

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA

DISSERTAÇÃO

A PREDOMINÂNCIA FEMININA NA GESTÃO E
SUA CAPACIDADE GERENCIAL DESENVOLVIDA:
O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DE
ENSINO SUPERIOR

Carla Avellar Cerqueira

2019



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**A PREDOMINÂNCIA FEMININA NA GESTÃO E
SUA CAPACIDADE GERENCIAL DESENVOLVIDA:
O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DE
ENSINO SUPERIOR**

CARLA AVELLAR CERQUEIRA

Sob a Orientação da Professora
Dra. Márcia Cristina Rodrigues Cova

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção de grau de **Mestre**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ.

Seropédica, RJ
Fevereiro de 2019

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C411p Cerqueira, Carla Avellar, 1986-
A predominância feminina na gestão e sua capacidade gerencial desenvolvida: o caso de uma instituição privada de ensino superior / Carla Avellar Cerqueira. - 2019.
138 f.

Orientadora: Marcia Cristina Rodrigues Cova.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - MPGE, 2019.

1. Gestão Feminina. 2. Instituições de Ensino Superior. 3. Capacitação Gerencial. I. Cova, Marcia Cristina Rodrigues, 1968-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - MPGE III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

CARLA AVELLAR CERQUEIRA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, área de concentração em estratégias inovadoras para organizações públicas e privadas

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 22/02/2019.

A handwritten signature in blue ink, reading "Márcia Cristina Rodrigues Cova", is written over a horizontal line.

Márcia Cristina Rodrigues Cova (Dra.) UFRRJ
(Orientadora)

A handwritten signature in blue ink, reading "Beatriz Quiroz Villardi", is written over a horizontal line.

Beatriz Quiroz Villardi (Dra.) UFRRJ

A handwritten signature in blue ink, reading "Júlio César Andrade de Abreu", is written over a horizontal line.
A large, stylized handwritten mark or signature in blue ink is written over the signature of Júlio César Andrade de Abreu.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe do céu, Nossa Senhora Aparecida.

AGRADECIMENTOS

Nesta oportunidade, agradeço primeiramente a Deus e a Nossa Senhora que estiveram ao meu lado me dando forças, me protegendo e me capacitando durante todo o árduo processo para finalização deste mestrado.

Agradeço a toda minha família, na figura especial da minha mãe, mulher sensível e batalhadora, que despertou em mim esta paixão por estudos do empoderamento feminino.

Agradeço aos meus queridos irmãos e cunhados que me deram meus melhores presentes, meus sobrinhos tão amados.

Agradeço ao meu esposo, por toda paciência e apoio durante esta empreitada. Não me deixando nunca esmorecer na conclusão deste sonho, nosso sonho.

Agradeço a minha orientadora que se tornou uma amiga, sempre me incentivando e despertando em mim o meu melhor, muito obrigada. Através dela, agradeço aos membros da banca avaliadora e a todos os docentes que fizeram parte deste importante processo de formação.

Agradeço ao UNIFESO, por me acolher desde o ano de 2008 e por me proporcionar a vivência deste mestrado de forma plena.

Agradeço a todas as mulheres, gestoras do UNIFESO, que concederam parte do seu tempo para a construção deste importante trabalho.

Agradeço a todos os meus colegas da turma do MPGE 2017- ampla concorrência, que a todo tempo impulsionavam uns aos outros para o sucesso e de forma descontraída fizeram deste processo, algo ainda mais prazeroso.

Agradeço as minhas queridas estudantes de iniciação científica e de jovens talentos, que tanto me apoiaram durante a elaboração deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos aqueles que contribuíram de forma direta ou indireta para a conclusão deste trabalho. O meu muito obrigada!

RESUMO

CERQUEIRA, Carla Avellar. **A predominância feminina na gestão e sua capacidade gerencial desenvolvida: o caso de uma instituição privada de ensino superior.** 2019. 138p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2019.

Os estudos que versam sobre o aumento da competitividade e da produtividade nas organizações são recorrentes e têm sido de grande relevância para a escolha dos novos líderes nas organizações. Em se tratando de instituições de ensino superior, visto a grande expansão deste mercado, se fez necessária a adoção de uma nova vantagem competitiva que possa lidar de forma diferenciada nas relações de trabalho e nas relações com todos os seus públicos. A constante busca das mulheres por sua qualificação e capacitação, a dupla jornada vivenciada em sua rotina e a disparidade salarial entre os gêneros, são fatores debatidos e ainda carentes em evidenciar as influências da condução de mulheres nos cargos de gestão proporciona para as organizações e para sociedade. Esta pesquisa aplicada apresentou como objetivo principal explicitar quais interações laborais caracterizam o exercício da gestão feminina em uma instituição de ensino superior privada e propor ações para a capacitação gerencial feminina como uma vantagem competitiva, por meio do uso do modelo de aprendizagem 70:20:10. Para tanto, foi utilizada uma metodologia qualitativa, baseada no estudo de caso realizado no Centro Universitário Serra dos Órgãos – UNIFESO, nesta pesquisa qualitativa a coleta de dados foi realizada mediante entrevistas individuais junto a vinte gestoras da IES. Para a análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo categorial, resultando em seis categorias. Os resultados encontrados neste estudo de caso destacam a importância da formação acadêmica para a ascensão profissional destas mulheres na IES, a dificuldade para conciliação entre as jornadas vivenciadas por elas, o apoio familiar como um diferencial para execução de ambos os papéis, o envolvimento das gestoras nos conselhos deliberativos para as tomadas de decisão da instituição, porém com baixa autonomia na execução de suas atividades. Diferente da realidade encontrada nas organizações e na sociedade, as gestoras acreditam não haver distinção salarial no UNIFESO, nem mesmo barreiras para o seu crescimento profissional e acreditam que suas características e competências profissionais, tais como ser multitarefas, competentes, organizadas, comprometidas e acolhedoras, revelaram ser uma vantagem competitiva desta instituição de ensino.

Palavras-chave: Gestão feminina; Instituições de Ensino Superior; Capacitação Gerencial.

ABSTRACT

CERQUEIRA, Carla Avellar. **The female predominance in management and its managerial capacity developed: the case of a private institution of higher education.** 2019. 138p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2019.

Studies that focus on increasing competitiveness and productivity in organizations are recurrent and have been of great relevance to the choice of new leaders in organizations. In the case of higher education institutions, given the great expansion of this market, it has become necessary to adopt a new competitive advantage that can deal differently in labor relations and relations with all its publics. The constant search of women for their qualification and training, the double journey experienced in their routine and the wage gap between the genders, are debated factors and still lack in evidencing the influences of the conduction of women in the positions of management provides for the organizations and for society. This applied research had as main objective to explain which labor interactions characterize the exercise of the female management in a private higher education institution and to propose actions for the female managerial qualification as a competitive advantage, through the use of the learning model 70:20:10. For this, a qualitative methodology was used, based on a case study carried out at the Centro Universitário Serra dos Órgãos (UNIFESO), in this qualitative research the data collection was performed through individual interviews with twenty higher education institutions (HEI) managers. For data analysis, the categorical content analysis technique was used, resulting in six categories. The results found in this case study highlight the importance of the academic training for the professional growth of these women in the higher education institutions (HEI), the difficulty to conciliate the work experience, the family support as a differential for the execution of both roles, the involvement of the managers in the deliberative councils for the decision making of the institution, but with low autonomy in the execution of its activities. Different from the reality found in organizations and in society, managers believe there is no salary distinction in UNIFESO, nor even barriers to their professional growth and believe that their professional characteristics and competences, such as being multitasking, competent, organized, committed and welcoming, have proved to be a competitive advantage of this educational institution.

Key words: Female management; Higher education institutions; Management Training.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Contextualização	11
1.1.1. A Situação Problema	12
1.1.2. Caracterização da Instituição	14
1.2. Pergunta de Pesquisa	20
1.3. Objetivos.....	21
1.3.1. Objetivo final	21
1.3.2. Objetivos secundários	21
1.4. Relevância da Pesquisa.....	22
1.5. Delimitação do estudo	23
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1. O Conceito de Gênero: a inserção da mulher como protagonista da história.....	24
2.1.1. Percentuais Relativos ao Perfil das Mulheres no Brasil	30
2.1.2. Escolaridade e Diferenciação Salarial	31
2.1.3. O Trabalho e os Cuidados com a Família	35
2.2. A Gestão em Instituições de Ensino Superior	40
2.2.1. Gestão Feminina e o Fenômeno Teto de Vidro.....	43
2.2.2. Gênero Feminino e Estilo de Gestão.....	46
2.2.3. Aprendizagem Gerencial 70:20:10 como Modelo para o Desenvolvimento Gerencial Feminino	51
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	54
3.1. Delineamento da Pesquisa	54
3.2. Sujeitos da Pesquisa e Critérios de Seleção	54
3.3. Coleta de Dados no Campo	55
3.4. Métodos de Análise dos Dados	56
3.5. Limitações dos Métodos	58
3.5.1. Da coleta.....	58
3.5.2. Da análise	59
4. ANÁLISE E RESULTADOS EMPÍRICOS	61
4.1. Dualidade entre Trabalho e Família	63
4.2. O fenômeno “Teto de vidro”	66
4.3. Características das Mulheres na Gestão	68
4.4. Participação nas decisões estratégicas da IES e nos Conselhos de Administração	72
4.5. Escolaridade e Diferenciação salarial.....	75
4.6. Impactos na Gestão.....	79

5. DISCUSSÃO EMPÍRICO-CONCEITUAL.....	84
5.1. Dualidade entre Trabalho e Família	86
5.2. O fenômeno “Teto de Vidro”	87
5.3. Características das Mulheres na Gestão	88
5.4. Participação nas decisões estratégicas e nos Conselhos de Administração.....	89
5.5. Escolaridade e Diferenciação Salarial	90
5.6. Impactos na Gestão.....	92
6. PROPOSTA PARA A CAPACITAÇÃO GERENCIAL FEMININA	93
7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	97
7.1. Limitações dos resultados deste estudo aplicado	99
7.2. Sugestões de Pesquisas Futuras	99
REFERÊNCIAS	101
ANEXOS.....	107
ANEXO A: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	108
APÊNDICES	109
APÊNDICE A: Roteiro para entrevistas com as Gestoras da IES	110
APÊNDICE B: Transcrição Entrevistada 15	111
APÊNDICE C: Planilha de análise dos dados de campo.....	119
APÊNDICE D: Roteiro para entrevistas fase piloto	120
APÊNDICE E: Artigo premiado na 5ª Mostra Científica de Administração CRA-RJ	122

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

Ao longo dos primeiros anos do século XX, a história da Administração foi pautada na busca pelo aumento da produtividade (TAYLOR, 1990; FAYOL, 1989; FORD, 2012). As teorias estabelecidas em determinado momento trataram o trabalhador como se fosse apenas um componente da máquina e em outros momentos era tratado como um diferencial competitivo com sentimentos e conhecimentos que poderiam atribuir um novo significado aos processos organizacionais (CUNHA; GUEDES, 2016). Assim, os olhares dos pesquisadores e teóricos foram direcionados para diferentes processos, ora preocupados com a forma de produzir, ora preocupados com a forma de gerir. No final do século XX, a evolução tecnológica e a globalização dos mercados foram fatores que levaram a constantes mudanças organizacionais. Essas mudanças inseriram um novo componente que seria alcançar competitividade a partir de mercados globalizados. Nesse caso, além da busca pelo aumento da produtividade, a busca passava a se concentrar também na competitividade. No século XXI o aumento da produtividade e o aumento da competitividade passaram a ser também alguns dos condicionantes mais representativos para a escolha dos gestores (Cadernos GEA *et al.*, 2014).

Nesse contexto de crescente competitividade a busca de gestores com perfis diferenciados foi a tônica. Gestores que se caracterizassem pelo perfil de liderança ou que se caracterizassem de acordo com os requisitos e demandas das organizações estavam sendo contratados e qualificados pelas organizações. Para as instituições de ensino superior (IES) privadas, observa-se que também ocorreu um aumento de competitividade com a expansão de IES públicas e privadas a partir do Século XXI (GRANEMANN, 2003), principalmente com as políticas públicas voltadas para a expansão do ensino e da educação superior, Universidades Públicas e abertura de novos campi e para a expansão das Faculdades, Centros Universitários e Universidades Privadas, que também abriram novos campi, novos cursos e realizaram mudanças institucionais. Tais acontecimentos aumentaram a concorrência no setor de serviços educacionais como aconteceu com as demais organizações que atuam no mercado globalizado. A necessidade de desenvolver diferenciais e vantagens competitivas passaram a ser uma questão de sobrevivência também para as IES privadas.

A condução de mulheres para cargos de gestão passou a ser um diferencial com capacidade de ressignificar os processos administrativos e que possibilitaria uma melhoria nas

relações de trabalho e nas relações com seus públicos alvos, que nesse caso eram compostos pelos estudantes matriculados e pela sociedade em geral (RIZZATTI; RIZZATTI, 2000).

A gestão feminina passou a ser vista como uma opção para um aumento de competitividade, entretanto, ter mulheres em cargos de gestão poderia levar a questões de gênero que seriam impensáveis se tal fato ocorresse com um homem em um cargo de gestão (IPEA *et al.*, 2011).

