colocada num cargo assim, que ela tem o papel de mãe, né. (...) Ela vai ocupar o cargo em que ela tem o papel de mãe, quer dizer, não tem uma mulher, por exemplo, na pró-reitoria de planejamento (E5 – UNIFAL).

Alguns relatos, como esse, apresentam a percepção de docentes gestoras sobre a presença de mulheres em cargos que podem ser relacionados às características historicamente ditas femininas, como a pró-reitoria de gestão de pessoas. Na pesquisa de Siqueira *et al.* (2016), verificou-se que grande parte das docentes que estavam em altos cargos da hierarquia universitária ocupavam cargos relacionados às áreas de guetos “femininos”. Em outras palavras, observa-se que a maioria das mulheres que conseguem alcançar os cargos do topo hierárquico nas organizações estão concentradas em profissões ou campos nos quais já existe um aglutinamento de mulheres (GAUCHE *et al.*, 2013; CAPPELLE *et al.*, 2013), o que pode facilitar, de certa forma, a ascensão profissional delas.

Ao se referir sobre a presença de mulheres nos cargos de alto nível hierárquico da instituição, algumas docentes gestoras percebem a existência da predominância masculina, como no relato de E15:

[...] aí eu olhei e falei, nossa gente, que coisa né, descarada essa gestão né, é como se mulher fosse a pétala, e não pudesse sentar ali naquela mesa, aquela mesa é uma mesa masculina, no máximo quem senta lá na pontinha é a secretária para fazer a ata (E15 – UFU) (grifo nosso).

A relação que a docente gestora E15 faz da pétala com a mulher demonstra a “fragilidade” com que ela pode ser vista pelos outros (os homens), e, por isso, historicamente, não poderia fazer parte daquele grupo, a não ser em uma função que visa servi-los, como a função de secretária. A entrevistada questiona o estereótipo da mulher frágil, como “pétala”, ou seja, socialmente é comum a associação de mulheres às flores, como maneira de reforçar a ideia socialmente construída de fragilidade das mulheres, no contexto do trabalho. Ao mesmo tempo em que reflete sobre tais estereótipos, se confronta com seu contexto de trabalho, que ainda expressa desigualdades de gênero, sendo uma delas o da secretária que senta na pontinha para fazer a ata. A relação de poder se materializa em um fato concreto indicando, ainda, a manutenção de um círculo, por interesses em comum desse grupo de homens na gestão, seja por status, seja pelo poder que tal posto pode oferecer.

Em relação à profissão ou área de gueto “feminino”, a docente gestora E10 da UNIFAL expõe sua experiência ao relatar que “na área de enfermagem, historicamente, as mulheres predominam, né, e até hoje na escola de enfermagem, a gente não teve nenhum homem na administração”. A enfermagem é uma das áreas denominada de gueto, pela predominância de mulheres. Um campo que pode ser reconhecido pelo seu caráter cuidador, que, conseqüentemente, relaciona-se com um dos papéis que foi construído historicamente

como sendo das mulheres. Nesse sentido, na grande área da saúde, pode se estabelecer uma hierarquia em relação às profissões, mais precisamente, no que diz respeito ao campo da medicina e da enfermagem.

Entre outras questões, a relação existente entre práticas médicas que são associadas ao tratamento, enquanto as práticas da enfermagem se relacionam com cuidado, como já mencionado, podem ser expressos pelo vínculo entre a “natureza e legitimidade, entre gênero, classe e poder” (LOPES; LEAL, 2005, p. 112). Assim, as ciências médicas podem ser vistas com maior prestígio na sociedade, e, conseqüentemente, maior valor e influência. A carreira de enfermagem, por se apresentar com menor destaque socialmente, e, portanto, menor competição não só pela profissão, mas até mesmo nos cargos de alta hierarquia relacionados a ela, pode contribuir para a maior presença de mulheres.

#### 4.2 “EXCEÇÃO QUE VIRA REGRA”: ASPECTOS SIMBÓLICOS DA MULHER EM POSIÇÕES DE DESTAQUE

Nessa categoria buscou-se discutir questões nas quais, tanto as próprias docentes gestoras como outras mulheres que estão em cargos de alta hierarquia, são percebidas pelas entrevistadas. A presença de mulheres nesses cargos pode representar diferentes tipos de percepções pelas docentes, algumas conseguem perceber as desigualdades de gênero, outras podem ter visões diferentes, pois não reconhecem as barreiras ainda existentes para as mulheres.

