

**RELAÇÕES DE GÊNERO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: um estudo com mulheres e homens em uma universidade federal**

**MILKA ALVES CORREIA BARBOSA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)

**JOSE RODOLFO TENÓRIO LIMA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)

**FERNANDA RODA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

**LAÍS SANTOS SILVA**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF)

**LÚCIO FRANCISCO SOARES JÚNIOR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)

Agradecimento à órgão de fomento:

Não se aplica.

## **RELAÇÕES DE GÊNERO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: um estudo com mulheres e homens em uma universidade federal**

### **INTRODUÇÃO**

Cotidianamente é possível observar fatos, relatos e discursos dando conta de que as mulheres conquistam cada vez mais lugar nos espaços públicos, quer seja nas organizações, nas empresas, na política – deixando a impressão de que vivemos uma época de igualdade entre homens e mulheres.

Entretanto, um olhar mais atento sobre a divisão sexual do trabalho revela que a despeito dos muitos avanços que foram conquistados com o advento das lutas do movimento feminista no Brasil, não se pode falar ainda em paridade ou igualdade. Não obstante o aumento de participação feminina no mercado de trabalho, há ainda uma divisão sexual do trabalho muito marcante no Brasil, “com a concentração de trabalhadoras em setores onde sua presença, ou atuação, é mais aceitável socialmente” (CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013, p. 162).

A divisão sexual do trabalho é uma constante na história de mulheres e homens, que se caracteriza por relações desiguais, assimétricas e antagônicas (HIRATA, 2002) e não se dá sem consequências; a ela são atribuídas práticas que “mudam conforme os diferentes tipos de sociedades e seu momento histórico” (CARLOTO, 2002, p.01). Caracterização por dois princípios organizadores: o da separação, aquele que distingue alguns trabalhos que são para homens e outros para mulheres, e o da hierarquização – que define o trabalho de homem “vale” mais do que de mulher (ORNELLAS, 2017).

A divisão sexual de trabalho pode ser compreendida como prática social, na medida em que assume formas conjunturais e históricas e conserva tradições que ordenam tarefas masculinas e femininas (LOBO, 1991). Assim sendo, ela “não é a causa da subordinação e da desigualdade das mulheres no mercado de trabalho, mas sim está inserida na divisão sexual da sociedade com uma evidente articulação entre trabalho de produção e reprodução” (BRITO; OLIVEIRA, 1997, p.252). Sobre essa faceta da divisão sexual do trabalho, Silva et al (2011) esclarecem que [...] a divisão sexual do trabalho encontra-se estabelecida em todas as sociedades, variando no tempo e no espaço, podendo ser considerada um aspecto da divisão social das atividades laborais, e nela, a dimensão opressão/dominação está fortemente contida (p.8).

No caso do Brasil, sabe-se que o processo de colonização se caracterizou por unidades familiares orientadas pelo latifúndio, escravagismo e patriarcado e que, até as primeiras décadas do século XX, as mulheres brasileiras não tinham garantido ainda os direitos civis dos quais gozavam os homens. Nessa perspectiva, vale resgatar Morgado e Tonelli (2016) ao afirmarem que estudos sobre o tema e seus desdobramentos demonstram como as interações de gênero estabelecidas na sociedade refletem-se nos ambientes das organizações.

Por outro lado, reconhece-se que a sociedade brasileira vem passando por significativas transformações econômicas, sociais e demográficas desde o início dos anos 2000. No entanto, “o que se percebe é uma divisão sexual do trabalho muito marcante no Brasil. Ou seja, a concentração de trabalhadoras em setores onde sua presença, ou atuação, é mais aceitável socialmente” (CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013, p. 162).

Sendo assim, não causa estranhamento que, apesar de as estatísticas e a reafirmem o aumento da inserção da mulher no mercado de trabalho, há várias que ainda percebem remuneração menor que a do homem, mesmo que estejam em cargos iguais ou semelhantes e ainda ocupam, proporcionalmente, menos postos de poder (MORAES, 2008). Além disso, ao se comparar a

participação dos dois gêneros no mercado de trabalho remunerado, ainda se reconhece a predominância masculina, inclusive em cargos de liderança (MELO; THOMÉ, 2018).

Importante aqui demarcar que esta investigação parte do entendimento de que gênero não pode ser tomado como um construto independente do contexto e de outras possíveis relações ali estabelecidas (ECCEL, 2010). Portanto, estudar a interface entre gênero e trabalho mostra-se “um recorte privilegiado para análise das relações de poder, de desigualdades e de consequências da dicotomia masculino e feminino” (ECCEL, 2010, p. 2).

Tratando de instituições públicas, ainda que o ingresso se dê por meio de concurso de provas e títulos, não existe garantia de que nelas haverá igualdade de gênero (GRANGEIRO; MILITÃO, 2021). Sobre esse aspecto, as investigações de Siqueira et al. (2016) e Vaz (2013) trouxeram a reflexão de que as mesmas atitudes discriminatórias encontradas na iniciativa privada também se fazem presentes no serviço público.