1.1.1. A Situação Problema

A constante busca por qualificação, a dualidade entre trabalho e família, a execução de cargos semelhantes com remunerações diferenciadas, são alguns dos fenômenos sociais que dificultam o avanço das mulheres aos cargos de gestão nas organizações. O fenômeno “teto de vidro” contribui com esta visão. Para Steil (1997, p.62) ele é um “movimento sutil, porém forte, que impossibilita mulheres ao alcance de altos cargos de gestão nas organizações, não em detrimento de suas competências, mas exclusivamente pelo seu gênero”. O fato de historicamente ter sido delegado à figura feminina os cuidados com os afazeres domésticos, com os filhos, com o marido, enfim os cuidados com a família são desafiantes para a sua inserção, permanência e a sua ascensão no mercado de trabalho. Ceribeli, Ceribeli e Ferreira (2016) com base em sua pesquisa analisaram as diferenças na qualidade de vida no trabalho de homens e mulheres nas organizações e confirmaram que a realidade laboral no Brasil desfavorece o gênero feminino, encontrando-se frequentemente organizações nas quais mulheres não ocupam seus postos de prestígio, se pratica remuneração salarial diferenciada do sexo masculino para execução de atividades semelhantes e baixo nível de ascensão profissional para mulheres dentro das organizações.

Não distante disto, esta realidade de desigualdade se encontra nas múltiplas relações dentro da sociedade do século XXI.

Apesar das dificuldades e das desigualdades sociais entre homens e mulheres, observa-se que está ocorrendo uma ampliação da carreira feminina nas organizações. A cada dia mais e mais mulheres passam a ocupar cargos gerenciais e essa ascensão feminina aos cargos de gestão necessita de novos estudos, visto que por mais que os avanços tenham ocorrido nas diversas áreas, ainda é algo que causa estranhamento o fato de instituições possuírem um alto

percentual de mulheres em cargos gerenciais como a IES aqui examinada (CERIBELI; CERIBELI; FERREIRA, 2016).

Para resolver este problema, foi desenvolvida uma pesquisa em uma IES privada, localizada no município de Teresópolis no Estado do Rio de Janeiro intitulada Centro Universitário Serra dos Órgãos - UNIFESO. O diferencial para a escolha deste campo empírico se deu principalmente devido a um fator distintivo relacionado com o percentual de mulheres contratadas (56%) em relação ao número de homens contratados (44%) em um total de 1.771 funcionários. Quando os estudos são direcionados para os cargos de gestão, os percentuais são ainda mais relevantes porque o percentual de mulheres nos cargos de gestão (coordenadoras, chefes, gerentes, diretoras e reitoria) é superior (64%) ao número de homens nos mesmos cargos (UNIFESO, Relatório Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos, 2017).

A necessidade de estudos sobre a gestão feminina no UNIFESO se apresenta urgente, visto as dificuldades encontradas atualmente nas relações de gênero principalmente vinculadas ao contexto organizacional, tais como: a existência de diferenças salariais para execução de cargos semelhantes, a não divisão das atividades domésticas e ainda a ocorrência de fenômenos como o “teto de vidro”, que limita a ascensão das mulheres aos cargos mais elevados das organizações. Mesmo que a modernidade do século XXI já esteja imbuída no cotidiano, ainda é possível perceber as diferenças entre os gêneros no contexto do trabalho.

1.1.2. Caracterização da Instituição

A Fundação Educacional Serra dos Órgãos – FESO, situada na região serrana do Estado do Rio de Janeiro, no município de Teresópolis, foi fundada em 20 de janeiro de 1966, por um grupo de pessoas de setores e instituições da sociedade civil teresopolitana. Foi organizada no ano de 1969 como uma fundação de direitos privados sem fins lucrativos e passou a ser reconhecida como de Utilidade Pública três anos depois, por meio de decreto municipal. Iniciou a implementação de suas atividades no ano de 1970, com a criação da Faculdade de Medicina (Figura 1) (UNIFESO, Centro Universitário Serra dos Órgãos, 2019c).

Figura 1. Campus Antonio Paulo Capanema de Souza



Fonte: UNIFESO, Infraestrutura – Pensada para otimizar o aprendizado, 2019d.

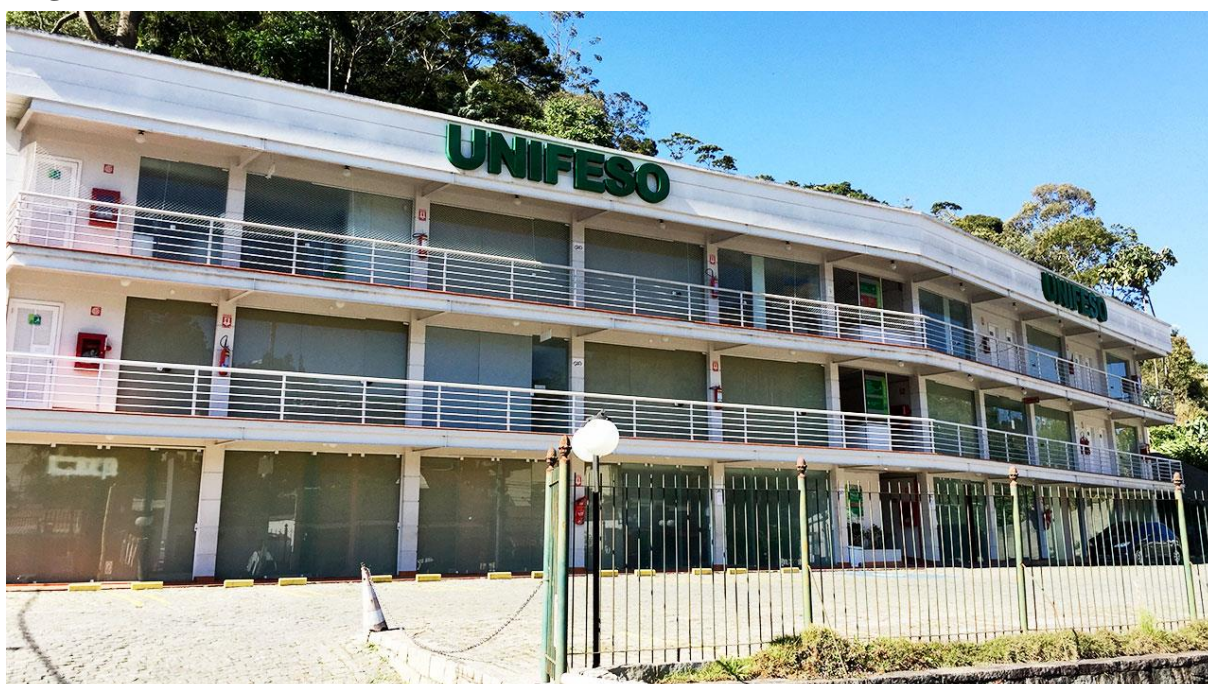
A FESO estreitou seu relacionamento com a comunidade a partir de um convênio firmado com a Prefeitura Municipal de Teresópolis, no ano de 1972, para cessão do Hospital Municipal, que atualmente é denominado Hospital das Clínicas de Teresópolis Costantino Ottaviano – HCTCO (Figuras 2 e 3), inaugurando sua parceria com os setores público e federal através da prestação de serviços na área da saúde às classes menos favorecidas de Teresópolis e região (UNIFESO, Projeto Pedagógico Institucional, 2016).

Figura 2. Hospital das Clínicas de Teresópolis Costantino Ottaviano – HCTCO



Fonte: UNIFESO, Infraestrutura – Pensada para otimizar o aprendizado, 2019d.

Figura 3. Centro Médico do HCTCO



Fonte: UNIFESO, Infraestrutura – Pensada para otimizar o aprendizado, 2019d.

A partir do ano de 1975 a FESO cria novos cursos de graduação na região e alcança representatividade regional, marcando assim o fortalecimento da cultura do planejamento educacional e da gestão por processos (UNIFESO, Centro Universitário Serra dos Órgãos, 2019c). Tem ainda como finalidade criar oportunidades de crescimento individual e de desenvolvimento para Teresópolis e para o entorno. No ano de 1983 foi criado o Centro Educacional Serra dos Órgãos – CESO (Figura 4), também com o objetivo de atender a demanda por ensino básico no município e região. Em 1996 foi criada a UNIVERTI – Universidade da Terceira Idade, pioneira na região por atender a um público colocado a margem da sociedade. No ano de 1997 a Fundação Theodor Heuberger – Pro Arte (Figura 5), um patrimônio cultural de Teresópolis, foi encampada e transformada em cenário de extensão, intitulada FESO Pro Arte, promovendo arte e cultura na região. Neste mesmo ano foi adquirido o campus Quinta do Paraíso (Figura 6) com um milhão de metros quadrados, onde atualmente são sediados cinco cursos de graduação (UNIFESO, Centro Universitário Serra dos Órgãos, 2019c).

Figura 4. Centro Educacional Serra dos Órgãos – CESO



Fonte: UNIFESO, Infraestrutura – Pensada para otimizar o aprendizado, 2019d.

Figura 5. Campus FESO Pro Arte



Fonte: UNIFESO, Infraestrutura – Pensada para otimizar o aprendizado, 2019d.

Figura 6. Campus Quinta do Paraíso



Fonte: UNIFESO, Infraestrutura – Pensada para otimizar o aprendizado, 2019d.

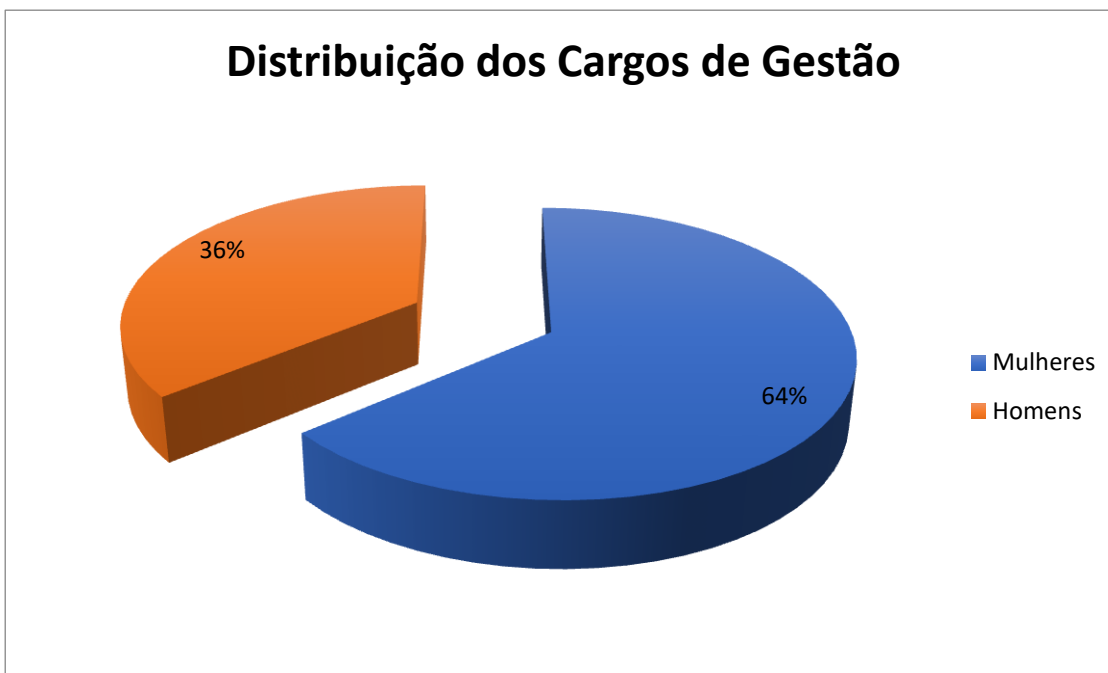
Um importante marco na realização dos 40 anos de existência da FESO, no ano de 2006, foi a transformação de Faculdades Unificadas Serra dos Órgãos que passam a ser credenciadas como Centro Universitário Serra dos Órgãos – UNIFESO. Essa mudança se deu conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, promovida pela excelência no ensino ofertado, pela qualificação de seu corpo docente e pelas condições de trabalho oferecidas a toda comunidade acadêmica. Desde então novas ofertas de cursos foram criadas e a instituição foi credenciada pelo INEP/MEC para atuar também na modalidade de ensino a distância (UNIFESO, A FESO - Fundação Educacional Serra dos Órgãos, 2019a). Nesse sentido:

a gestão financeira e patrimonial de todas as suas unidades acadêmicas, assistenciais e administrativas, tem por finalidade instalar e manter estabelecimentos de ensino de todos os graus, especialmente de nível superior; criar e manter serviços educativos e assistenciais; promover e incentivar a difusão das iniciativas, eventos e realizações de caráter cultural, instalando e mantendo órgãos especializados para este fim; promover cursos, seminários, simpósios e conferências de cunho educacional e criar e manter centros de pesquisas nos diversos campos de suas atividades (UNIFESO, A FESO - Fundação Educacional Serra dos Órgãos, 2019a p.1).

Sendo assim para o cumprimento de sua missão que contempla além da oferta de ensino, também atividades articuladas como a oferta de serviços assistenciais, de atividades culturais e no desenvolvimento científico e tecnológico nas áreas da Saúde, Humanas, Sociais, Ciências e Tecnologia. O UNIFESO continuou investindo na construção e manutenção de sua infraestrutura, seus prédios, laboratórios e bibliotecas (UNIFESO, Projeto Pedagógico Institucional, 2016). Opera em 2017 no mercado de serviço de ensino por meio da educação básica, graduação e pós-graduação *lato sensu*, nas modalidades presencial e a distância (UNIFESO, Relatório baseado nos serviços gerados na ficha financeira do aluno com status de inscrito, 2017; UNIFESO, Relatório de Atividades, 2016a).

Em 2017 a FESO contava com o número total de 1.771 funcionários, distribuídos pelos campi e áreas. Deste quantitativo 787 (44%) homens e 984 (56%) mulheres, destes 21 (36%) eram homens atuantes na gestão e 38 (64%) eram mulheres também ocupantes nestes cargos, os demais empregados se dividem entre técnicos-administrativos, docentes e operários atuantes em obras realizadas na IES (UNIFESO, Relatório Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos, 2017).

Gráfico 1. Distribuição dos Cargos de Gestão.