Ao serem questionadas sobre a presença de mulheres em posições ou cargos de gestão, muitas utilizaram a ex-presidente Dilma como exemplo, entretanto, com diferentes perspectivas.

Eu acho que agora a mulher tá bem na moda, né. Aquela história de gerenciamento tá na moda, não digo na moda, é oportunidade! A gente tem que partir do princípio de que uma presidente né, e todos os cargos acho que ela fez questão [...] (E17 – UNIFEI).

A docente gestora se baseia em uma referência nacional, a ex-presidente Dilma, naturalizando a ideia de que a presença das mulheres em altos postos da hierarquia já é comum nas organizações. Isso demonstra uma percepção que não corresponde à realidade social sobre a igualdade de gênero, uma vez que se pressupõe que as condições entre homens e mulheres já sejam iguais, ou mesmo que a mulher estivesse em posição vantajosa.

Outra questão importante comentada por E17 foi a nomeação de várias mulheres para os ministérios no governo Dilma. No entanto, acredita-se que isso ocorreu, principalmente,

porque quem nomeou foi, também, uma mulher, e, em especial, uma que tinha noção da importância das políticas e ações de promoção da igualdade de gênero. Importante ressaltar que, após sair do poder, por meio do impeachment, seu sucessor, o vice, assim que assumiu não nomeou mulheres para os ministérios.

Outras entrevistadas também comentaram sobre mulheres em cargos de gestão, entretanto, para argumentar sobre a inexistência de desigualdade de gênero. Isso fica evidente, por exemplo, no relato de E9.

A gente pode ver aí que a nossa presidente agora é um... mulher né, a reitora da universidade é uma mulher é, é... tem várias coordenadoras de cursos então assim, eu vejo que, que tem uma presença cada vez maior das mulheres nesses cargos de chefia (E9 – UFV).

Percebe-se certa contradição, uma vez que trata cargos de gestão considerados de baixo<sup>1</sup> escalão como algo semelhante aos de alto escalão. A quantidade de mulheres em cargos de gestão tem crescido, entretanto, nos altos postos elas ainda são pouco representadas (NETO *et al.*, 2010; HENDERSON; FERREIRA, 2012; LIMA *et al.*, 2013; GAUCHE, 2013; VAZ, 2013; SIQUEIRA, *et al.*, 2016). Os cargos mais altos na hierarquia são exceções e não representam numericamente a realidade. A pesquisa de Siqueira *et al.* (2016) reforça este argumento, pois evidenciou que a presença das docentes em todas as universidades federais mineiras, nos cargos de coordenação, que são considerados cargos de baixa gerência, é bem menor, mas a desigualdade é mais acentuada na alta hierarquia universitária.

A utilização de uma mulher em evidência, ou que foi bem-sucedida, para generalizar a presença de mulheres em cargos de alto escalão, pode gerar duas interpretações. De um lado, se relaciona com a ideia de “abertura” para que outras mulheres também acessem posições mais altas nas organizações, por outro lado, uma falsa ideia de igualdade de condições para se alcançar estas posições. Percebe-se, dessa forma, que algumas mulheres podem não perceber o contexto real das relações nas quais a mulher está inserida, que ainda se apresenta com desigualdades, mesmo com todos os avanços adquiridos por meio das lutas delas e de políticas voltadas para a promoção da igualdade de gênero.

Nesse sentido, no próximo relato, as várias questões colocadas por E11 indicam uma percepção diferenciada da realidade atual de muitas mulheres.

---

<sup>1</sup>Considerando que baixo escalão são os cargos como coordenação de graduação e de pós-graduação e de alto escalão a reitoria, as pró-reitorias, diretoria/chefia de faculdade/departamento/instituto/campus (SIQUEIRA *et al.*, 2016).

Olha, nenhuma coisa que especificamente me chama atenção porque eu acho que é tão comum (as mulheres na gestão), acho que é tão normal... no contexto contemporâneo, eu acho que isso tá absolutamente **projetado, digerido**, que nem chama a atenção mais. Hoje em dia a gente tem uma presidente mulher, isso faz a gente pensar um pouco... aí as coisas estão mudando e tal (E11 – UFU) (grifo nosso).