No tocante ao trabalho de mulheres em instituições de ensino superior, Ambrosini (2017) repercute que não importa a forma como se dá a nomeação em cargos em comissão de livre nomeação e exoneração ou em cargos de comissão, ou ainda em cargos gerenciais dentro das universidades brasileiras (funções de confiança), visto que em todas essas situações o fenômeno teto de vidro pode estar presente.

Nessa ótica, tomou-se como ponto de partida o fato do pequeno número de mulheres que chegam às reitorias das universidades federais no Brasil – apenas 31,4% de reitoras (ANDIFES, 2018), suscitando a necessidade de que essa realidade mereça ser investigada sob a perspectiva do gênero. A sub-representação feminina em cargos de gerenciais em instituições de ensino superior foi identificada em estudos como os de Siqueira et al. (2016), Atanázio Júnior et al. (2016), Ambrosini (2017), mas resta ainda uma lacuna de estudos que se debrucem a buscar explicações para esse fenômeno, a ouvir as mulheres e homens que chegaram nessas posições, com vistas a lançar luz sobre essa diferença entre gêneros na gestão universitária.

Considerando-se esses aspectos introdutórios, buscou-se responder ao seguinte questionamento: *como se caracterizam as relações de gênero na gestão superior de uma universidade federal?*

A escolha de instituições de ensino superior como locus da investigação pauta-se no reconhecimento de sua influência na elaboração da imagem de gênero (BLAY; CONCEIÇÃO, 1991). Conforme Moraes (2008, p. 22), “o meio universitário, na medida em que é responsável pela formação das pessoas e pelo seu desenvolvimento econômico, cultural e social, deve ser foco de interesse de estudos de gênero”.

No âmbito nacional, a presente investigação junta-se ao conjunto de estudos de Miranda et al (2015), Siqueira et al (2016), Atanázio Júnior et al (2016) e pretende, ao conhecer a percepção de mulheres e homens sobre relações de gênero no ambiente de trabalho de uma universidade federal, contribuir com literatura que leve em conta possíveis disparidades regionais, locais (AMBROSINI, 2017).

## **BREVE DISCUSSÃO TEÓRICA SOBRE GÊNERO, MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO E EM CARGOS DE GESTÃO**

O gênero como conceito entre homens e mulheres pode ser confundido com o sexo, masculino e feminino. O primeiro é formado a partir das diferenças comportamentais e características entre homens e mulheres, que são construídos socialmente. Já o segundo, atende a natureza do conceito físico e biológico (CANABARRO; SALVIGNI, 2015).

Destaca-se que as características femininas ou masculinas não podem ser estereotipadas como pertencentes a um grupo ou a outro, ou seja, um homem pode ter características tidas como femininas, assim como a mulher pode ter características tidas como masculinas (MIRANDA et al, 2015). Esta afirmação conversa com Canabarro e Salvagni (2015, p. 95) ao afirmarem “[...] desse modo, as mulheres podem utilizar-se de atributos masculinos na sua gestão, assim com as características femininas podem ser aplicadas na liderança masculina”.

No que tange a construção social, comumente, o homem ainda é visto como dominador e a mulher como submissa. Esse reflexo pôde ser encontrando nos estudos de Siqueira et al (2016), Madalozzo e Blofield (2017), Grangeiro e Militão (2021) e Hermann e Kaus (2019), ao destacarem que os trabalhos domésticos, cuidados com o lar, filhos e marido são atribuídos às mulheres, associando a mulher a um espaço privado. Já os homens seriam responsáveis pelo trabalho fora de casa, assumindo assim, um papel de provedor, associando a eles o espaço público:

Como reflexo, nas relações de trabalho, os homens em geral são mais valorizados do que as mulheres. Dessa forma se estabelecem desigualdades entre os dois com respeito às posições de poder e prestígio (MONTEIRO, 2015, p.77).

Além dos desafios de desempenhar atividades dentro e fora de casa, as mulheres ainda são discriminadas e recriminadas quando decidem encarar a maternidade (TURATTI, 2017).

Ainda tratando sobre a divisão do trabalho, Siqueira et al (2016) apontam dois princípios para tal, quais sejam: o da separação, segundo o qual a existência de trabalhos de homens e trabalhos de mulheres, e o hierárquico onde o trabalho do homem tem maior valor se comparado ao da mulher. Os autores ainda destacam que o espaço público da mulher atinge uma extensão do seu trabalho exercido da esfera privada.

Hermann e Kaus (2019, p.5) corroboram ao afirmarem que

se observa que cargos de liderança são reconhecidos como cargos masculinos exercido através de características masculinas. Enquanto isso, mulheres líderes, por possuírem uma postura com estereótipos femininos acabam sendo prejudicadas.

A despeito disso, Reis et al (2018) afirmam que as mulheres têm se destacado e conquistado mais espaço no mercado de trabalho, uma vez que ao longo dos anos, elas têm conquistado uma formação acadêmica igual ou superior ao dos homens, mesmo existindo a desigualdade no mercado de trabalho. Nessa perspectiva, a educação é o meio que pode dar a mulher melhores colocações no mercado de trabalho e ir ao encontro de cargos que antes eram ocupados só por homens.