Fonte: UNIFESO, Relatório Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos, 2017.

O Centro Universitário Serra dos Órgãos possuía em 2017, cerca de 4.330 estudantes, entre seus cursos desde a educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, graduação que conta com a oferta atual de dezessete cursos são eles: Administração, Ciências Biológicas (licenciatura e bacharelado), Ciências Contábeis, Ciência da Computação, Direito, Enfermagem, Engenharia Ambiental e Sanitária, Engenharia Civil, Engenharia de Produção, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Medicina Veterinária, Nutrição, Odontologia e Pedagogia, cursos de pós-graduação, atividades de extensão e até mesmo os cursos livres (UNIFESO, Relatório baseado nos serviços gerados na ficha financeira do aluno com status de inscrito, 2017a). Ainda foram criados dois novos cursos de graduação para iniciar oferta no ano de 2019, Arquitetura e Urbanismo e Psicologia, devido às demandas regionais (UNIFESO, Cursos de Graduação, 2019b).

Neste contexto cabe conhecer a **missão** adotada nos documentos institucionais que regem esta instituição.

Promover a educação, a cultura, a ciência, a tecnologia e a inovação constituindo-se num polo de desenvolvimento regional de forma a contribuir para a construção de uma sociedade justa, solidária e ética (UNIFESO, Projeto Pedagógico Institucional, 2016, p.17).

A **visão** definida para atuação estratégica da instituição está assim definida em seu site:

Ser reconhecida como uma instituição educacional inovadora e de excelência, com expansão da sua atuação, articulada com as demandas sociais (UNIFESO, Centro Universitário Serra dos Órgãos, 2019c, p.1).

Seus **valores** estão desta forma definidos em suas redes de comunicação, são:

Ética | Justiça | Cidadania | Responsabilidade social | Sustentabilidade sócio-ambiental | Valorização da diversidade | Valorização das pessoas | Gestão participativa (UNIFESO, Centro Universitário Serra dos Órgãos, 2019c, p.1).

Neste estudo delimitou-se a pesquisa junto ao Centro Universitário Serra dos Órgãos – UNIFESO, mantido pela FESO, visto que existe a predominância de mulheres na gestão da referida instituição, cerca de 64% (38 mulheres) do total de empregadas ocupantes de cargos de gestão, tais como: cargos de coordenação, chefia, gerência, diretoria e reitoria, caracterizando a situação como um fenômeno peculiar desta IES na região (UNIFESO, Relatório Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos, 2017).

1.2. Pergunta de Pesquisa

Para que haja uma maior compreensão desta temática, este estudo busca atender ao seguinte questionamento: quais interações laborais caracterizam o exercício da gestão feminina em uma instituição de ensino superior privada?

Decorrentes desta questão principal surgiram os seguintes questionamentos: qual o perfil destas gestoras? Quais foram os desafios enfrentados por estas gestoras durante sua trajetória profissional? As relações de gênero influenciaram durante o processo de ascensão profissional destas mulheres? Há algum diferencial para IES na adoção de um alto percentual de mulheres ocupantes de seus cargos de gestão? Essas e outras perguntas que surgiram durante a execução desta pesquisa necessitam de respostas, para que se possa alcançar a tão almejada equidade de gênero, pela qual as oportunidades de homens e mulheres sejam semelhantes e se valorize organizações que atuem em busca deste mesmo propósito.

As mulheres da IES alcançaram predominância nos cargos gerenciais pelo seu desempenho profissional, esperam e dão tratamento igualitário aos seus pares e promovem o protagonismo das mulheres trabalhadoras por acreditarem na mudança de valores masculinos

que ainda orientam a gestão nas organizações. A proposta de uma Capacitação Gerencial, através do Modelo de Aprendizagem 70:20:10 como forma de desenvolvimento para as mulheres desta instituição que almejam os cargos de gestão ou que já os ocupam, se apresenta como uma vantagem competitiva desta IES no mercado de serviços de instituições de ensino.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo final

Este estudo tem como propósito configurar quais as interações laborais características do exercício da gestão feminina em uma instituição de ensino superior privada, o UNIFESO, e propor ações para o desenvolvimento da gestão feminina como uma vantagem competitiva desta IES.

1.3.2. Objetivos secundários

Visando a resolução da situação problema e desvendar a questão formulada, se torna fundamental compreender se há algum diferencial para a IES na condução de um alto percentual de mulheres ocupantes de seus cargos gerenciais? Para alcançar o objetivo final desta pesquisa, os seguintes objetivos secundários foram estabelecidos:

- Descrever a partir de pesquisa bibliográfica, análise documental e das entrevistas realizadas os principais pontos que envolvem a gestão feminina no contexto organizacional desta IES;
- Explicitar o perfil demográfico, profissional e acadêmico das gestoras do UNIFESO;
- Identificar a partir da percepção dos atores envolvidos os desafios enfrentados por estas gestoras durante sua trajetória profissional;
- Determinar como as relações de gênero influenciaram durante o processo de ascensão profissional destas mulheres;
- Identificar se existe algum diferencial para a IES na adoção de um alto percentual de mulheres ocupantes de seus cargos de gestão;
- Recomendar o desenvolvimento gerencial feminino por meio de uma proposta de Capacitação Gerencial na IES.

1.4. Relevância da Pesquisa

Este estudo aplicado se faz relevante para a sociedade visto o histórico da mulher ao enfrentar os desafios ante o mercado de trabalho, onde as dificuldades em sua inserção, reconhecimento e permanência são recorrentes. Mesmo tendo elevado grau de escolaridade e qualificação, estas mulheres ainda enfrentam inúmeras dificuldades para alcançar ascensão em suas carreiras profissionais.

O fato de estudar uma IES que vivencia um fenômeno peculiar, que a diferencia das realidades encontradas em grande parte das organizações se faz oportuno, visto a necessidade de revelar quais interações laborais caracterizam o exercício da gestão feminina em uma instituição de ensino superior privada e para a sociedade e como a partir dessa realidade a organização se situa em relação ao empoderamento feminino em sua gestão, por meio da visão destas mulheres.

Tendo este estudo como fator de relevância teórica contribuir para novos estudos sobre a questão de gênero na gestão, principalmente em se tratando da realidade encontrada nas instituições de ensino superior.

Pesquisar as interações laborais da predominância de mulheres na gestão da referida IES se transformou em um dos motivos para o alinhamento desta pesquisa e se tornou oportuno visto que o fenômeno foi constatado por meio de relatórios da Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos da IES, tornando-se assim, fundamental, identificar as características desta condução, sendo estas positivas e/ou negativas e em caráter principal explicitar como essas gestoras influenciam a competitividade e sobrevivência do UNIFESO em um contexto extremamente competitivo.

A importância do tema relacionado com a gestão feminina levou esse estudo a ganhar projeção no cenário acadêmico e administrativo ao ser premiado na categoria profissional da 5ª Mostra Científica de Administração do Conselho Regional de Administração CRA-RJ realizada durante o XXVI Encontro Brasileiro de Administração – ENBRA 2018.

1.5. Delimitação do estudo

Este trabalho se restringiu ao Centro Universitário Serra dos Órgãos – UNIFESO, e contemplou vinte entrevistas junto às mulheres alocadas nos cargos de gestão (chefia, gerencia, coordenação, direção e reitoria) desta instituição de ensino superior privada.

Em um contexto social onde cada vez mais as mulheres têm buscado por igualdade nas relações laborais, estudos em instituições cuja prática laboral se faz de forma diferenciada do que se encontra na realidade do mercado de trabalho são oportunos e almejam dar voz as mulheres historicamente colocadas à margem da sociedade.

Foram considerados na construção deste trabalho documentos que norteiam as diretrizes da instituição de ensino pesquisada, documentos estes disponíveis em seu *website*. A pesquisadora deste trabalho também é gestora da referida IES, tendo assim acesso as demais gestoras da instituição, fazendo com que esta relação fosse um fator relevante para que se conseguisse a realização das entrevistas junto a estas mulheres, e que se pudesse contar com o interesse destas sobre o tema deste trabalho e sua disponibilidade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O Conceito de Gênero: a inserção da mulher como protagonista da história

O conceito de gênero contextualiza a vivência das mulheres no mercado de trabalho. Este conceito ultrapassa as diferenças biológicas do indivíduo, pois é determinado por um conjunto de papéis e valores, que por si só posicionam as figuras masculinas e femininas de maneiras distintas, em relação de subordinação da figura feminina à figura masculina (JACOME; VILLELA, 2012).

Este conceito cria assimetrias entre o que se entende como feminino ou masculino, criando parâmetros para estas percepções (CADERNOS DO GEA *et al.*, 2014).

Antes da década de 1970, o termo gênero já vinha sendo utilizado, porém primeiramente a ideia deste termo se definia como um distinguidor de papéis, os “papéis dos sexos”, posteriormente fora compreendido como um termo onde os papéis exercidos por um determinado indivíduo eram o que definiam seu desempenho perante uma sociedade (CHANTER, 2011). Neste sentido, Bezerra (2015, p.16) aponta que o termo gênero, “corresponde a atribuição dada pela sociedade aos indivíduos e aos papéis diferenciados pelo sexo”, ou seja, as categorias sociais que distinguem homens e mulheres na sociedade são bastante antigas e a partir destas categorias se organizaram no contexto familiar e na domesticidade. Para Beauvoir (1970, p.10) “A humanidade é masculina e o homem define a mulher não em si, mas relativamente a ele; ela não é considerada um ser autônomo”.

Na sociedade brasileira, as mulheres não eram incorporadas à economia e à sociedade de forma igualitária embora com crescimento econômico, em meados da década de 1970 no país, ainda as desigualdades entre os gêneros permaneciam. À época, as mulheres aceitavam se subordinar aos seus parceiros do sexo masculino e acabavam por atender as demandas oriundas do seu papel no contexto familiar em detrimento de suas aspirações pessoais e profissionais (JONES, 2000).

A participação da mulher ao longo da história muitas vezes ficava relegada a um segundo plano, a um papel coadjuvante, onde o protagonismo era dedicado a figura masculina (SCOTT, 1995).

Esse conceito de subordinação feminina permaneceu por muitos anos até que surgiu a necessidade de incorporação, nos estudos científicos, dada a proeminência que as mulheres estavam adquirindo no contexto social, político e econômico a partir da segunda metade do

século XX. A origem do termo gênero se dá no momento em que as feministas americanas procuravam diferenciar a atuação social em função do sexo. O uso da palavra “gênero” visava se distanciar do determinismo biológico da palavra “sexo” e se aproximar “das definições normativas de feminilidade” (SCOTT, 1995, p.72). A autora enfatiza que um estudo mais aprofundado sobre um dos sexos envolveria matérias “em termos recíprocos e não se poderia compreender qualquer um dos sexos por meio de um estudo inteiramente separado”. Nesse sentido, a inclusão das experiências das mulheres para a construção de uma nova história passaria pelo uso do “gênero” como uma de três categorias de análise. Para Scott (1995, p.73):

[...] as pesquisadoras feministas que tinham uma visão política mais global, invocavam regularmente as três categorias como cruciais para a escrita de uma nova história. O interesse pelas categorias de classe, de raça e de gênero assinalava, em primeiro lugar, o envolvimento do/a pesquisador/a com uma história que incluía as narrativas dos/as oprimidos/as e uma análise do sentido e da natureza de sua opressão e, em segundo lugar, uma compreensão de que as desigualdades de poder estão organizadas ao longo de, no mínimo, três eixos (SCOTT, 1995, p.73).

A necessidade de incorporar a mulher aos debates estabelecidos forçou a utilização do termo “gênero” como o indicativo de que o direcionamento das análises estava em transição. Entretanto, os estudos baseados em “gênero” enfrentam um desafio teórico, pois “Isso exige uma análise não apenas da relação entre a experiência masculina e a experiência feminina no passado, mas também da conexão entre a história passada e a prática histórica presentes.” (SCOTT, 1995, p. 74).

Dos estudos relativos, a adoção do termo “gênero” passou a ser uma prática norteadora às mulheres. Scott (1995, p.75) explica que “[...] “gênero” é sinônimo de “mulheres””. Desse modo os livros e artigos que tinham como tema a história das mulheres substituíram, nos seus títulos o termo “mulheres” por “gênero”. Tal substituição, segundo a autora, visando um reconhecimento político, uma legitimidade acadêmica nos anos de 1980 para os estudos feministas. Rejeitando-se as análises exclusivamente baseadas no caráter biológico, que se direcionam para o campo das relações sociais, da interação homem/mulher, para as construções culturais e dos papéis desempenhados por cada um. Para Scott (1995, p.89):

O gênero, então, fornece um meio de decodificar o significado e de compreender as complexas conexões entre várias formas de interação humana. Quando os/as historiadores/as buscam encontrar as maneiras pelas quais o conceito de gênero legitima e constrói as relações sociais, eles/elas começam a compreender a natureza recíproca do gênero e da sociedade e as formas particulares e contextualmente específicas pelas quais a política constrói o gênero e o gênero constrói a política (SCOTT, 1995, p.89).