Ao dizer “*eu acho que é tão comum, acho que é tão normal... no contexto contemporâneo*”, percebe-se a ideia de naturalização em relação à presença das mulheres nos altos cargos. Em outras palavras, ter tido uma mulher na presidência pode contribuir para o reforço da ideia de naturalidade, como já mencionado. Ao dizer que “*tá absolutamente projetado, digerido*” a docente gestora parece dizer que as mulheres já foram aceitas, ainda que de maneira forçada, como se agora, finalmente, as condições de desigualdade já estivessem **totalmente** superadas, não havendo mais assimetrias nas relações de gênero. A entrevistada parece não perceber as desigualdades que muitas mulheres ainda vivenciam.

Mesmo depois de muitas conquistas, nas últimas décadas, pelas mulheres no espaço público, há diversas evidências, já apontadas por Neto *et al.* (2010); Henderson; Ferreira (2012); Lima *et al.* (2013); Gauche (2013); Vaz (2013); Siqueira, *et al.* (2016), que não se pode negligenciar a existência de barreiras para as mulheres que buscam ocupar lugares na sociedade, diferentes daqueles que foram construídos e aceitos historicamente como próprios delas. Nesse sentido, a próxima categoria trata sobre o preconceito e discriminação, elementos que tem contribuído para a manutenção de desigualdades.

#### 4.3 PRECONCEITO E DISCRIMINAÇÃO

Nessa categoria, busca-se discutir como o preconceito e discriminação permeiam o contexto das docentes gestoras e como elas lidam com isso.

Ao serem questionadas se sofreram preconceito e discriminação nos cargos ocupados, percebeu-se que estes fenômenos ocorreram de diferentes maneiras e dimensões. E3, da UFMG, relatou: “[...] não me lembro de um conflito específico, mas eu sei que o tempo inteiro, o tempo inteiro a gente esbarra nesse problema tá, de ser mulher!”. Apesar de não se recordar de uma situação específica, expõe como ela mesma se percebe, indicando que ser mulher pode significar “ser um problema”. A própria ideia construída socialmente acerca da existência de ambientes próprios dos homens, considerados historicamente como os espaços públicos e relacionados ao trabalho, ainda pode dificultar a inserção e desenvolvimento de mulheres em alguns ambientes. Esse entendimento vem ao encontro do que foi discutido por Cappelle *et al.* (2013), acerca da inserção de mulheres nos diversos setores da economia.



Segundo as autoras, tal inserção é crescente no Brasil, no entanto, um dos grandes desafios é a presença em cargos mais altos das organizações, que vem acontecendo de forma ainda muito lenta.

No próximo relato, a docente gestora aborda conflitos do cargo de gestão nas relações com outras mulheres.

E o conflito não é só com o mundo masculino tá. Há também um conflito com as mulheres, as mulheres também são muito machistas né. A gente ouve: Não eu não quero consultar com uma mulher (E3 – UFMG).

Com base no relato de E3, tendo a sociedade o princípio masculino como parâmetro enraizado, algumas mulheres tendem a rejeitar mulheres que estão em posições ou cargos construídos socialmente como dos homens. Isso reforça, inclusive, a ideia de que o machismo é exercido tanto por homens quanto por mulheres, mas não necessariamente nas mesmas proporções. A perspectiva que centraliza o homem não é própria dos homens e sim de uma sociedade que foi construída, e, em certa medida, se mantém sobre essa base, produzindo e reproduzindo relações dicotômicas e as tomando como verdade. Ainda que se tome consciência dessa dinâmica, os pensamentos e percepções normalmente estão influenciados pela visão que foi sendo construída ao longo de toda vida, o que pode tornar ainda mais difícil as mudanças de comportamento, entretanto, é possível que aconteça, sobretudo, nessas relações cotidianas (BOURDIEU, 2002).

A docente gestora E4 expõe sua percepção em relação à inserção de mulheres em cargos de gestão nas universidades, incluindo a questão de raça à discussão.

Eu costumo brincar com os meus alunos que o poder nas universidades ainda é branco e masculino. Você não vê mulheres e mulheres negras então, de maneira nenhuma. E homens negros também você vê muito pouco (E4 – UFU).

A fala da docente gestora E4 aponta o entrelaçamento das categorias gênero e raça, no âmbito acadêmico. Quando se refere às docentes em cargos de gestão, a mulher negra encontra ainda mais dificuldades no mercado de trabalho, principalmente, para alcançar os altos postos na hierarquia, quando comparadas às mulheres não negras (CRISOSTOMO; REIGOTA, 2010).