Vale pontuar, entretanto, que segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE 2018), fornecidos através da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), as mulheres do setor privado continuam recebendo menos que os homens, mesmo desempenhando as mesmas funções e que elas têm dedicado menos tempo ao mercado de trabalho por ainda estarem responsáveis pelas tarefas domésticas. Esses dados permitem reforçar Hermann e Kaus (2019, p. 2) quando afirmam que

[...] é possível observar que as obrigações domésticas limitam o desenvolvimento profissional das mulheres, o que pode acarretarem carreiras descontínuas, salários mais baixos e empregos de menor qualidade.

Outro ponto importante da pesquisa destacado na pesquisa do IBGE, tange a questão da idade: notou-se que os rendimentos recebidos pelas mulheres decaíam conforme o aumento da idade, enquanto para os homens, os rendimentos recebidos eram maiores conforme o mesmo parâmetro.

Especificamente sobre mulheres em cargos de gestão, mesmo reconhecendo-se que elas têm conquistado mais espaço no mercado de trabalho, sua representatividade vem mediante o

enfrentamento de uma série de obstáculos. Sobre esse aspecto, Hryniewicz e Vianna (2018, p. 342) citam que

A mulher que busca ser líder, além de ter salários mais baixos e menos promoções, muitas vezes ela não percebe o preconceito à sua volta. Por não sofrerem sempre um preconceito aberto, muitas acham que ele só existe com outras pessoas.

Tratando sobre essa minoria de mulheres ocupantes de cargos de gestão, as autoras atribuem essa realidade à histórica desigualdade entre os gêneros (HRYNIEWICK; VIANNA, 2018).

Além disso, reconhece-se que as assumirem cargos de gestão, várias renunciam a projetos pessoais, ainda que se sintam recompensadas com suas realizações na esfera profissional (MIRANDA et al, 2015). O trabalho de Pimenta (2019) traz relatos de gestoras que se representam como extremamente dedicadas ao trabalho, “sem medo de produzir e de fazer sacrifícios pelo trabalho, inclusive renunciar as férias, que seriam um momento de descanso com a família” (p. 186).

De fato, nem todas as dificuldades enfrentadas pelas mulheres em cargos de gestão justificam-se pela diferença de gênero; há desafios que são inerentes à posição de gestor (MIRANDA et al, 2015). De forma geral, o trabalho gerencial refere-se àquele que pessoas ou grupos executam em funções gerenciais e administrativa, incluindo atribuições e papéis (CAMPOS et al., 2008), o que envolve preocupar-se principalmente com a tomada de decisão; lidar com a imprevisibilidade, interação humana, o intuitivo, o irracional e o ilógico (MOTTA, 1997).

## **METODOLOGIA**

Considerando a pergunta de pesquisa e as questões norteadoras propostas para este estudo, entendeu-se ser necessário adotar uma abordagem qualitativa. A perspectiva qualitativa adotada nesta pesquisa justifica-se na medida em que por meio dela buscou-se compreender as relações de gênero na gestão superior em uma universidade federal.

Como *loci* para a realização do estudo optou-se pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL), que foi escolhida a partir do critério de acessibilidade (DENZIN; LINCOLN, 2006). Os participantes de pesquisa foram indivíduos que atuam na gestão de nível estratégico da UFAL (reitor, vice-reitor, pró-reitor e diretor). Logo, é possível afirmar que eles foram escolhidos de acordo com o critério da tipicidade e da acessibilidade, na medida em que fazem parte situação ou do fenômeno de interesse do pesquisador (MERRIAM, 2002).

O critério de escolha para os participantes da pesquisa parte do princípio dos critérios de inclusão, e neste caso, os entrevistados atuaram na gestão da UFAL e servidores públicos federais.

A coleta de dados foi realizada mediante pesquisa documental e entrevistas com roteiro semiestruturado. A escolha por múltiplas fontes de dados segue as orientações de Bauer, Gaskell e Allum (2010) quando salientam que, ao ir a campo, o pesquisador deve considerar diversos tipos de dados que precisam ser coletados e analisados para que seja possível compreender a dinâmica do objeto em estudo.

A entrevista semiestruturada individual caracteriza-se pela elaboração de um roteiro, mas que permite ao pesquisador ter “flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista” (GODOI; MATTOS, 2006, p.304). Com esta técnica buscou permitir que o entrevistado expressasse sua forma de pensar sobre o processo de escolha dos gestores(as), os critérios de escolha dos gestores(as), os desafios impostos pelo trabalho gerencial às mulheres em virtude da diferença de gênero, dentre outras questões.

Com os dados coletados, foi possível traçar o perfil dos entrevistados, conforme apresentado no quadro 1:

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados

Codificação	Cargo	Tempo de Instituição	Sexo
E01	Direção de Centro Acadêmico	10 anos	Masculino
E02	Pró-reitor(a)	13 anos	Feminino
E03	Pró-Reitor(a)	06 anos	Masculino
E04	Pró-Reitor(a)	16 anos	Masculino
E05	Pró-Reitor(a)	11 anos	Masculino
E06	Vice Direção de Centro Acadêmico	05 anos	Feminino

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

Foram utilizados como fonte de dados secundários, os seguintes documentos, a saber: regimento interno, relatórios de gestão, documentos referentes ao plano de estratégico, organograma, resoluções, comunicações oficiais escritas (portarias, ofícios, comunicações internas), Plano de Desenvolvimento Institucional, site institucional, cartas de serviço, entre outros.