Nesse sentido, o gênero passou a ser estudado a partir das relações políticas, das relações de poder e das relações sociais que envolvem a mulher como protagonista dos estudos. Em resumo, as diferenças entre homens e mulheres são dadas pela sua natureza biológica, porém “as diferenças entre as relações de poder são dadas pela própria sociedade em que estão inseridos” (BEZERRA, 2015, p.51). Miranda, Mafra e Cappelle (2012) afirmam que o termo sexo se refere aos fatores biológicos, enquanto o gênero faz menção a fatores sociais e culturais. Entretanto, Butler (2003, p.25) defende a indissociabilidade entre gênero e sexo que vai além dos padrões sociais preestabelecidos:

Se o sexo é, ele próprio, uma categoria tomada em seu gênero, não faz sentido definir o gênero como a interpretação cultural do sexo. O gênero não deve ser meramente concebido como a inscrição cultural de significado num sexo previamente dado (uma concepção jurídica); tem de designar também o aparato mesmo de produção mediante o qual os próprios sexos são estabelecidos. Resulta daí que o gênero não está para a cultura como o sexo para a natureza; ele também é o meio discursivo/cultural pelo qual “a natureza sexuada” ou “um sexo natural” é produzido e estabelecido como “pré-discursivo”, anterior à cultura, uma superfície politicamente neutra sobre a qual age a cultura. (BUTLER, 2003, p.25)

Butler (2003, p.26) adverte que algumas definições descrevem o “gênero” como um termo constituído em função de uma lei cultural inflexível, sendo um indivíduo apenas um receptor passivo destas determinações. Nesse caso, essas definições adquirem o mesmo determinismo biológico atribuído ao “sexo”. Para a autora existem “possibilidades das configurações imagináveis e realizáveis do gênero na cultura” e que os limites são estabelecidos pelo discurso cultural hegemônico.

Visando se adequar as demandas da nova configuração da atuação feminina no cenário mundial, a Organização das Nações Unidas (ONU) instituiu no ano de 2010 uma entidade em prol da Igualdade de Gênero e de Empoderamento das Mulheres, também conhecida como ONU Mulheres. Esta entidade se destina a promover o empoderamento das mulheres e a igualdade de gênero. Eles acreditam que “a desigualdade de gênero é encontrada substancialmente no mercado de trabalho, onde as mulheres têm acesso a um menor número de empregos e a baixas remunerações” (JACOME; VILLELA, 2012, p.149).

Um outro programa social brasileiro engajado nesta proposta é o Programa Pró-equidade de Gênero e Raça, criado em 2005 pela Secretaria de Políticas para as Mulheres, este programa visa uma mudança de paradigmas sobre a concepção de gênero no mercado de trabalho visando “promover e garantir a participação de mulheres em todos os setores da sociedade com igualdade de oportunidades e condições” (PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE

DE GÊNERO E RAÇA, 2016, p.24). Através deste programa foram estabelecidas metas concretas, que visam como por exemplo:

Aumento da participação de mulheres brancas e negras em cargos de liderança e comando nas organizações; equiparação dos salários das mulheres às suas qualificações, na medida em que o discurso da baixa qualificação não pode ser utilizado como argumento para que elas não recebam salários compatíveis aos dos homens nas organizações; valorização do trabalho de todas as mulheres no interior das organizações, com destaque para o trabalho das mulheres negras; reflexão sobre as desigualdades de gênero e raça no interior das organizações; construção de medidas e criação de benefícios que ampliem os direitos de todas as mulheres; incentivos para que os homens passem a se responsabilizar pelo trabalho doméstico e de cuidado em igualdade com as mulheres; estímulo a alocações profissionais e construção de ações afirmativas direcionadas aos públicos em destaque, entre outras ações que contribuam para modificar a estrutura machista e racista que opera na divisão sexual do mercado de trabalho brasileiro. (PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA, 2016, p. 20)

Propostas como estas têm incentivado as organizações não governamentais da atualidade a atuarem de forma mais consciente para ocupação de seus cargos de gestão e ainda na construção de políticas de ascensão e remuneração cada vez mais claras, que indiquem que os cargos de gestão deverão ser ocupados por indivíduos que tenham capacidade profissional para exercê-lo e não simplesmente serem definidos pela distinção feita entre os gêneros.

A predominância do homem sobre os recursos naturais e sobre a mulher pode ser observada desde o tempo das cavernas, quando era o responsável pela caça, pela pesca para levar os alimentos para suas famílias. Sendo os responsáveis pela sobrevivência da família e posteriormente, no desenvolver da sociedade, permaneceram como donos do gado e dos escravos, e a herança construída em vida era repassada aos herdeiros do sexo masculino. A construção da desigualdade entre homens e mulheres se iniciou desde que atividades como o cuidado com a criação dos filhos e família foram tarefas atribuídas às mulheres, enquanto o provimento da família por meio do trabalho foi considerado uma tarefa designada aos homens (BEZERRA, 2015).

A sociedade era marcada historicamente pelo patriarcado, que segundo Saffioti (2004) representa um tipo hierárquico de relação que concede direitos sexuais aos homens sobre as mulheres, sob uma estrutura de poder que tem por base a ideologia e a violência. Ainda faz parte do universo feminino uma realidade constituída por mais jornadas de trabalho do que os homens e por preconceitos que reiteram a desigualdade social entre homens e mulheres. Entretanto o papel da mulher na sociedade no tempo patriarcal ficou para trás e aos poucos

foram criados novos referenciais que proporcionaram as mulheres novas oportunidades de mostrarem seu trabalho e suas capacidades de gerenciar, tomar decisões, participar e tomar escolhas, atribuições estas que anteriormente eram reservadas apenas a figura masculina (ROCHA, *et al.*, 2014).

A figura da mulher se resume ao contexto privado, dos cuidados com o lar e da família, enquanto o homem se encontra no contexto público, em atividades fora do contexto familiar (CHANTER, 2011). Esta separação entre homens e mulheres não se deu devido à alguma falta de incapacidade de raciocínio femininas, mas principalmente pelos hábitos e condicionamentos embutidos na sociedade.

Com o término das primeira e segunda guerras mundiais, com o avanço tecnológico, com o crescimento dos maquinários nas indústrias e com o falecimento ou dificuldade funcional dos homens retornarem aos seus postos de trabalho no pós-guerra, as mulheres iniciaram sua primeira investida no mercado de trabalho, muitas eram as viúvas ou com cônjuges impossibilitados de retomarem suas antigas funções. Já nesta época, mulheres que desempenhavam os mesmos cargos antes ocupados por homens, recebiam proventos menores que eles (ESPINDOLA, 2014). Na mesma linha desta afirmação, Belle (1993) aponta que a inserção da mulher no mercado de trabalho se deu desde o período de industrialização, na ocupação de cargos menos qualificados, com salários menores que os dos homens e posições hierárquicas inferiores. Quando estas mesmas mulheres passam a assumir novos cargos de maiores responsabilidades dentro das organizações, inicia-se assim uma nova discussão sobre o gênero feminino no mercado de trabalho.

Em meados da década de 1970, enquanto a sociedade brasileira expandia sua economia, as mulheres iniciavam um movimento por melhorias e por prestígio social. Iniciando o processo de saída dos trabalhos menos qualificados, para alcançar posições hierárquicas de maior representação nas organizações, atingindo um aumento representativo de 35% (JONES, 2000, p.211). Com este avanço, as mulheres brasileiras se tornavam mais independentes e realizadas pessoal e profissionalmente, principalmente devido estarem investindo em suas aptidões por meio de qualificações, capacitações e de novas posições profissionais. (JONES, 2000).

A inserção feminina no mercado de trabalho de forma representativa se deu basicamente por conta de três diferentes aspectos, são eles: “taxa de fecundidade em declínio; nível de instrução da população feminina em ascensão; e aumento do número de famílias

comandadas por mulheres” (KANAN, 2010, p.246). A constituição brasileira de 1988 promoveu a igualdade no trabalho executado por homens e mulheres no país. Uma legislação que anteriormente fora protecionista as mulheres na execução de atividades remuneradas, passou a ser uma legislação que propicia a diminuição da discriminação e promove meios para assegurar a igualdade, transformando o direito do trabalho de protetor a algo que vislumbra o crescimento profissional para ambos os gêneros (ROCHA *et al.*, 2014, p.2).

Ainda que parte das mulheres tenham avançado na participação efetiva no mercado de trabalho, deixando de ser uma força de trabalho secundária e se tornando por vezes inclusive chefes de seus lares, cerca de 38% dos domicílios em 2012 tinham como referência as mulheres (SPM, 2015). Este avanço não significou, porém, uma mudança na redivisão das tarefas domésticas e de cuidado nos contextos familiares, ao contrário, muitas mulheres continuam a vivenciar uma dupla jornada de trabalho pelo qual atuam no contexto familiar como no empresarial remunerado (IPEA, *et al.*, 2011).

Segundo Cova (2011, p.174): “a mudança de comportamento de uma mulher submissa (mas não menos atuante) para uma mulher ativa, independente e emancipada não ocorreu de uma forma que se desfizessem os traços do passado”, ou seja, foram necessários anos de mudança para que a igualdade de direitos e deveres entre homens e mulheres nas organizações sejam alcançados. Nesse caso, as mulheres precisam ser consideradas por suas capacidades e não por distinção de seu gênero (COVA, 2011).

Para Santos, Tanure e Carvalho (2014) os estudos sobre as mulheres no mercado de trabalho só foram evidenciados a partir da década de 1980 e ainda assim eram reservados às mulheres que até então ocupavam cargos menos estratégicos e de menor relevância nas organizações. A partir do século XXI os autores destacam a necessidade de novas pesquisas que contemplem as mulheres dentro das organizações no contexto contemporâneo uma vez que a cada dia, nas organizações brasileiras, mais mulheres ocupam cargos de gestão, ainda que a presença dos homens nestes mesmos cargos seja predominante (SANTOS; TANURE; CARVALHO, 2014, p.58). Coadunando com esta afirmação Kanan (2010) ressalta que ainda que as mulheres sejam atuantes no mercado de trabalho são poucas as que realmente conseguem alcançar posições de prestígio nas organizações. Para Abramo (2007, p.59) a partir de seus 15 anos de estudos feitos sobre a mulher no mercado de trabalho, o empresariado ainda acredita que:

[...] as mulheres têm um lugar legítimo no mundo do trabalho, esse lugar continua sendo “secundário”. Essa crescente aceitação está relacionada às intensas mudanças

culturais relativas ao papel da mulher na sociedade experimentadas nas últimas décadas, aos espaços políticos conquistados pelos movimentos feministas e de mulheres e também ao significativo e constante aumento das taxas de escolaridade e de participação feminina no mercado de trabalho e da ampliação da sua presença em setores e tipos de ocupação mais qualificados e de maior prestígio (ABRAMO, 2007, p.59).

Ainda que as empresas reforcem que construíram ao longo dos anos um discurso moderno de igualdade entre os gêneros, o que ocorre na prática são atitudes conservadoras (SANTOS; TANURE; CARVALHO, 2014). Ainda que as mulheres tenham ocupado cargos que anteriormente eram ocupados apenas por homens. O que se vê nas empresas segundo estes autores são mulheres sem autonomia e a ausência de um equilíbrio nas relações de trabalho ora construídas. Colocando em voga que para as mulheres há mais perdas que ganhos quando as mesmas escolhem ser além de mães também terem uma carreira de sucesso, quando o universo corporativo atual não reconhece suas competências e habilidades (SANTOS; TANURE; CARVALHO, 2014). Para Nascimento e Alves (2014) o fato das mulheres alcançarem cargos de liderança apoia a construção de novas discussões sobre este importante tema. A presença feminina nas organizações em cargos influentes e em seus conselhos deliberativos intimida a existência de fenômenos sociais que limitam sua ascensão profissional e a sua participação nas tomadas de decisão de nível estratégico nas organizações.

2.1.1. Percentuais Relativos ao Perfil das Mulheres no Brasil

Conforme levantamento do instituto ETHOS *et al.* (2016, p.16) intitulado como “Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas” datado em 2016, as mulheres representam 43,6% da população economicamente ativa no país, este número indica sua consolidação e avanço no mercado de trabalho. Este mesmo levantamento, coaduna com a perspectiva de que na atualidade do país, ainda que a população mais numerosa seja do gênero feminino, cerca de 51,4% crescentes desde os anos 1960, na composição do quadro funcional das empresas a realidade é outra, 35,5% de mulheres evidenciam uma baixa participação feminina nas empresas e por este motivo sua ascensão hierárquica profissional e a diferenciação salarial para cargos que executam demandas semelhantes, são ainda mais difíceis. Segundo este mesmo estudo, as mulheres compõem atualmente 38,8% em cargos de supervisão, 31,3% na gerência, 13,6% no quadro executivo e 11% nos conselhos de administração.

Entretanto, em levantamentos realizados antes, a Secretaria de Políticas para as Mulheres – SPM (2015) destaca o aumento da participação das mulheres em espaços de poder e decisão das organizações, cargos antes ocupados somente por homens, trazendo assim um indicador de melhoria de oportunidades e condições para as mulheres brasileiras. Ainda que haja grande diferenciação na ocupação de cargos de poder e decisão onde há mais homens que mulheres, esta realidade vem se transformando e sendo reduzida paulatinamente (SPM, 2015).

As mulheres possuem níveis de instrução superior aos homens o que indica o quão estão sempre empenhadas na sua busca por melhores qualificações, segundo o levantamento do Instituto ETHOS *et al.* (2016, p.16) possuem um valor médio de 7,5 anos de estudo a mais do que os homens. Este avanço é representado também nas estatísticas da SPM (2015, p.24), que conclui que 57,2% dos estudantes matriculados em cursos de graduação do ensino superior são mulheres e que 61,2% dos concluintes dos cursos também são do sexo feminino.

No entanto, para o Programa Pró-equidade de Gênero e Raça (2016, p.50) mesmo que as mulheres possuam cursos e capacitações, estas ainda são desvalorizadas, e enfrentam dificuldades para alcançar cargos mais elevados e de maior prestígio nas organizações. Nesta mesma pesquisa as mulheres representavam cerca de 70% do total de pessoas com nível superior completo nas empresas pesquisadas (PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA, 2016, p.50). As taxas de probabilidade de ficarem desempregadas são altas, cerca de 6,2%, contra 5,5% para os homens (OIT, 2016, p.4). A participação de mulheres em cargos executivos pouco avançou de 2001 a 2010, subindo de 6% para 14%. O que evidencia uma participação ainda baixa nestes cargos (INSPER, *et al.*, 2016, p.7).