É preciso apontar ainda que a representação dos negros nas universidades tem aumentado devido à recente inclusão de cotas, pois o espaço universitário era menos ainda acessível a eles. Levando em consideração que a intensificação da entrada das mulheres na universidade teve início a pouco mais de duas décadas, e que essas eram maioria branca, as

mulheres negras ainda estão adentrando e tomando seu espaço nas universidades, refletindo na pouca ou na ausência de mulheres negras docentes e conseqüentemente nos cargos de gerência.

A questão do preconceito e discriminação também estão presentes de outras maneiras. No relato da entrevistada E6, graduada em física, observa-se seu processo de naturalização do preconceito e discriminação de gênero.

[...] só você de mulher, chega uma hora que você não está nem aí para essas coisas, para você ver no mundo em que é dominado realmente pela figura masculina, você tá ali, **para mim é tudo mulher, ligo não, é a mesma coisa** (E6 – UFSJ) (grifo nosso)

A relação desenvolvida em ambiente predominantemente masculino, mostra a naturalização do preconceito e discriminação de gênero, por meio de sua negação. Assim, a fala da docente gestora E6, demonstra como a socialização no curso colaborou a ponto de ela mesma não perceber o tratamento desigual.

A docente gestora E13, da UFMG, também indica uma interpretação diferenciada quanto à realidade das relações entre homem e mulher no ambiente universitário, quando diz que: “Na verdade eu acho que aqui dentro da universidade **essa ideia de que às vezes exista preconceito entre mulher e homem já há muito tempo acabou**” (grifo nosso). Ao expor tal percepção, a docente gestora nega o preconceito baseando-se no fato de ter mulheres em alguns dos cargos de gestão, indicando que as condições que levam a pleitear, posições ou cargo de poder e de influência, sejam os mesmos para homens e mulheres. Dessa forma, a negação da discriminação e preconceito resulta na naturalização da desigualdade e conseqüentemente na dificuldade de modificar a realidade, por se acreditar que há igualdade de gênero. Apesar de a entrevistada acreditar que “já há muito tempo acabou” as condições díspares entre homens e mulheres, nos estudos sobre mulher nas organizações, têm salientado o contrário. As mudanças têm ocorrido, e conseqüentemente diminuído as desigualdades, entretanto, ainda existem (NETO *et al.*, 2010; HENDERSON; FERREIRA, 2012; LIMA *et al.*, 2013; GAUCHE, 2013; VAZ, 2013; SIQUEIRA, *et al.*, 2016).

#### 4.3 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA O EXERCÍCIO DO CARGO DE GESTÃO

Nessa categoria, foram observadas e analisadas as estratégias utilizadas pelas docentes em cargos de gestão, buscando refletir sobre como elas agem no contexto profissional diante das diversas circunstâncias que lhe são apresentadas diariamente.

Parte das docentes gestoras aponta a necessidade de uma postura mais firme, a fim de se impor no cargo exercido:

[...] **eu acho que eu pareço mais séria do que eu sou em outros momentos**, justamente não só por ser mulher, mas acho que pela idade [...] Eu acredito assim, o número de pró-reitoras e de pró-reitores como duronas, talvez o problema das mulheres é esse, **você tem que forçar um papel as vezes pra, pra se manter num pé de igualdade talvez com, com esse universo mais masculino**, às vezes de, de ordem, enfim. (E1 – UNIFAL) (grifo nosso).

Na fala da docente gestora E1, percebe-se que algumas mulheres podem desenvolver estratégias identitárias no ambiente profissional para lidar com as relações que envolvem, principalmente, a ocupação de cargos mais altos na hierarquia. Essa questão fica em evidência no trecho “[...] eu acho que eu pareço mais séria do que eu sou em outros momentos”, ressaltando que a identidade da docente no cargo de gestão se diferencia da sua identidade pessoal. Além disso, essa identidade profissional pode ter se desenvolvido, com base em características aceitas como próprias do cargo, como a “postura séria”, “durona”, “mais dura” que são socialmente relacionadas ao que é construído como masculino. Assim, algumas docentes podem “forçar um papel”, como uma estratégia para “se manter em pé de igualdade” em relação aos homens. Segundo Dubar (1997) as alterações no comportamento caracterizam a incorporação de uma identidade pelo sujeito, chamada pelo autor de identidade virtual, que ocorre nas interações com o outro. A identidade de um sujeito é formada a partir da visão que se tem de si (real) e do outro (virtual), na qual a construção da identidade é a relação entre essas identidades (DUBAR, 1997).