A análise de conteúdo (AC) foi o procedimento utilizado para análise dos dados (BARDIN, 2004).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Um dos objetivos desta pesquisa foi *identificar os critérios de escolha dos gestores para a gestão na instituição*. Nesse sentido, conforme análise documental, a escolha do reitor e vice-reitor de uma unidade de ensino superior do Governo Federal dá-se através do decreto nº 1.916 publicado em 23 de maio de 1996. Ainda segundo o documento, os critérios que tornam os docentes elegíveis para os cargos devem atender aos seguintes requisitos: carreira de magistério superior; professores com o cargo de Professor Titular ou de Professor Associado 4, ou que sejam portadores do título de doutor, neste caso, independentemente do nível ou da classe do cargo ocupado. Os eleitos pela comunidade acadêmica formam uma lista tríplice, cabendo ao presidente da República acolher, ou não, a decisão tomada na eleição acadêmica, conforme mencionado também no Art. 15 do capítulo III do regimento interno da UFAL.

As escolhas dos pró-reitores são realizadas pelo reitor em exercício pois se trata de cargos de confiança. Conforme o Art. 15 § 4º. do regimento interno da Universidade, são aptos a serem escolhidos pelo Reitor, dentre o pessoal do quadro permanente da UFAL” (UFAL, 2006), sendo estes, os requisitos legais. Quanto aos demais critérios utilizados, entre os entrevistados houve uma convergência de opiniões e destacaram que os critérios políticos e técnicos são também importantes quando se trata da escolha do ocupante de um cargo de gestão, conforme ilustram os seguintes trechos:

Então, acho que o primeiro aspecto seria um pouco disso, coesão né? Enfim, coesão política, filosófica, ideológica né? Isso está presente, isso não é, a gente não pode demonizar a política dentro da gestão Universitária, eu acho que não pode demonizar inclusive até mesmo porque, em instituições privadas a gente tem o aspecto político relevante. Acho que outro elemento que é logicamente importante é o conhecimento técnico, você não pode excluir isso de uma escolha de um gestor, isso também é um elemento importante. (E3)

Os critérios têm sido adotados para uma cultura como eu te falei, de indicação de gestores docentes ainda. Os técnicos tem tido pouco espaço e eu lhe digo que na atual gestão, os técnicos deram grandes passos né? Assim, na ocupação dos cargos e penso que isso foi

bom para a Universidade. Mas a cultura tem sido por a Universidade ser uma instituição de ensino, e aí são escolhidos muitos gestores das atividades fim e não nas atividades meios. (E5)

Especificamente o critério técnico, as falas dos entrevistados na UFAL alinham-se ao que Siqueira et al (2016, p. 63) alertaram que “no contexto da gestão universitária, como os cargos de maior nível hierárquico são comissionados, a indicação geralmente é dada pela autoridade maior da instituição, que decide sobre a ocupação desses cargos de maior prestígio”. Os autores ainda destacam que, apesar de não existir uma regra, a experiência prévia pode ser um fator decisivo na escolha para cargo de gestor. Sobre esse aspecto, cabe destacar que, no caso em estudo, todos os pró-reitores escolhidos tinham experiências prévias em funções de coordenadores, vice-coordenadores, diretores, vice-diretoria, dentre outros.

Foi possível observar também, nas últimas três gestões da UFAL, a distribuição entre homens e mulheres dos cargos de maior hierarquia, conforme mostrado na tabela 01.

Tabela 01 – Perfil dos ocupantes de cargos de gestão na Reitor(a) e Pró-reitorias

Gestão	Reitor(a)		Vice Reitor(a)		Pró-Reitores(as)		Vice Pró-Reitores(as)	
	Sexo		Sexo		Sexo		Sexo	
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.
2012 - 2015	1	-	-	1	4	2	-	-
2016 - 2019	-	1	1	-	2	4	1	-
2020 - 2023	1	-	-	1	5	1	-	-

Fonte: elaborado com base em dados da pesquisa

Pode-se destacar com base na Tabela 01, a predominância dos homens em nos cargos estudados. Em três gestões, os homens assumiram o cargo de reitor por duas vezes, representando 66,67% e tendo como vice mulheres. Essa diferença também pôde ser vista quando analisado os cargos de pró-reitores(as), dos 18 (dezoito) cargos verificados, levando em consideração as três gestões, 11 (onze) foram ocupados por homens e ainda, quando se fez necessária uma substituição, um homem assumiu o cargo no lugar de uma mulher. Já as mulheres, tiveram uma representatividade em 7 (sete) cargos durante o mesmo período.