Apresentar dados dos levantamentos feitos por instituições governamentais nos últimos anos sobre as questões vivenciadas pelas mulheres no contexto do trabalho no Brasil durante os anos desperta a compreensão de questões silenciadas na sociedade. As mulheres buscarem continuamente por qualificação parece não ter reverberado em sua situação econômica como se apresenta a seguir.

2.1.2. Escolaridade e Diferenciação Salarial

O Programa Pró-equidade de gênero e raça (2016), evidencia em seus registros que as desigualdades na remuneração entre homens e mulheres, aumentam quanto maior o nível de escolaridade. Embora as mulheres tenham a probabilidade duas vezes maior de possuir

diplomas de pós-graduação, e serem mais propensas a manter seus estudos durante os primeiros graus cursados, ao contrário dos homens (COWLING; TAYLOR, 2001). Entretanto, estas diferenças se tornam menores quando se tratam dos altos níveis de qualificação profissional exigidas para ocupação de altos cargos nas organizações, num contexto contemporâneo, tornando um desafio cada vez maior à participação equitativa das mulheres no mercado, ainda que estas possuam alta qualificação, pois ainda há postos de trabalho considerados masculinos (PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA, 2016, p.18).

A Organização Internacional do Trabalho - OIT (2016, p.09) corrobora com esta perspectiva a partir do momento que estima que as mulheres recebem atualmente 77% a menos do que ganham os homens. Miranda *et al.* (2013) indicaram ainda existir diferenças salariais baseadas apenas no gênero. A OIT (2016, p.09) destaca ainda, que progressos já foram realizados sob esta disparidade, porém, acredita-se que “serão necessários mais de 70 anos até que as disparidades salariais de gênero sejam completamente eliminadas.”

No contexto social de vivência das mulheres, ainda se encontra uma realidade onde o foco do seu trabalho, sendo este remunerado ou não, é a realização de atividades como trabalhadoras familiares. Atuando regularmente em setores do cuidado, como o trabalho doméstico, educação, primeira infância e enfermagem. (OIT, 2016, p.11)

O relatório da Organização Internacional do Trabalho intitulado “Mulheres no Trabalho tendências 2016”, (OIT, 2016) pontua que as mulheres realizam em média, mais tarefas domésticas não remuneradas e de cuidado do que os homens. Trabalhos de baixa valorização e qualificação têm sido preenchidos por mulheres, principalmente as que possuem baixa renda e nível de escolaridade (PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA, 2016).

Cerca de 50,1% das mulheres no mundo até 2015, estão inseridas no mercado de trabalho, e são atuantes nos setores de serviços (OIT, 2016, p.5). A realidade encontrada no mundo do trabalho ainda é bastante desigual, o Programa Pró-equidade de gênero e raça (2016, p.20) revela que as mulheres continuam sendo remuneradas de forma distinta dos homens, conforme dados encontrados no ano de 2014, os homens recebiam R\$1.831,00 (Hum mil, oitocentos e trinta e um reais) contra R\$1.288,00 (Hum mil, duzentos e oitenta e oito reais) recebidos pelas mulheres, uma diferença de cerca de 30% a menos na execução de cargos semelhantes. A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2016, p.7) aponta ainda

que a variação dos níveis de trabalho foi duas vezes mais elevada para os homens do que para as mulheres, sendo 382 milhões de vagas para os homens e 191 milhões de vagas para as mulheres, independentemente dos níveis de competência exigidos aos cargos. Para Probst (2003, p.7) a inserção da mulher no mercado de trabalho é conduzida por uma discriminação que não ocorre apenas na qualidade dos cargos que ocupa, mas também na desigualdade salarial que participa, sendo a busca por igualdade na remuneração o grande desafio para as mulheres dessa geração.

Enquanto não forem promovidas políticas que visem à redução das desigualdades salariais nas organizações, buscando a promoção da igualdade tanto na remuneração dos indivíduos quanto nas exigências de competências necessárias para execução de tarefas, de forma a promover clareza aos processos e limites as longas jornadas de trabalho e horas extraordinárias, continuará sendo impossibilitada a igualdade de tratamento laboral entre homens e mulheres, dificultando ainda mais a quebra deste paradigma, onde a “definição de papéis entre homens e mulheres se dá sob uma perspectiva de gênero tradicional e retrograda” (OIT, 2016, p.11).

Mesmo que de forma lenta, foram grandes os avanços da inserção da mulher no mercado de trabalho de 1970 a 2016. Levantamentos revelam o quanto é importante para as organizações à presença das mulheres em seus conselhos, ocasionando maior diversidade e lucratividade (INSPER, *et al.*, 2016, p.9). Mulheres com rendas maiores costumam impactar diretamente a vida de seus dependentes, gerando melhorias na sua formação e nas suas atividades cotidianas (MINNITI; NAUDÉ, 2010). Para Cova (2011, p.174) “aos poucos, a mulher está se tornando uma figura estratégica para a sobrevivência de sua família”. Para Rocha *et al.* (2014), as mulheres têm superado as barreiras impostas no mercado de trabalho e tem conseguido assim alcançar cargos de maior relevância nas organizações. Porém, ainda assim, a autora reforça que há uma diferença significativa nos valores de remuneração dispostos para homens e mulheres nas organizações. Kanan (2010) coaduna que mesmo as mulheres atuando de forma semelhante aos homens, continuam tendo seu trabalho pouco reconhecido pelas organizações. Sampaio *et al.* (2013, p.7) pontua que mesmo com todas as dificuldades encontradas, as mulheres desejam executar suas atividades de forma digna e igualitária aos homens.

As mulheres representam mais de 50% dos indivíduos graduados nas universidades desde 1999, constituem mais de 40% da população economicamente ativa desde 1995

(INSPER *et al.*, 2016, p.9). O aumento da escolaridade das mulheres pode permitir novas oportunidades em sua carreira profissional (COVA, 2011). Entretanto, as mulheres ainda compõem apenas 14% dos executivos das organizações e 11% dos seus conselhos (INSPER *et al.*, 2016, p.9). É preciso compreender porque permanecem recebendo remunerações inferiores aos homens para o mesmo trabalho realizado.

Para Rocha *et al.* (2014) independentemente do gênero, pessoas com maior nível de escolaridade possuem maiores chances de inserção no mercado de trabalho. Em contrapartida, Santos, Tanure e Carvalho (2014) reforçam que ainda que as mulheres possuam maior nível de escolaridade, continuam a encontrar no mercado uma disparidade na questão salarial, tendo uma baixa ocupação nos cargos de alta direção das organizações. Para Sampaio *et al.* (2013) a escolaridade das mulheres é fator determinante para o acesso ao mercado de trabalho e as mesmas tem alcançado uma expansão na escolaridade não encontrada na figura masculina. Rocha *et al.* (2014) assinalam que os estudos são fatores decisivos para a ascensão das mulheres nas empresas, sendo este o seu principal diferencial, ainda que as dificuldades para o acesso a cargos de alta direção e a equiparação salarial entre homens e mulheres não tenham sido superados. Estes autores destacam que a remuneração diferenciada para os gêneros tem sido um fator determinante que limita as mulheres a entrarem no mercado de trabalho, visto que mesmo que possuam semelhantes qualificações ainda recebem salários relativamente menores (ROCHA *et al.*, 2014).

Segundo os resultados da pesquisa feita sobre as barreiras na ascensão profissional enfrentadas pelas mulheres ao tentarem alcançar cargos de direção por Rocha *et al.* (2014), as mulheres sofrem constantemente discriminação no ambiente de trabalho, principalmente em se tratando da disparidade salarial. Um grande trunfo para a superação desta barreira apontada pelos mesmos autores é a dedicação feminina a sua qualificação acadêmica e profissional, sendo este o seu diferencial competitivo para a ascensão em sua carreira profissional (ROCHA *et al.*, 2014).

Há uma necessidade de se reforçar a importância da figura da mulher no mercado de trabalho, porém principalmente sobre a ótica de uma maior igualdade nos salários e uma divisão cada vez mais igualitária no desenvolvimento de atribuições consideradas como femininas. Destacadas desta forma por meio da construção social em que as mulheres estão inseridas. Levantamentos de órgãos governamentais e não governamentais de alcance mundial como os abordados nesta sessão são fundamentais para o avanço na igualdade de gênero, visto

que a realidade precisa ser cada vez mais divulgada para que novas atitudes governamentais e até mesmo organizacionais possam avançar neste sentido. Para continuar a desbravar as diversas barreiras enfrentadas pelas mulheres na sua inserção, ascensão e permanência no mercado de trabalho é preciso compreender o contexto em que esteve inserida, principalmente em se tratando das responsabilidades socialmente atreladas a elas.

2.1.3. O Trabalho e os Cuidados com a Família

Desde crianças as meninas são criadas e estimuladas a atuar nas atribuições domésticas e de cuidado em seus lares. Estas funções vão se tornando mais intensas ao longo do seu crescimento, com o aumento constante destas atividades. No Brasil, no ano de 2009 entre as crianças de cinco a nove anos, 14,6% dos meninos cuidavam do trabalho doméstico, enquanto 24,3% das meninas exerciam esta atividade. Entre dez e quinze anos de idade, os meninos passaram a dedicar apenas 10,2% de seu tempo com estas atividades, enquanto as meninas 25,1% destas. Estas até então pequenas diferenças, ocasionam um grande distúrbio ao longo dos anos na formação destes indivíduos (IPEA, *et al.*, 2011, p.37). Cova (2011, p.179) ratifica esta realidade quando pontua que “a grande maioria das mulheres ficou as margens do processo de trabalho, se tornando fruto da dominação masculina”.

Verzola (2010) e Verzola (2013) confirmam esta perspectiva quando afirmam com base em suas pesquisas que a divisão sexual do trabalho atribui às mulheres a maior parte das responsabilidades pelo cuidado da família e do lar. Onde para elas se torna menos atrativo a atuação no mercado de trabalho, pois levam em consideração o tempo que desejam estar junto à sua família. O equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal representam um dilema para estas mulheres, sendo comum elas escolherem a priorização da família em detrimento ao avanço em sua carreira, estando assim alocadas no contexto social privado em detrimento ao contexto público, ou seja, de sua vida profissional (VERZOLA, 2010). As mulheres enfrentam muitos desafios advindos do trabalho, visto que a responsabilidade pelas atividades domésticas, de cunho privado são frequentemente reservadas a elas, assumindo o papel de mães, esposas, donas de casa e gestoras, as leva a continuamente tentar conciliar seus diferentes papéis nos contextos públicos e privados em que atuam (MIRANDA *et al.*, 2013). Verzola (2013) contribui com esta afirmação quando confirma que as mulheres tendem a priorizar a vida familiar em detrimento a sua atuação em atividades de prestígio e de altas remunerações salariais nas organizações. As mulheres se sentem culpadas em ambos os

papéis, seja por trabalharem demasiadamente, seja por não fazê-lo e se dedicarem a sua vida familiar (JONATHAN, 2011).

Vicente (2013) avulta que as mulheres têm procurado empregos com menor compromisso de tempo e mais flexíveis para que assim possam desempenhar seus diversos papéis. Como consequência disto para a autora, as mulheres acumulam de menor experiência profissional e assim, conseqüentemente são encontradas desigualdades para o acesso aos cargos de prestígio organizacionais. Para ela as mulheres que chegam ao topo tendem a abrir mão da construção de uma família ou quando o alcançam os cargos tendem a desistir destes por conta das suas responsabilidades familiares. Santos, Tanure e Carvalho (2014) contribuem a esta visão quando apontam que as mulheres tem a opção de decidir sobre as suas perdas no contexto familiar em detrimento a sua carreira e que este fato é uma questão mais relevante inclusive do que as imposições feitas pelo mercado de trabalho atual, que não as vê com seu devido reconhecimento.

As organizações continuam contando com uma cultura de trabalho de muitas horas trabalhadas e da não conciliação entre trabalho e família. As mulheres continuam como as principais responsáveis pelas atividades domésticas e de cuidados com a família, submetidas a uma dupla jornada intensa (CADERNOS DO GEA *et al.*, 2014). Para Lima (2013, p.892) “As múltiplas jornadas de trabalho pelas quais as mulheres são sobrecarregadas ainda permanecem invisíveis e naturalizadas”, não havendo assim lugar neste contexto para a vida particular e pessoal. Este fato limita a participação das mulheres de forma equivalente tanto em sua vida social, política e econômica, quanto nas tomadas de decisão e no alcance de cargos mais elevados nas organizações (OIT, 2016). Segundo Verzola (2010) não é apenas a discriminação que limita a ascensão profissional das mulheres nas organizações, mas os constantes conflitos entre vida pessoal e profissional vividos por elas que interferem na sua progressão dentro das organizações. Jonathan (2011, p.68) reforça que o fato da mulher representar a maternidade e os cuidados com o lar, dificulta seu avanço no mercado de trabalho.

De fato, as mulheres além de executarem suas tarefas no ambiente organizacional, convivem com uma cobrança social para o desempenho de muitas jornadas e no desenvolvimento dos mais diversos papéis atribuídos socialmente a elas, como os de executiva e mãe (SAMPAIO *et al.*, 2013). Esta divisão é uma realidade que influencia o seu crescimento profissional nas mais diversas organizações. Santos, Tanure e Carvalho (2014)

reforçam que algumas mulheres competentes podem vir a abandonar seus postos de gestão, por alegar que as demandas operacionais são demasiadamente intensas e que não valem o esforço.