Ao relatar sobre as relações no ambiente de trabalho, uma das docentes aponta a necessidade de uma postura diferenciada, sobretudo, dos colegas de trabalho.

Mas o tempo inteiro você sente que você tem que se impor mais, então eu brinco, falo que as mulheres têm que se impor mais, aonde os homens chegam, elas não podem ser ótimas, elas têm que ser excelentes. E nem assim elas são valorizadas do ponto de vista, principalmente, financeiro (E3 – UFMG).

A imposição aparece novamente como estratégia para atuar no cargo, bem como a necessidade de se superar principalmente em relação aos homens, confirmando as análises também evidenciadas nas pesquisas de Rocha-Coutinho; Coutinho (2011) e Menezes; Dinis (2011). Nesse caso, as mulheres em cargos de liderança tendem a exigir mais de si mesmas e

também de serem exigidas, o que pode levá-las a uma nova identidade (BELLE, 2004). Além disso, a docente demonstra frustração pela falta de reconhecimento de seu trabalho.

No mesmo sentido, o relato de E7 indica a postura em ambientes em que se predomina a presença de homens.

Atualmente percebo, mas menos, acho que já aprendi a chegar, porque a direção da FAE<sup>2</sup> também me ajudou a chegar. Como é que você chega em determinados espaços né, **eu nunca chego desarmada** né (E7 – UFMG) (grifo nosso).

Ao diz que “nunca chego desarmada”, a docente gestora E7 demonstra a necessidade de estar “armada”, ou seja, precisa estar protegida de tal maneira, como se estivesse pronta para uma “guerra”. A estratégia, nesse caso, pode ser de incorporar uma identidade que possa enfrentar os conflitos inerentes a este espaço.

No próximo relato, a docente reflete sobre a cobrança em relação à estética feminina e sua postura no trabalho.

Claro que deu mais trabalho, homem não tem que estar de cabelo pintado, unha feita, em cima do salto todos os dias, então homem vem, não é isso? E leva menos tempo na produção, vamos dizer, porque o, a mulher acaba se preocupando com isso porque também faz parte do seu perfil profissional se apresentar dignamente, não é mesmo?” (...) “Não esquecer de ser feminina, e essas qualidades femininas não significa que tá com a unha vermelha impecável, nem o cabelo escovado, nada disso, é aquilo que Che Guevara dizia né? **“Endurecer quando preciso, mas não perder a ternura”**, eu acho que ser feminina é por aí, é não perder a ternura. (E18 – UFOP) (grifo nosso)

Sobre as dificuldades em relação ao cargo, a preocupação da docente com uma aparência “esperada” para exercer a gestão, faz com que a gestora incorpore uma nova identidade com o intuito de atender as expectativas, apesar de ter seu entendimento ir além da questão física. Não só nesse tipo de cargo, mas especialmente em cargos e funções nas quais há maior exposição da imagem, o padrão estético de mulher “arrumada” pode ser exigido e influenciar comportamentos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Buscou-se na presente pesquisa compreender a percepção de docentes gestoras sobre as mulheres na gestão em universidades federais mineiras.

---

<sup>2</sup> Faculdade de Educação

Os principais resultados dessa pesquisa apontam para a perspectiva de que os papéis socialmente construídos para o homem e para a mulher podem influenciar nas relações de trabalho, cargos e posições, especialmente, no que diz respeito às mulheres. Isso acontece por meio da construção de estereótipos que acabam por rotular percepções e comportamentos de forma negativa. Tais papéis também influenciam na concentração de mulheres em cargos e áreas de guetos femininos e no uso de argumentos amparados na ideia da mulher como sexo frágil para manutenção da desigualdade de gênero. Além disso, a percepção de algumas docentes em relação às mulheres em altos cargos hierárquicos indica uma visão de superação da desigualdade de gênero, muitas vezes, apontando a ex-presidente Dilma como exemplo de igualdade de condições para se alcançar cargos de poder e influência.