Apesar dos cargos de direção e vice direção dos centros acadêmicos, serem preenchidos após votação, se fez necessário sua análise devido a participação, importância e apoio na administração da universidade. Em pesquisa documental foram analisados também, os dados referentes aos cargos de direção e vice direção das 24 unidades acadêmicas que fazem parte da Universidade Federal de Alagoas, para traçar um perfil dos seus ocupantes, conforme a tabela 02:

Tabela 02 – Distribuição de cargos de direção conforme sexo do ocupante

Cargos	Homens	Mulheres	Total de Centros Acadêmicos
Direção nas Unidades Acadêmicas	14	10	<b>24</b>
Vice Direção nas Unidades Acadêmicas	12	12	<b>24</b>
Total	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>48</b>

Fonte: elaborado com base em dados da pesquisa

Conforme mostra a tabela 02, dos 48 cargos distribuídos entre direção e vice direção, a participação de homens representa 54,17% e as mulheres com representação de 45,83%. Foram realizados ainda dois recortes que merecem destaque: o primeiro, no tocante aos cargos de direção,

sendo constituído de 58,33% de homens e 41,67% de mulheres; quanto aos cargos de vice direção foi encontrado igualdade de 50% cada, entre homens e mulheres.

Estes achados corroboram com o cenário foi identificado por Grangeiro e Militão (2021), ao observarem a predominância masculina em todos os cargos de direção, sendo o percentual de homens ainda mais elevado nos cargos de pró-reitores(as). As autoras ainda destacaram que além dessa disparidade entre homens e mulheres nos cargos de gestão, quando há a presença de uma mulher entre os cargos, é usado como artifício utilizado para que estes não sejam preenchidos apenas por homens.

Numa perspectiva semelhante, o trabalho de Siqueira et al (2016) em universidades federais de Minas Gerais já havia chamado atenção para o fato de que “[...] os cargos gerenciais são ocupados em sua maioria por docentes homens, principalmente, em cargos de alto nível hierárquico” (SIQUEIRA et al, 2016, p. 65).

Quando questionados sobre *diferenças nas atividades desenvolvidas pelos(as) ocupantes de cargo de gestão na instituição em virtude do gênero*, todos os entrevistados do sexo masculino afirmaram que nunca sofreram preconceito e/ou discriminação durante o exercício do cargo de gestão. O mesmo não acontece com as mulheres gestoras entrevistadas, que reportaram terem sofrido preconceito e/ou discriminação no exercício do cargo.

Chama atenção, por exemplo, que no ambiente de trabalho, uma das entrevistadas relata o preconceito que sofreu por parte de seus colegas, não só durante o período de gestação com pressões para acúmulos de funções, mas também após o período de licença maternidade. Os dados da pesquisa dialogam com o estudo de Turatti (2017, p.81) que cita que “as mulheres, mesmo adquirindo seus direitos constitucionais de igualdade, ainda são discriminadas e recriminadas quando decidem encarar a maternidade”.

Os relatos também remontam ao que Siqueira et al (2016, p. 56) advertiram que “[...]apesar de as mulheres estarem se inserindo em posições de maior destaque nas organizações, ainda enfrentam alguns desafios/dificuldades, tanto profissionais quanto pessoais”. Os autores ainda destacam que a maternidade se torna um obstáculo para as mulheres, em especial em organizações, que pontuam a gravidez como um reflexo negativo na carreira da mulher, em contrapartida, reflete de forma diferente na carreira do homem, que é enxergado com pai de família e tem reforçada a sua imagem de mantenedor do lar.

No que tange ao exercício das atividades de gestão, as entrevistadas descrevem a resistência de alguns servidores de ter uma mulher no cargo de gestão, assumindo uma postura machista:

Em segundo, muito forte arraigado a questão do machismo, pelo fato de eu ser mulher. Eu senti isso, teve uma sessão da Câmara que é, todos os encaminhamentos que eu dava era desqualificada para um professor bem duro e ele dizia, “tá errado” (E2)

“ah, ela é como se fosse um homem quase”, de terem me comparado a um homem, e era pela ineficiência, a gente estava numa banca, com seis professores, uma sala pequena, estávamos os seis trabalhando, todo amigos, rindo e tal. Mas foi quase como isso, tipo, ela está aqui tipo, ela aguenta as piadas, ela tolera (E6).

Essa descrição corrobora traços de uma cultura machista que destaca o trabalho do homem como superior, desqualificando o trabalho e função exercidos pelas mulheres, conforme destaca Monteiro (2015, p. 77) “nas relações de trabalho, os homens em geral são mais valorizados do que as mulheres. Dessa forma se estabelecem desigualdades entre os dois com respeito às posições de poder e prestígio”.

Buscou-se ainda verificar se *há diferença no exercício e nas atividades desenvolvidas pelos gestores, em virtude do gênero do ocupante do cargo de gestão*. Sobre isso, todos os homens



entrevistados afirmaram que não existem diferenças das atividades exercidas entre eles e as mulheres.