Segundo levantamento feito pelo IPEA *et al.* (2011) na atualidade existe mais mulheres do que homens graduados em cursos de formação superior e conseqüentemente há uma expansão do número de mulheres atuantes no mercado de trabalho, a sua participação na renda familiar aumentou significativamente, chegando a representar 45% da renda de seus lares (IPEA *et al.*, 2011, p. 35). Esta mudança se apresenta principalmente pela mudança nas estruturas familiares, onde muitas mulheres se tornaram chefes de família (54%), papel tradicionalmente ocupado por homens (IPEA *et al.*, 2011, p. 35). Estas transformações que têm sido vivenciadas pela sociedade acarretam de forma profunda os novos papéis desempenhados por homens e mulheres no século XXI, trazendo uma importante mudança para o padrão de comportamento das famílias brasileiras (IPEA *et al.*, 2011). Mulheres que recebem maiores proventos tendem a utilizá-los em prol da sua família, seja em saúde, em nutrição ou em sua educação, ao contrário dos lares chefiados por homens (MINNITI; NAUDÉ, 2010).

Tradicionalmente são atribuídas diferentes funções para homens e mulheres no ambiente de trabalho. Para os homens atribuem-se atividades de cunho racional e competitivo e para as mulheres atividades mais brandas, de cuidado, empatia e submissão, características estas reconhecidas como do universo feminino (CADERNOS DO GEA *et al.*, 2014, p.9). Cargos e tarefas continuam a ser distribuídas dentro das organizações sem a valorização das competências de um determinado indivíduo, porém consideram apenas características superficiais de análise que delimitam suas aptidões por meio de uma análise de distinção de gêneros (CADERNOS DO GEA *et al.*, 2014). Para Vicente (2013) as mulheres tem a tendência de se concentrar em atividades de cunho feminino e aos homens cabem desempenhar as mais diversas ocupações, obtendo inclusive maiores remunerações e ascensão profissional, até mesmo em cargos e ocupações tipicamente ocupadas por mulheres.

A distinção entre os gêneros segundo Bezerra (2015, p.53) também considera questões de cunho natural e social, conforme destaca:

Questões naturais: são as relativas à perda da capacidade produtiva da mulher nos períodos gestacional e de amamentação dos filhos, o que costuma justificar o seu afastamento da produção por toda a sua vida.

Questões de ordem social: são as que se referem, por exemplo, ao absentéismo da mulher muito maior que o do homem, já que, quando o marido ou os filhos adoecem, ela precisa faltar ao trabalho para cuidar deles. (BEZERRA, 2015, p.53)

O desejo do alcance desta igualdade entre homens e mulheres é necessário e urgente, para isto é preciso que a sociedade reconheça que ambos os indivíduos, possuem responsabilidades com o trabalho e com a família (OIT 2016, p.12). A mulher precisa prestar cuidados e executar suas atividades de forma equilibrada, proporcionando assim que ambos possam competir de forma igual e de acordo com suas competências, por cargos de elevado prestígio nas organizações (OIT, 2016). Santos, Tanure e Carvalho (2014) ressaltam que quanto maior for o cargo na estrutura organizacional, menor o número de mulheres que os ocupa.

Segundo novos estudos há uma tendência a uma redivisão das tarefas domésticas e nos formatos das famílias anteriormente construídas, onde anteriormente ficava reservada à figura do homem o sustento do lar e à mulher ficava reservada a vida doméstica e de cuidado com sua família. Esta mudança transforma inclusive a participação financeira das mulheres na construção deste novo perfil de família, que conta com uma busca mais equilibrada de responsabilidades e atribuições para ambos (TONANI, 2011). Kanan (2010) reforça que o papel de provedor do lar começa a ser abandonado pelos homens e estes passam a atuar também no contexto privado, cuidando dos filhos, da casa, de sua família, atribuição esta associada apenas à figura feminina. Para Bruschini e Puppini (2004), há um novo perfil de mulheres atuantes no mercado de trabalho, composto atualmente por mulheres mais experientes, casadas e mães.

De fato, autores como Miranda *et al.* (2013) acreditam que a vivência das mulheres dentro das organizações não se dá de forma branda. São muitas as dificuldades encontradas, tanto em questões de cunho gerencial como principalmente em se tratando dos vários papéis sociais que as mulheres precisam desempenhar. Para Capelle *et al.* (2003) as mulheres que desejam obter a ascensão profissional nas empresas precisam por muitas vezes abrir mão de seus projetos pessoais em prol dos profissionais. Lima (2013) menciona que para algumas mulheres, ter uma família, marido e filhos são fundamentais para sua realização pessoal, porém estas mesmas questões surgem como empecilhos para a sua ascensão profissional. Segundo Santos, Tanure e Carvalho (2014, p.63) “O futuro dependerá da capacidade que homens e mulheres terão para negociarem seus interesses e, apesar das diferenças, construir um espaço de oportunidades iguais para todos”.

Em resumo, o estudo de Bruschini e Puppini (2004, p.107) revela que grandes mudanças ocorreram para que fosse possível a construção de um novo perfil das mulheres no mercado de trabalho. Mudanças demográficas, culturais e sociais no Brasil contribuíram fortemente para esta construção, são elas: (a) queda da taxa de fecundidade; (b) redução no tamanho das famílias; (c) aumento da expectativa de vida; (d) aumento do número de famílias chefiadas por mulheres; (e) papel social da mulher mais voltado para o trabalho produtivo; e (f) expansão da escolaridade feminina. Todas estas mudanças colaboraram para uma nova versão da figura feminina inserida no mercado de trabalho, porém sem deixar para trás toda a construção social vivida até este momento.

Nesse sentido, é necessária uma revisão dos papéis sociais desenvolvidos por homens e mulheres no contexto laboral atual. Não apenas no ambiente familiar, porém principalmente no ambiente organizacional proporcionando processos de ascensão e remuneração igualitários. O equilíbrio na execução de suas atividades laborais e familiares se torna fundamental em todo este processo. Para a construção desta pesquisa se faz necessário elucidar o seu contexto, saindo de uma visão generalista para a compreensão de uma realidade específica, a das instituições de ensino superior e sua gestão.

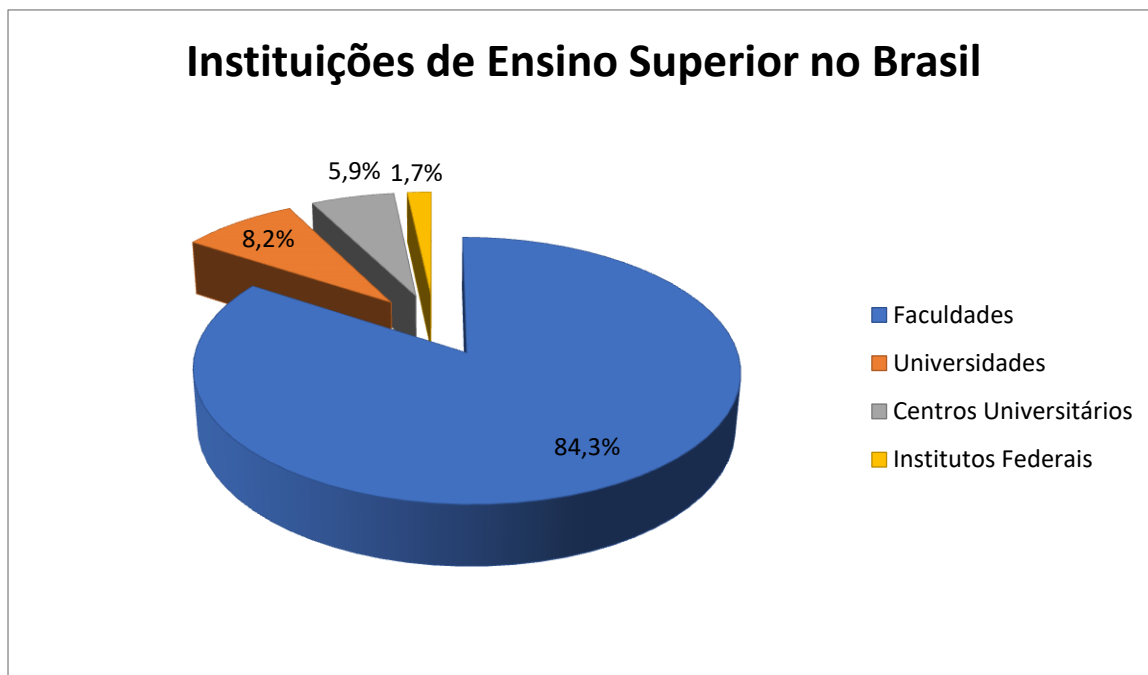
2.2. A Gestão em Instituições de Ensino Superior

Compreender o que são e como se dá a gestão em instituições de ensino superior é importante principalmente pelo fato de ser o enfoque deste trabalho a compreensão da realidade de uma instituição de ensino superior privada que vivencia um fenômeno diferenciado na sua gestão predominantemente feminina.

As Instituições de Ensino Superior (IES) podem ser públicas quando estão vinculadas aos governos federal, estadual ou municipal, ou privadas quando vinculadas à sociedade civil e ainda se dividem entre universidades, centros universitários ou faculdades (BRASIL, 2017). As IES têm como prerrogativa serem geradoras e fornecedoras de conhecimento (GRANEMANN, 2003).

O cenário de educação superior no Brasil em 2013 era composto por 2.391 Instituições de Ensino Superior (IES), sendo que destas 84,3% são nomeadas como Faculdades, 8,2% são nomeadas Universidades, 5,9% são nomeados Centros Universitários e 1,7% são nomeados Institutos Federais (Gráfico 2) (CADERNOS DO GEA *et al.*, 2014, p.11). Segundo este mesmo levantamento do Ministério da Educação realizado em 2013, 87% das IES são instituições de ensino privadas, todas estas dependem do poder do Estado para autorização, reconhecimento ou renovação de reconhecimento de seus cursos e supervisão de seu funcionamento dentro do marco legal. Estes distintos modelos de instituições foram construídos por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1996), que possibilitou a formalização e criação de diversos modelos institucionais (MOROSINI, 2006).

Gráfico 2. Instituições de Ensino Superior no Brasil



Fonte: CADERNOS DO GEA *et al.*, 2014, p. 11.

As IES segundo Rizzatti e Rizzatti (2000), são sistemas sociais complexos, inseridos em um cenário dinâmico, rodeados por conflitos de interesses internos e externos. E o resultado destes conflitos é o que compõe seus objetivos e valores na sua estrutura social e acadêmica, a partir de suas próprias características culturais e das demandas sociais envolvidas.

A educação do país tem passado por mudanças ao longo dos anos. No cenário educacional, oportunidades e ameaças surgem a todo o momento, sendo ainda mais latentes para as IES privadas, requerendo das mesmas a capacidade de identificar tendências e novas oportunidades de negócio no desenvolvimento educacional, visto que este ramo está cada vez mais competitivo (GRANEMANN, 2003). As influências externas sobre as IES exigem a renovação de seus propósitos, não se atendo assim, apenas aos objetivos já institucionalizados (RIZZATTI; RIZZATTI, 2000). Como os gestores alocados nas universidades são os responsáveis por “fomentar, incentivar e criar mecanismos de manutenção para iniciativas de desenvolvimento local, regional e nacional, por meio do “tripé” ensino, pesquisa e extensão” e a grande maioria dos cargos das IES são ocupados por professores, se faz necessário o conhecimento técnico e administrativo para sua boa gestão (MIRANDA *et al.*, 2013, p.108).

Novas técnicas de gestão usadas para a educação visam um maior controle e predisposição para solução de demandas inesperadas, mediante um planejamento antecipado que minimize as surpresas indesejadas (GRANEMANN, 2003). Novas formas de gestão precisam ser aplicadas as IES e que não dever-se-á utilizar apenas uma única teoria ou modelo, mas sim utilizar de fontes distintas, para gerar maior flexibilidade e participação nas tomadas de decisão, tendo o homem como figura central destas transformações (RIZZATTI; RIZZATTI, 2000). É desejável promover uma gestão mais participativa, que dê espaço a criatividade e inovação de seus membros e que ao mesmo tempo cumpra com os objetivos estratégicos traçados pela IES, objetivos estes, que deverão ser continuamente revisados em seus planejamentos e gestão (GRANEMANN, 2003). Assim seus colaboradores deixariam de ser meros executores de tarefas engessadas e passam a se tornar geradores de ideias inovadoras e de alto valor institucional (GRANEMANN, 2003). Morosini (2006, p.24) também compartilha desta visão quando aponta que “a missão da educação superior é estratégica, isto é, trata-se de uma missão que supera o presente e insere-se em um futuro imaginado.” A academia precisa estar em constante renovação para que consiga fazer frente às novas demandas (MOROSINI, 2006).

As IES são embasadas sob a tríade ensino, pesquisa e extensão (MIRANDA *et al.*, 2013, p.108). Estes três pilares representam sua atividade fim. O ensino se caracteriza pela transmissão de conhecimentos; a pesquisa é caracterizada pelas atividades científicas desenvolvidas e incentivadas pela IES e a extensão trata da necessidade da instituição levar conhecimento à comunidade em seu entorno (RIZZATTI; RIZZATTI, 2000, p.03). Sendo assim, as IES tem como compromissos construir uma comunidade acadêmica comprometida com as dimensões, “social, política, econômica e cultural da vida humana associada” (RIZZATTI; RIZZATTI, 2000 p.09). Morosini (2006, p.26) reforça que para as instituições de ensino superior as “atividades de ensino, pesquisa e extensão são definidoras de sua natureza”.