Verificou-se, por meio das entrevistas realizadas, diversos conflitos no ambiente de trabalho que mostram as faces do preconceito e da discriminação na gestão universitária, seja partindo de homens ou mesmo de outras mulheres. Para lidar com tais conflitos, estratégias podem ser desenvolvidas no sentido de se adequar a uma figura que se espera em cargos gerenciais, seja com uma nova identidade, seja trafegando entre uma identidade pessoal e uma identidade profissional.

Pode-se dizer que a gestão universitária nas universidades federais mineiras pesquisadas, por ser um campo relativamente novo para as docentes, tem sido fonte de experiências, nas quais precisam lidar com diversos conflitos e contradições. Ainda que algumas mulheres não reconheçam as desigualdades de gênero presentes nas suas relações, aquelas que refletem e entendem a importância da representação das mulheres nesse tipo de cargo podem contribuir no seu contexto de atuação. Acredita-se que, como contribuição para os estudos das relações de gênero, mulheres e trabalho, essa pesquisa possibilitou observar a percepção das docentes gestoras, o que permite, para os estudos e para as organizações, conhecer e compreender melhor a realidade cotidiana das docentes nesse contexto. Dessa forma, pode-se acompanhar as mudanças decorrentes das novas dinâmicas organizacionais e buscar, também, o desenvolvimento de políticas que possibilitem que as condições entre homens e mulheres sejam cada vez menos desiguais, não só no que diz respeito aos números, mas, principalmente, quanto às relações subjetivas estabelecidas, ainda permeadas de preconceito e discriminação.

As dicotomias que ainda persistem nas relações sociais, especialmente nas de trabalho, sobre os papéis que devem ser tomados tanto pela mulher, como pelo homem, como algo fixo e único, parecem ser uma das bases que colaboram para a perseverança das desigualdades de

gênero, mesmo depois dos avanços, especialmente da sociedade Ocidental em relação à presença de mulheres em ambientes públicos, e, conseqüentemente, em diversos cargos e posições. Certamente, esse aspecto ajuda a compreender o fenômeno das mulheres docentes na gestão universitária, uma vez que a educação se apresenta como uma das oportunidades para que muitas dessas mulheres atuem, cada vez mais, em diferentes ramos da sociedade. O espaço acadêmico, como parte inseparável da sociedade, não deixa de reproduzir comportamentos machistas, nas quais as relações de poder tendem a colocar as mulheres em segundo plano, questionando, muitas vezes, suas capacidades. Contudo, é um ambiente que se propõe a discutir e refletir tais questões, buscando desenvolver mecanismos de transformações da realidade atual.

Para possíveis pesquisas futuras, sugere-se fazer o mesmo tipo de análise em outras instituições universitárias de outros estados do Brasil e da América Latina, buscando, dessa forma, contribuir ainda mais para os estudos da gestão universitária, das mulheres na gestão e no poder e das relações de gênero.

## **REFERÊNCIAS**

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1979.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993. p.196-231.

BILAC, E. D. Trabalho e família: Articulações possíveis. **Tempo Social Revista de Sociologia da USP**, v. 26, n. 1, p. 129-145. São Paulo, 2014.

BOURDIEU, P. (1999). **A dominação masculina**. Tradução Maria Helena Kuhner. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

BRUSCHINI, C. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, [s.l.] v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; SOUZA, N. L. Mulheres, Trabalho e Administração. **Revista Interdisciplinar de gestão social**, UFBA, v. 2, n. 2, p. 161-191. Bahia, 2013.

CRISOSTO M, M. A. S; REIGOTA, M. A. S. Professoras Universitárias Negras: Trajetórias E Narrativas. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 15, n. 2, p. 93-106, 2010.

D'ALONSO, G. L. Trabalhadoras brasileiras e a relação com o trabalho: trajetórias e travessias. **Psicologia para América Latina**. México, n. 15, 2008.

D'AMORIM, M. A. Estereótipos de gênero e atitudes acerca da sexualidade em estudos sobre jovens brasileiros. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 5, n. 3, p. 121-134, dez. 1997.

DUBAR, C. A socialização. **Construção das identidades sociais e profissionais**. Porto: Porto Editora, 1997.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio Século XXI**: O dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FONSECA, T. M. G. (Org.). **Mulher e cidadania na ordem social**. São Paulo: Núcleo de Estudos da Mulher e Relações Sociais de Gênero/USP, 1996.