Importante aqui pontuar que uma das entrevistadas afirmou haver diferença no tocante ao fato de homem ter o seu trabalho mais valorizado, e a mulher mesmo assumindo um cargo de gestão terá seu prestígio e valor mais questionados quanto ao desempenho da mesma função de um homem:

Na verdade, os homens, eles têm mais facilidades, não é? Eles têm mais facilidade pela própria educação machista, sexista que tá posta, ele já se impõe pelo fato de ser homem, já como sinônimo de competência, de autoridade e nós mulheres temos que provar que somos isso tudo. Então existe o desafio constante de você mostrar que você é competente, o homem não, pode ser um bostão, desculpe a expressão, que ele seja extremamente qualificado, mas pela condição de ser homem já impõe. Depois é que você vai ver que ele é completamente despreparado para estar naquela função, mas inicialmente, essa condição que é colocada. Então sim, existe em termos de diferenciações no exercício do cargo, não, existe privilégios né? Aceitação dos subordinados, medo né? Porque as pessoas enfrentam quando você é mulher, mas quando você homem, já impõe um certo. Você percebe que já vem em uma relação mais acanhada. Quantas vezes eu tive que falar mais firme, mais forte, me impor. Porque se eu não colocar entendeu? (E2)

A fala dessa entrevistada reflete ao que refere Monteiro (2015, p. 77): “Nas relações de trabalho, os homens em geral são mais valorizados do que as mulheres. Dessa forma se estabelecem desigualdades entre os dois com respeito às posições de poder e prestígio”.

Com o objetivo de *descrever a percepção dos ocupantes de cargos de gestão sobre as diferenças entre os gêneros*, a entrevista se encaminhou para o questionamento sobre se em algum momento o(a) gestor(a) teve que mudar suas características (femininas ou masculinas) para atuar como tal.

O entrevistado E01 afirma que nunca precisou mudar suas características masculinas em virtude da aceitação de suas decisões, mas destaca ter que assumir uma postura mais sensível diante das demandas que surgem no seu setor. O mesmo aconteceu com o entrevistado E05, no que tange a questão da sensibilidade, neste caso, afirmando que esta característica pertence a pessoa do sexo feminino. As falas dos entrevistados revelam que não se pode associar características a um ou outro tipo de gênero conforme afirmaram Miranda et al (2015).

Por outro lado, as duas mulheres entrevistadas afirmaram já terem assumido características tidas como masculinas para obterem respeito em suas atuações quanto gestoras, como exemplificado por E2:

Então eu nos primeiros anos eu tive muita dificuldade, depois sim, as coisas se estabeleceram porque eu comecei conseguir aprovar diversas pautas importantes no âmbito da minha coordenação da câmara, inclusive sendo elogiada publicamente por homens né? Para ganhar o respeito, para ver o respeito e que homens elogiaram. Mas eu tive que ser às vezes dura, impositiva, mostrar que tem força né? (E2)

Observa-se aqui os depoimentos das entrevistadas remetem descrição de Hermann e Kaus (2019, p. 05) no que se refere à

[...]necessidade de ter que assumir características ditas masculinas para poder exercer uma boa liderança. A reprodução desse comportamento por homens e mulheres perpetuam sistemas desiguais, os quais privilegiam os homens (HERMANN; KLAUS, 2019, p.05).

Esse fato merece ainda mais atenção quando se retoma que o lócus do estudo foi uma universidade pública federal e por ser uma organização cujo acesso ao quadro de funcionários se dá por meio de concurso público, o que, em tese, torna igualitárias as chances entre homens e

mulheres: “a carreira pública oferece condições favoráveis ao reforço da construção social em torno do gênero” (MOTA-SANTOS et al, 2019, p. 102).

Destaca-se também a fala do entrevistado E03 que não consegue identificar o que seriam características masculinas ou femininas. Ao ser questionado, ele apontou para o que seriam características pessoais:

[...] porque eu não consigo vislumbrar o que seria características masculinas e femininas eu não consigo vislumbrar uma resposta para essa pergunta. Eu acho que existem características pessoais independente de gênero [...]. (E03)

Neste ponto cabe a reflexão de que a ausência de questões de gênero nos discursos não significa que o sexo não importa (KELAN, 2008). Contudo, conforme relatado por Silva, Presser e Silva (2018) é desproporcional a divisão dos trabalhos domésticos entre mulheres e homens, e esse desequilíbrio nas atividades afeta as mulheres no seu espaço público de trabalho.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em consonância com o objetivo geral que norteou esta pesquisa, pode-se destacar que os homens além de serem maioria nos cargos de gestão, ainda são submetidos a menos pressões no tocante a preconceito e ou discriminação e aceitação de suas decisões. O que coloca em desequilíbrio as relações entre os gêneros, penalizando as mulheres não pela qualificação ou competência, mas pelo simples fato de serem mulheres, conforme o conceito do teto de vidro.

A partir das respostas dos entrevistados, acerca dos critérios utilizados para escolha dos gestores para os cargos de confiança, foi possível identificar que o critério legal é fortemente adotado para escolha de gestores para os cargos de confiança, uma vez que todos os entrevistados fazem parte do quadro de pessoal permanente da UFAL, e, os critérios político e técnico foram citados pelos entrevistados e segundo eles, adotados pela atual gestão. O critério político permeia pela coesão do projeto político, a similaridade da visão de mundo, ideologia e apoio. Esses fatores, aliados ao conhecimento técnico, ou seja, ligados a formação ou experiência prévia em outros cargos de gestão, são decisivos para a escolha dos gestores. Assim, pode-se afirmar que, com base nos dados analisados e em consonância com a literatura que orientou esta investigação, foram identificados três critérios utilizados para escolha do ocupante de cargo de gestão da UFAL, quais sejam, legal, político e técnico.