Os Cadernos do GEA *et al.* (2014) destacam a importância da presença das mulheres nas faculdades, centros universitários, universidades e institutos federais, não apenas como estudantes, mas como funcionárias técnico administrativas e docentes. Segundo este levantamento, as funcionárias técnicas administrativas registraram um aumento em sua participação de 42,1%, enquanto para os funcionários do sexo masculino este dado foi de apenas 31%. O mesmo não ocorre para as mulheres alocadas nos cargos de docência, a taxa de crescimento da participação das mulheres entre 2006 e 2012 foi de 36,1%, enquanto a dos

homens se manteve em 31%. As mulheres estão em alta nos dados referentes ao acesso ao ensino superior e sua conclusão, principalmente em instituições de ensino superior privadas, porém ainda tem muito a alcançar quando trata-se da sua inserção no mercado de trabalho (CADERNOS DO GEA *et al.*, 2014, p.24).

Este mesmo levantamento contribui substancialmente para as análises de poder dentro das instituições de ensino superior, onde o alcance das mulheres a uma diversidade de instituições e aos postos mais altos de gestão e influência nas organizações, pode contribuir para uma revisão mais ampla dos papéis de gênero na sociedade como um todo (CADERNOS DO GEA *et al.*, 2014). Quando a sociedade é instruída e se baseia no conhecimento, as organizações iniciam uma transformação em suas características intrínsecas e isto se reflete no mercado de trabalho. Mercado estes que também adere a novos conhecimentos trazendo com isso a necessidade da geração de um novo tipo de profissional, profissional este que atenda às suas demandas e que se disponha a construir de forma conjunta este novo papel social (MOROSINI, 2006).

As realidades laborais vivenciadas nas instituições de ensino superior revelam semelhança com as questões apontadas pela construção do histórico da mulher no mercado de trabalho. A existência de barreiras no processo de ascensão feminino são informações que merecem destaque. O fenômeno social denominado “teto de vidro” vem ao encontro desta realidade quando demonstra que a sua existência é um fator limitador a ascensão profissional nas diversas organizações privadas de serviços educacionais.

2.2.1. Gestão Feminina e o Fenômeno Teto de Vidro

O estudo deste fenômeno que ocorre em muitas organizações foi introduzido nos Estados Unidos na década de 1980, o chamado “*glass ceiling*”, traduzido para o português como “teto de vidro” e definido como um “movimento sutil, porém forte, que impossibilita mulheres ao alcance de altos cargos de gestão nas organizações, não em detrimento de suas competências, mas exclusivamente pelo seu gênero” (STEIL, 1997, p.62). Assim como o vidro, este fenômeno é implícito, transparente e resistente, impedindo que mulheres e membros que compõem as minorias na sociedade ascendam a cargos de maior hierarquia dentro das organizações (MILKOVICH; BOUDREAU, 2013, p.56).

Estas barreiras enfrentadas pelas mulheres no ambiente organizacional aumentam também as desigualdades de gênero no campo da gestão (MARZOLA; FILICE, 2014).

Cowling e Taylor (2001) destacam que um pequeno número de mulheres ocupe os mais elevados níveis de gestão nas organizações, pois, vivenciam o fenômeno “teto de vidro”.

Aa segregação hierárquica pelo gênero que ocorre frequentemente nas organizações, conhecido como o fenômeno “teto de vidro”, também se caracteriza pela forma desacelerada com que as mulheres ascendem profissionalmente em suas carreiras, que provoca uma representação pequena nos cargos de relevância nas organizações (NASCIMENTO; ALVES, 2014). A presença do “teto de vidro” nas organizações, é uma barreira sutil, porém forte que dificulta a ascensão feminina aos cargos de prestígio das organizações (SANTOS; TANURE; CARVALHO, 2014). Este fenômeno contribui para uma reflexão sobre duas diferentes perspectivas, são elas:

1) a transparência do vidro, que se refere à ausência de barreiras formais/legais que impeçam a participação de mulheres em cargos e posições de poder, ou seja, as dificuldades das mulheres não podem ser medidas somente pela ausência de dispositivos legais contra sua atuação profissional; e

2) a posição do teto, que representa que há um entrave para ascensão das mulheres, dessa forma, é possível que elas transitem pelas posições dispostas na carreira até um determinado ponto: o topo de uma determinada profissão. (LIMA, 2013, p.885)

E são muitas as barreiras que compõem este fenômeno, tais como:

os estereótipos e os preconceitos com as mulheres por parte da sociedade, a exclusão das mulheres das redes de comunicação informais, a carência de oportunidades para ganhar experiência no gerenciamento de linhas de trabalho, as culturas empresariais hostis, a falta de consciência das políticas empresariais que tradicionalmente vinculam as mulheres com o trabalho de cuidado de familiares dependentes, o compromisso com as responsabilidades familiares, a falta de iniciativa pessoal e de um estilo de liderança. Dentre todos, o preconceito masculino, em especial por parte dos chefes e gerentes (JACOME; VILLELA, 2012, p.147).

Estas barreiras que se somam ao preconceito social vivenciado pelas mulheres ao longo dos anos em suas atividades laborais dificultam sua ascensão profissional, ainda que estas estejam capacitadas profissionalmente para execução de cargos de alta complexidade. A SPM (2015) acredita que a não divisão sexual igualitária do trabalho doméstico, impossibilita as mulheres de atingirem sua ascensão profissional, pois estão sobrecarregadas com tarefas domésticas e de cuidado familiares, dificultando sua fixação e ascensão nas organizações.

O termo mais completo para esta experiência vivenciada pelas mulheres nas organizações, o chamado “*firewall*”. Por analogia a autora apresenta esta terminologia

fazendo uma comparação a um antivírus alocado em um sistema de computadores que aparenta estar desativado, porém quando detecta uma ameaça se defende (MENEZES, 2012).

Os avanços destes tipos de analogias para o contexto organizacional facilitam a interpretação de como tem se dado esta vivência na prática de muitas organizações (LIMA, 2013). A baixa representação feminina em cargos de alta gerência nas organizações expõe a desigualdade vivida por estas mulheres que investem e buscam continuamente por capacitações e formações que aprimorem sua qualificação e desempenho profissionais e que por muitas vezes não são reconhecidos (JACOME; VILLELA, 2012).

No ano de 2011 fora apresentada uma nova analogia para o mesmo fenômeno, denominado de “*sticky floor*”, traduzido para o português como “chão pegajoso”. Para este fenômeno as mulheres possuem maiores dificuldades de ascender profissionalmente, pois se caracteriza como um elemento impeditivo para a ascensão profissional destas, inclusive em cargos de menor relevância dentro das organizações (ZENG, 2011).

Lima (2013) apresenta uma metáfora chamada de “Labirinto de Cristal”, onde os obstáculos encontrados pelas mulheres não se encontram apenas no momento em que se esforçam em alcançar os cargos de prestígio organizacionais, porém estes obstáculos são encontrados durante toda sua trajetória profissional. Segundo a autora, este labirinto não só simboliza as dificuldades encontradas na trajetória da mulher no mercado de trabalho, mas também as suas consequências.

As contribuições da metáfora do labirinto são:

- a) o entendimento de que os obstáculos estão presentes ao longo da trajetória profissional feminina, e não somente em um determinado patamar;
- b) a compreensão de que a inclusão subalterna das mulheres e sub-representação feminina nas posições de prestígio das organizações são consequências condicionadas por múltiplos fatores;
- c) a concepção de que as barreiras e armadilhas do labirinto não estão somente associadas à ascensão na carreira, mas também ao ritmo do ganho de reconhecimento de atuação das mulheres e à sua permanência ou não em uma determinada área. (LIMA, 2013, p.886)

A autora descreve que os obstáculos encontrados neste labirinto também são transparentes como o cristal e que por este motivo podem não ser percebidos (LIMA, 2013, p.886). Meyerson e Fletcher (2000, p.136), afirmam que as barreiras impostas às mulheres vão além do teto de vidro, pois são encontradas em todas as esferas das organizações. Sendo assim, as barreiras encontradas não se encontram apenas no topo, mas durante toda sua

trajetória de ascensão profissional, destacando as dificuldades e preconceitos vivenciados no contexto profissional das mulheres. Para Lima (2013) as barreiras encontradas pelas mulheres durante a sua ascensão profissional são muitas, porém estão posicionadas ao longo de suas carreiras e não se restringem apenas ao topo, quando estas almejam a ascensão a cargos de relevância na organização.

Algumas organizações já reconhecem a importância de se romper o teto de vidro e assim garantir a igualdade de oportunidades na ascensão profissional das organizações (PEREIRA; LOPES, 2015). Mesmo que as mulheres tenham buscado quebrar essas barreiras, ainda são predominantemente masculinas as vagas ocupadas nos cargos de relevância organizacional, mesmo em profissões eminentemente femininas (VICENTE, 2013, p.12). Ainda é comum que em algumas organizações não exista incentivo ao desenvolvimento das carreiras femininas nas posições mais altas da hierarquia (SANTOS; TANURE; CARVALHO, 2014). Para Vicente (2013) existem fatores culturais que contribuem e influenciam nas escolhas feitas pelas organizações que geram uma diferenciação na ascensão profissional de homens e mulheres nas organizações.

É possível analisar neste momento a complexidade que ocorre na gestão de instituições de ensino superior. O contexto em que as mulheres estão inseridas evidencia em números uma participação feminina menor que a masculina e que necessita de avanços.

Fenômenos sociais que interferem na construção das estruturas de poder nas organizações, que por muitas vezes impõem limites invisíveis na construção hierárquica das organizações, distorcendo e anulando a ascensão feminina nas organizações (VICENTE, 2013).

Após a compreensão da dinâmica de trabalho em instituições de ensino superior, a compreensão dos fenômenos envolvidos, é necessário apresentar o gênero feminino e seus estilos de gestão nas organizações, o que esta significa e quais as características e consequências da adoção das mulheres ocupando cargos de gestão.

2.2.2. Gênero Feminino e Estilo de Gestão

Segundo Tonani (2011, p.06) liderar significa “conduzir, motivar, orientar, agregar pessoas e ideias”. Estas características são fundamentais para as exigências cada vez mais complexas do mercado de trabalho atual, que se revela na competição e processamentos

acelerados. É preciso então contar com indivíduos capazes de realizar tais ações. Os líderes da atualidade necessitam deter habilidades de cunho emocional e não mais habilidades eminentemente técnicas, pois irão lidar diretamente com as pessoas dentro das organizações (TONANI, 2011).

Apesar de por muitos anos os homens terem predominantemente estado em cargos diretivos das organizações, esta realidade tem sido transformada paulatinamente, e cada vez mais o mercado tem enxergado na figura feminina uma nova forma de líder. Assumindo que estas estão cada vez mais alinhadas aos objetivos organizacionais e de mercado (TONANI, 2011).

Existe um baixo número de pesquisas que tratam a capacidade de liderar feminina, principalmente em se tratando de líderes alocadas em instituições de ensino superior. (PEREIRA; LOPES, 2015).

As mulheres têm ocupado posições de prestígio não apenas no contexto social privado de seus lares, mas também vêm expandindo sua presença nas diversas organizações de cunho público e privado, porém ainda continuam a conviver com a discriminação e com um contexto organizacional de grande representação masculina.

O novo papel desempenhado pelas mulheres na sociedade e no mercado de trabalho exige que as mesmas se reposicionem no exercício de seus papéis, atendendo a todas as expectativas que se colocam sobre elas, devendo assim exercer um papel de protagonismo na execução de sua gestão (ROCHA *et al.*, 2014). Quando as mulheres alcançam cargos de comando precisam também lidar com pressões sociais (PEREIRA; LOPES, 2015). Já Santos, Tanure e Carvalho (2014) apontam que ambos, homens e mulheres, são constantemente julgados quando alcançam as posições de poder nas organizações, porém reconhecem que ainda cabe às mulheres atuar sobrecarregadas em compromissos fora do contexto empresarial, no qual precisam demonstrar continuamente que são capazes de desempenhar as funções que lhe foram confiadas.

Tonani (2011, p.12) avigora que mais importante do que compreender os perfis e estilos de gestão adotados pelas mulheres ao assumirem posições de prestígio, é a valorização pelas organizações e o mercado de suas características femininas e também as diferenças entre os gêneros como um diferencial competitivo das empresas, “agregando maior delicadeza,

intuição e versatilidade aos seus processos de gestão farão que as empresas sejam mais completas e complementares” (TONANI, 2011, p.13).

As mulheres possuem um estilo de gestão diferenciado, mais intuitivo e emocional (MENEZES, 2012). Barbosa *et al.* (2011) afirmaram que as mulheres tendem a estimular, valorizar e motivar mais os seus pares para o trabalho, tendo como uma característica fundamental priorizar uma boa relação com todos os seus colaboradores. De forma a difundir os objetivos estratégicos da organização, compartilhar as informações e decisões, para que todos tenham clareza e compreensão de suas metas e assim possam atingir ao objetivo comum.

Há características de gestão diferenciadas entre homens e mulheres, que podem ser definidas em dois tipos distintos, as características do tipo “agênticas” e do tipo “comunais” (SANTOS; ANTUNES, 2013, p.45). Conforme descrito a seguir:

Características agênticas: normalmente atribuídas aos gestores do sexo masculino, pois acreditam que os homens possuem uma maior tendência para a assertividade, controle e confiança tendo como exemplos, ser agressivo, ambicioso, dominante, independente, autoconfiante e competitivo, tendo como foco sua maior atenção aos aspectos instrumentais e de racionalidade.