GIULIANI, P. C. Os movimentos de trabalhadoras e a sociedade brasileira. In: PRIORI, M; BASSANEZI, C. (Orgs.). **História das mulheres no Brasil**. 9. ed., São Paulo: Contexto, 2009. p.640-668.

GOMES, A. F. O Outro no Trabalho: Mulher e Gestão. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v.12, n.3, p.1-9, 2005.

HIRATA, H. Tendências Recentes da Precarização Social e do Trabalho: Brasil, França, Japão. **Caderno CRH**, p. 15-22, 2011.

JAIME, P. Para além das *pink collars*: Gênero, trabalho e família nas narrativas de mulheres executivas. **Revista de Ciências Sociais (Civitas)**, v.11, n.1, p.135-155, 2011.

KERFOOT, D; KNIGHTS, D. 'The Best is Yet to Come?: The Quest for Embodiment in Managerial Work. In: COLLINSON, D. L. & HEARN, J. (Orgs.), **Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management**. cap. 5, p.78-98, London: Sage, 1996.

LIMA, G. S; NETO, A, C; LIMA, M. S; TANURE, B; VERSIANI, F. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80. Belo Horizonte, 2013.

LOPES, M. J. M.; LEAL, S. M. C. A feminização persistente na qualificação profissional da enfermagem brasileira. **Cadernos Pagu**, v. 24 p.105-125, 2005.

MELO, G. F.; GIAVONI, A.; TROCCOLI, B. T. Estereótipos de gênero aplicados a mulheres atletas. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 20, n. 3, p. 251-256, 2004.

MENEZES, R. S. S; DINIZ, A. P. R. Simbolismos de gênero e trabalho: uma análise das feminilidades na gestão. **Anais...** Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração, v. 35, p. 1-17, 2011.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000. 269 p.



MIRANDA, A R A; CAPPELLE, M. C. A; MAFRA, F. L. N.; MOREIRA, L. B. Trabalho, socialização e identidade: um estudo com professoras gerentes de uma universidade pública. **Avaliação (UNICAMP)**, v. 20, p. 353-375, 2015.

\_\_\_\_\_; CAPPELLE, M. C. A; FONSECA, F. P.; MAFRA, F. L. N.; MOREIRA, L. B. O Exercício da Gerência Universitária por Docentes Mulheres. **Pretexto (Belo Horizonte Online)**, v. 14, p. 106-123, 2013.

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

OIT. Women in Business and Management: Gaining Momentum. **Abridged Version of the Global Report 2015**. Disponível em: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_334882.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf). Acesso em 28 ago. 2016.

OIT. Sumário. Mulheres no Trabalho: Tendências 2016. Genera, 2015. Disponível em: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_457096.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457096.pdf). Acesso em 12 dez. 2016.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira. 1997.

PERROT, M. **Minha história das mulheres**. Tradução Ângela M. S. Corrêa. 2 ed. São Paulo, Contexto, 2012, 190 p.

QUIRINO, R. Trabalho da mulher no Brasil nos últimos 40 anos. **Revista Tecnologia e Sociedade**, 2 ed. V.8, n,15. Curitiba, 2012.

RAGO, M. Trabalho feminino e sexualidade. In: PRIORE, M. D.; BASSANEZI, C. (Orgs.). **História das mulheres no Brasil**. 2ª ed. São Paulo: Contexto, 2009. p. 578-606.

ROCHA-COUTINHO, M. L.; COUTINHO, R. R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v. 16, n. 1, p. 61-79, abr. 2011.

SAMARA, E. M. **O que mudou na família brasileira?: Da colônia à atualidade**. v. 13, n. 2. São Paulo: USP, 2002.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. Tradução Christine Rufino Dabat e Maria Betânia Ávila. **Educação & Realidade**, v. 20, n. 2, p. 71-99, 1995.

SIQUEIRA, R. F. B; MIRANDA, A. R. A; RIBEIRO, F. T. F; CAPPELLE, M. C. A. A Presença de Mulheres Docentes em Cargos Gerenciais nas Universidades Federais do Estado de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária da América Latina (GUAL)**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 49-69, 2016.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997. Disponível em: [www.rausp.usp.br/download.asp?file=3203062.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3203062.pdf). Acesso em: 10 mai. 2014.

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, dez. 2013.