Sobre os critérios de escolha do gestor mudarem ou não de acordo com o sexo do ocupante, a ausência de unanimidade das respostas dos entrevistados, reforça a percepção de que podem existir diferenças quanto ao gênero. Entretanto, pode-se destacar com base nos dados da pesquisa, a predominância dos homens em nos cargos estudados. Em três gestões, os homens assumiram o cargo de reitor por duas vezes, representando 66,67% e tendo como vice mulheres. Essa diferença também pôde ser vista quando analisado os cargos de pró-reitores(as), dos 18 (dezoito) cargos verificados, levando em consideração as três gestões, 11 (onze) foram ocupados por homens e ainda, quando se fez necessária uma substituição, um homem assumiu o cargo no lugar de uma mulher. Já as mulheres, tiveram uma representatividade em 7 (sete) cargos durante o mesmo período.

O mesmo cenário foi identificado em outros estudos ao observarem a predominância masculina em todos os cargos de direção, sendo o percentual de homens ainda mais elevado nos cargos de pró-reitores(as). As autoras ainda destacam que além dessa disparidade entre homens e mulheres nos cargos de gestão, quando há a presença de uma mulher entre os cargos, é usado como artifício utilizado para que estes não sejam preenchidos apenas por homens. Ou seja, mesmo

estando em equivalência de formação e experiência com cargos de gestão, as mulheres ainda enfrentam resistência e barreiras para atuarem como gestoras na instituição de ensino estudada.

Quando questionados sobre terem sofrido preconceito e/ou discriminação durante o exercício de suas atividades de gestão, por ser homem ou mulher, todos os entrevistados do sexo masculino afirmaram que nunca sofreram. O mesmo não acontece com as mulheres gestoras entrevistadas, que reportaram terem sofrido preconceito e/ou discriminação no exercício do cargo. Analisando as respostas, a maternidade e a mulher no cargo de gestão são fatores discriminatórios no ambiente de trabalho por parte dos colegas, além da alegação que pertencem as mulheres, os trabalhos domésticos e cuidado com a família. Isso revela o reflexo dentro da instituição de uma sociedade machista, que vê, a mulher como menos produtiva e cujas ações como gestora são questionadas e postas a prova.

Sobre os conflitos entre a vida profissional e a pessoal, as respostas evidenciaram que eles existem com implicações na saúde e bem-estar, família e ocasionam o comprometimento da produção científica. Portanto, os dados coletados indicam que, para todos os entrevistados, o cargo de gestão exige do seu ocupante, independentemente do sexo, vivenciar conflitos entre as esferas profissional e pessoal. Destaque-se também que, quanto à interferência no seu espaço privado, todos os entrevistados têm a sua vida pessoal afetada pelo profissional, mas de formas diferentes.

Sobre as características femininas ou masculina no exercício do cargo, do ponto de vista masculino dos entrevistados, apresenta o conforto do ser masculino em um cargo de gestão, no qual não há tantos questionamentos e obstáculos quanto os infringidos às mulheres. Já as entrevistadas apontaram vivenciar preconceitos quanto ao seu sexo e, conseqüentemente, terem que assumir posturas (características) identificadas como masculinas. Isso só reforça o fato de se ter, mesmo em um ambiente de ensino superior federal, a reprodução do machismo ainda presente na sociedade brasileira.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se estudar como homens e mulheres docentes, inseridos na instituição de ensino superior, conduzem as suas carreiras objetivando a qualificação para o exercício de cargos de gestão ou ainda, se as instituições de ensino superior criam mecanismos para capacitação e transformação dos docentes em docentes-gestores.

Longe de esgotar a discussão sobre essa temática, espera-se que as discussões aqui apresentadas tenham contribuído para provocar reflexões sobre a importância da discussão da questão de gênero dentro das instituições de ensino superior, no sentido de abrir mais espaços para mulheres na gestão delas.

## **REFERÊNCIAS**

AMBROSINI, A. B. A Representação das mulheres como reitoras e vice-reitoras das universidades federais do Brasil: um estudo quantitativo. **Anais...XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, 2017, Mar del Plata, Argentina, 2017.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (ANDIFES). Disponível em <http://www.andifes.org.br/ifes>. Acesso em 30 julho de 2018.

ATANÁZIO JÚNIOR, J. M.; LIMA, Jamile; COSTA, Gustavo Barros; MOREIRA, Natália Carvalho. Mulheres em cargos gerenciais na Universidade Federal de Sergipe. In: **Anais do I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública, Eixo-Políticas Públicas: Formulação e Gestão**. 2016. p. 1-10.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confissões. In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 8. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 17-36.

BLAY, E.; CONCEIÇÃO, R.. **A mulher como tema nas disciplinas da USP**. Cad. Pesq.: São Paulo (76): 50-56, 1991

BRASIL. **Decreto n.1916**, 23 de maio de 1996. Brasília, DF, 23 de maio de 1996 Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D1916.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1916.htm)>. Acesso em: 20 abr. 2020.

BRITO, J.; OLIVEIRA, O. Divisão sexual do trabalho e desigualdade nos espaços de trabalho. In: SILVA FILHO, F. e JARDIM S. (orgs.) **A Danação do Trabalho**. Te Corá, Rio de Janeiro, 1997.

CAMPOS, D.C.S.; SOUZA, N.B.; CAMPOS, A. B., CUNHA, N.R.S.C; MAGALHAES, E.M.; CARVALHO, R. M.M. A. Competências Gerenciais Necessárias aos Professores-Gerentes que atuam em pró-reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. **Anais... Enanpad**, 2008.

CANABARRO, J. R. D. S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.

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, 2013.

CARLOTO, C. M. Gênero, Reestruturação Produtiva e Trabalho Feminino. **Serviço Social em Revista**, Londrina, v. 04, nº 2, Jan./Jun, 2002.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ECCEL, C. S. Estudos de Gênero nas Organizações: Implicações Teórico-Methodológicas. In: **XXXIV ENANPAD**, 2010, Rio de Janeiro. XXXIV ENANPAD, 2010.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 301-323.

GRANGEIRO, R. DA ROCHA; MILITÃO, M. L. Mulheres na Gestão Universitária: trajetória profissional, vivências e desafios. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 26, n. 3, 2021.

HERMANN, P.; KAUS, D.. Divisão Sexual do Trabalho: a experiência de três mulheres em cargos de poder e de liderança. **RELAcult-Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, v. 5, n. 4, 2019.

HIRATA, H. **Nova divisão sexual do trabalho?** Um olhar voltado para a empresa e a sociedade. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A.. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mulheres no mercado de trabalho**. Disponível em: < <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-detelhe-de-midia.html?view=mediaibge&catid=2103&id=2741>>. Acesso em: 10 junho. 2020

KELAN, E. K. The discursive construction of gender in contemporary management literature. **Journal of Business Ethics**, v. 81, n. 2, p. 427-445, 2008.

LOBO, E. S. **A Classe Operária tem dois sexos**, São Paulo: Brasiliense, São Paulo, 1991.

MADALOZZO, R.; BLOFIELD, M. Como famílias de baixa renda em São Paulo conciliam trabalho e família?. **Estudos Feministas**, v. 25, n. 1, p. 215-240, 2017.

MELO, H. P.; THOMÉ, D. **Mulheres e Poder**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2018.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

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**, v.20, n.2, p.353-375, 2015.

MONTEIRO, H. M. D. R. **Mulher, trabalho e identidade: relatos de mulheres em cargos de poder e prestígio sobre suas trajetórias profissionais**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco. CFCH. Pós-Graduação em Psicologia, 2015.

MORAES, L. V. dos S. de. **A trajetória de mulheres que se tornaram reitoras em instituições de ensino superior no Estado de Santa Catarina**. 2008. 240 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

MORGADO, A. P. V.; TONELLI, M. J. **Mulheres executivas: o velho e o novo nos estudos sobre gênero e trabalho**. In: CARRIERI, A.; TEIXEIRA, J., & NASCIMENTO, M. C. R. (Org.). **Gênero e trabalho: perspectivas, possibilidades de desafios no campo dos estudos organizacionais**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2016

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

MOTA-SANTOS, C.; CARVALHO NETO, A.; OLIVEIRA, P.; ANDRADE, J. Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva. **Rev. Adm. Pública**, v.53, n.1, p.101-123, 2019.

ORNELLAS, T. S. **A Produção de conhecimento sobre gênero e estudos organizacionais no Brasil**: Uma análise dos últimos dez anos. 36f. Monografia. Universidade Federal de Santa Catarina, 2017.

PIMENTA, P. F. **“Lugar de mulher é na reitoria”**: Análise discursivo-crítica das formações identitárias e das relações de poder de mulheres do alto escalão nas IFES mineiras. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Letras, 2019.

REIS, T. A.; DIAS, A. S.; OLIVEIRA, E.; COSTA, J. A.; CREMONEZI, G. O.; SPERS, V. R. E.. Desafios e conflitos da mulher na busca da ascensão na carreira profissional. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)** | ISSN-e: 2237-1427, v. 8, n. 3, 2018.

SILVA, I. C. da; GEBERT, D. M. P.; TEIXEIRA, Marília Paula dos Reis; SILVA, Elvis Magno da. Relações de Gênero sob a perspectiva da Divisão Sexual do Trabalho: Um Estudo Quantitativo das “150 Melhores Empresas para se Trabalhar”. **Anais....XIV Semead**, 2011.

SILVA, K. E. de V.; PRESSER, N. H.; SILVA, E. L. da. A representatividade das mulheres na gestão das universidades. **P2P & INOVAÇÃO**; v. 5, n. 1, p. 120-140, 2018.

SIQUEIRA, R. F. B. de; MIRANDA, A. R. A.; RIBEIRO, F. T. F.; CAPELLE, M. C. A.. A presença de docentes mulheres em cargos gerenciais nas universidades federais do estado de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 2, p. 49-69, 2016.

TURATTI, B.de O.. **Ser mulher no mundo do trabalho**: as implicações das decisões da justiça do trabalho na vida de gestantes. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Saúde, Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva, Florianópolis, 2017.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, 2013. Disponível em: <<http://www.repositorio.unifesp.br/handle/11600/8116>>. Acesso em: 28 maio 2018.