Características comunais: geralmente atribuídas as gestoras do sexo feminino, pois priorizam a preocupação com o bem-estar de outras pessoas, tendo como exemplos, ser, prestativa, gentil, sensível e interpessoal, tendo como foco características que priorizam os sentimentos e as relações que se caracterizam pela cooperação, receptividade, emocionalidade, sensibilidade e empatia. (SANTOS; ANTUNES, 2013, p.45)

Confirmando esta perspectiva, em pesquisa realizada por Marzola e Filice (2014), que destacam entre as falas das gestoras entrevistadas pesquisadas na UNB, que estas acreditam que as mulheres possuem um modo diferenciado de gerir, caracterizado por habilidades com foco em mediar conflitos, ouvir as necessidades de seus pares, negociar as alternativas possíveis, ser curiosa e ter abertura ao diálogo. São assim caracterizadas como uma gestão mais sensível, com disposição para ouvir as necessidades dos seus colaboradores e com capacidade de gerenciar conflitos ainda que tenham um menor tempo de experiência em cargos de gestão em relação aos homens (MINNITI; NAUDÉ, 2010). Sampaio *et al.* (2013) com base em dados de sua pesquisa sobre uma discussão teórica a respeito da mulher executiva brasileira, revisando pesquisadores que estudam ocupação, gênero e identidade nas organizações, apontam que equipes que trabalham com mulheres na gestão contam com características, tais como: organização, compreensão, flexibilidade e competência.

Nos resultados de pesquisa realizada por Jones (2000), em que abordou o tema: “identificar os fatores psicodinâmicos entre homens e mulheres no impacto do empreendedorismo brasileiro, durante um período político e econômico turbulência”. Foi identificado que tanto os empresários do sexo masculino quanto os do sexo feminino tinham disposições semelhantes para o trabalho, sendo que as mulheres tinham um desafio, o de desempenhar papéis sexuais tidos como tradicionais a figura feminina. Além de enfatizar a sua conquista pela independência econômica e a busca por uma conexão com seus pares. Este dado afirma a perspectiva de Santos e Antunes (2013), que destacam que a gestora feminina possui atributos de gestão diferenciados aos dos homens.

Os homens possuem características tais como a autoconfiança e o domínio do ambiente em que estão inseridos, são mais agressivos, independentes, autossuficientes e fortes (SANTOS; ANTUNES, 2013). Na realidade laboral há um “ideal” de trabalhador com atribuições relativas ao sexo masculino. Enquanto as mulheres são mais altruístas e preocupadas com seus pares, são gentis, prestativas, compreensivas, acolhedoras e solidárias (TIENARI *et al*, 2013). Para esses autores a gestão tida como masculina, é mais controladora e a gestão tida como feminina é mais integradora, democrática e flexível. Os homens trazem consigo o controle de suas emoções e sensações, já as mulheres representam a emocionalidade e a sensibilidade (VICENTE, 2013). Há pesquisadores que sugerem estilos de liderança mais democráticos exercidos pelas mulheres em detrimento aos homens, porém há também aqueles que não acreditam que existam distinções na liderança exercida por homens ou mulheres (SAMPAIO *et al.*, 2013).

As mulheres assumiram um novo papel, se tornando mais independentes e imbuídas neste contexto social contemporâneo (JONES, 2000). Através desta nova cultura de mudança, segundo a autora, as mulheres estão adquirindo maior independência econômica, menor resistência a manter suas carreiras após o matrimônio e ainda aumentando sua estima e identidade. Quando as mulheres assumem postos altos nas instituições em que atuam, tendem a atrair mais mulheres sob sua gestão, isto ocorre de forma proporcionalmente menor em instituições que tem como gestores os homens, que não possuem tal característica (MINNITI; NAUDÉ, 2010).

Quando as mulheres assumiram cargos de gestão em organizações passaram a incorporar comportamentos tidos como masculinos, assumindo traços distintos dos seus, se tornando uma gestão masculinizada (MIRANDA *et al*, 2013). Distantes assim dos traços de comportamento de quem zela pela família e pelo seu lar (SANTOS; TANURE; CARVALHO,

2014). A importância de se manter a identidade feminina na gestão e a dificuldade que estas mulheres encontram para se adaptarem as suas especificidades, e terem sempre que reforçar sua competência na sua vida profissional (SAMPAIO *et al.*, 2013). Ocorre então um confronto na construção desta identidade feminina na gestão, onde traços femininos e comportamentos masculinos entram em conflito (MIRANDA *et al.*, 2013). É comum encontrar nas organizações cargos arraigados nas características masculinas de gestão, mulheres quando ascendem a estes tipos de cargos vivem uma dualidade entre a cultura exercida anteriormente por gestores do sexo masculino ocupantes do referido cargo e seus próprios traços tradicionais femininos, como mãe e esposa (MIRANDA *et al.*, 2013).

Para Barbosa *et al.* (2011, p.125) “as mulheres representam a força de trabalho do futuro”. Estes autores, baseados em sua pesquisa sobre conhecer o estilo de gestão feminina de mulheres empreendedoras consideram que cada vez mais os valores tidos como importantes dentro da gestão das organizações são considerados como atributos de ordem feminina, exigindo-se que os novos gestores sejam profissionais mais flexíveis, sensíveis e cooperativos, todas estas atribuições relacionadas ao gênero feminino. Estas características de cunho feminino na gestão, correspondem ao atendimento das necessidades encontradas nas empresas, ainda assim, é comum mulheres terem que reforçar suas competências e habilidades continuamente (TONANI, 2011). Santos, Tanure e Carvalho (2014, p.66) reforçam a importância e o valor das mulheres executivas no contexto organizacional brasileiro.

Verifica-se que as executivas brasileiras têm um grande valor. Valor porque, dentro do possível, conseguem ou pelo menos tentam conciliar vida pessoal e profissional. Valor porque conquistaram espaços nas organizações brasileiras, antes nunca conquistados por outras mulheres. Entretanto, parece haver uma necessidade de algumas mostrarem que estas barreiras e preconceitos em relação ao trabalho da mulher são suficientemente pequenas, irrelevantes perto da vontade e da competência delas. A mensagem que estão transmitindo é: não importa a atitude do outro, se eu quero chegar lá, eu consigo. (SANTOS; TANURE; CARVALHO, 2014, p.66)

Ainda que as mulheres venham continuamente alcançando cargos de gestão nas organizações, permanecem a sofrer discriminações e uma importante sobrecarga de trabalho (SAMPAIO *et al.*, 2013). Em um ambiente cada vez mais competitivo as empresas têm encontrado nas mulheres gestoras, formas cada vez mais eficazes de gerir, encontrando na figura da mulher as características ideais para uma liderança estratégica na tomada de decisão que traga resultados positivos para a organização (TONANI, 2011).

As mulheres são naturalmente líderes, e suas características as tornam um diferencial para o conceito de liderança que as empresas buscam (FRANKEL, 2007). Para Jonathan (2011) as mulheres possuem uma forma de gerir recursos organizacionais diferenciada. Entretanto parece que as características femininas na gestão não são suficientes, pois continuam a prevalecer às formas e modelos masculinos na gestão e predominantes na hierarquia das organizações (KANAN, 2010). As mulheres que alcançam os cargos de liderança, conforme Cappelle *et al.* (2003), possuem um forte compromisso com a organização em que atuam e assumem que precisam sacrificar sua vida pessoal e familiar em detrimento ao seu crescimento profissional.

Tonani (2011) reforça que é necessário haver um equilíbrio nos cargos de gestão das organizações, sendo estes compostos de forma proporcional, tanto por homens, quanto por mulheres. E que as suas características e estilos de liderança distintos, conduzam a gestão das organizações de forma cada vez mais balanceada e contributiva.

A gestão feminina em acordo com os autores até aqui elencados, trazem a tona a necessidade de mudanças no contexto do mercado de trabalho, onde as características tidas como femininas na gestão, tem se tornado um diferencial para as instituições que as adotam. Sendo assim, será explicitado no item a seguir o modelo de aprendizagem organizacional 70:20:10 como uma proposta para realização de Capacitação Gerencial junto as gestoras do UNIFESO.

2.2.3. Aprendizagem Gerencial 70:20:10 como Modelo para o Desenvolvimento Gerencial Feminino

Diante da importância da gestão feminina para as organizações, surge a necessidade de implantação de programas que auxiliem no seu fortalecimento. São muitas as técnicas utilizadas para isto, entretanto, em função da facilidade da aplicabilidade foi escolhida para ser explorada nessa pesquisa aplicada a técnica de aprendizagem organizacional 70:20:10 que vem sendo utilizada cada vez mais nos programas de *coaching*.

A palavra *Coaching* traduzida para o idioma português significa treinamento. “Coaching é entendido como um processo de orientação voltado para a ação, um processo que ajuda a pessoa a mudar, da maneira que ela quer e a caminhar na direção que desejar.” (OLIVEIRA, 2007, p.06).

O conceito 70: 20: 10 foi desenvolvido na década de 1990, a partir das pesquisas Morgan McCall, Robert W. Eichinger e Micheael M. Lombardo, para auxiliar na aprendizagem organizacional (MARIOTTI; ZAUHY, 2013). Essas pesquisas indicaram que o processo de aprendizagem não pode ser unifocal, mas deve se basear em uma mescla de abordagens diferentes. Segundo os autores:

- 70% deve vir da vida real e das experiências e das interações no local de trabalho, o que inclui a realização de tarefas e solução de problemas. Nessa aprendizagem *on-the-job* e experiencial predominam a informalidade e a não estruturação. Ela comporta conversações informais, discussões com colegas e iniciativas similares. É a parte mais importante de todo plano de aprendizagem e desenvolvimento. Os 70% (*on-the-job learning*) incluem a aprendizagem oriunda das experiências vividas (*natural learning*) e/ou por meio da aprendizagem proveniente do trabalho prático e real (*action learning*).
- 20% ocorrem a partir das interações com os outros no ambiente de trabalho e dos feedbacks que ali surgem. Desses 20% fazem parte a observação de pessoas que podem servir como modelos (*role modeling*). É a aprendizagem cuja principal fonte são os relacionamentos interpessoais. Aqui o grau de estruturação é um pouco maior do que o do item anterior, mas ainda assim é relativamente pequeno. Incluem-se aqui também o *mentoring* e o *coaching*.
- 10% ocorrem por meio de cursos, seminários, *workshops* e leituras formais, nos quais o nível de estruturação é bem mais alto (MARIOTTI; ZAUHY, 2013, p. 02).

Para que os efeitos desejados sejam alcançados, esses três canais de aprendizagem devem ser implantados conjuntamente a partir das práticas, da observação e dos estudos que se complementam. Ao observar os três canais fica evidente que a vivência pessoal e profissional possui o maior peso nos processos de aprendizagem. Segundo Mariotti e Zauhy (2013, p.02) “Com isso a aprendizagem se estende para além dos ambientes “oficiais” dos cursos e passa a abranger e integrar três contextos: o formal, o social e o ambiente de trabalho.” Sendo assim, 90% da aprendizagem ocorre nos ambientes informais e somente 10% ocorre a partir de programas formais.

Para Muraro (2015) o modelo de Aprendizagem Gerencial 70:20:10 possibilita o processo de aprendizagem gerencial ao colocar em prática as atividades ensinadas. Para o autor, ao se falar em treinamento, a primeira questão que se pensa é na sala de aula, mas este processo mostra que o processo formal é apenas uma parte da aprendizagem. Segundo o autor, a maior parte do processo de aprendizagem gerencial ocorre em função das experiências e da orientação de terceiros e, para que a aplicabilidade do modelo seja bem sucedida deve existir um engajamento da organização de modo que o aprendiz a gestão tenha o suporte de seus gestores e de seus pares, proporcionando a troca de experiências com

pessoas mais experientes. É importante também que a organização apoie o aprendiz durante seu processo de aprendizagem, promovendo reconhecimento e recompensas não-financeiras (MURARO, 2015).

O conceito de “Avaliação de desempenho” se faz relevante neste contexto, pois têm por definição: “fornecer aos empregados informações sobre sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para fazer um bom trabalho.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2013, p.98). Sendo assim, a busca pela melhoria no desempenho de suas atividades é uma responsabilidade tanto do empregado quanto de seu empregador, que transmite conhecimento por meio de capacitações e visa afetar suas atitudes no desenvolvimento de suas atividades cotidianas. O treinamento continuado é fundamental para que se alcance as almejadas competitividade e eficiência organizacional (MILKOVICH; BOUDREAU, 2013).

É comum nesta conjuntura as empresas estarem constantemente na busca por novos diferenciais e vantagens competitivas que visam seu crescimento e sustentabilidade. “As pessoas são a fonte mais promissora de vantagem competitiva para as organizações.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2013, p.137). Vantagens competitivas sustentáveis são assim caracterizadas, quando não podem ser facilmente copiadas:

- Agregam valor à organização;
 - São únicos ou raros entre a concorrência;
 - Não podem ser imitados de forma idêntica pelas outras empresas;
 - Não podem ser substituídos por recursos que as outras empresas possuem.
- (MILKOVICH; BOUDREAU, 2013 p.136).

Durante a Fundamentação Teórica, foram apresentados conceitos relevantes para estudos que versam sobre a temática de gênero, contextualizando o leitor sobre o que de fato significa o termo “gênero”, suas implicações sociais, os dados relativos ao avanço das mulheres no mercado de trabalho e as dificuldades para conciliar os papéis sociais delegados historicamente a elas. Também se fez necessário explicitar a realidade encontrada nas instituições de ensino superior e no mercado laboral, apresentando as barreiras e fenômenos sociais comumente encontrados nas organizações que limitam a participação feminina no alcance aos cargos de prestígio dentro das empresas. Desta forma, as características femininas na gestão foram elencadas como um diferencial para as organizações que adotam a gestão feminina e um modelo de aprendizagem laboral fora apresentado como proposta de Capacitação Gerencial no UNIFESO.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1. Delineamento da Pesquisa

Optou-se pelo uso de metodologia qualitativa aplicada dos dados que visou apreciar as diferentes construções e significados que as pessoas atribuem a sua própria experiência (ROESCH, 2005). As atividades centrais deste tipo de pesquisa são entrevistar, observar e analisar (MESQUITA; MATOS, 2014). Os pesquisadores que adotam este tipo de pesquisa buscam elucidar o sentido que as pessoas atribuem a seu mundo, suas experiências (VERGARA; CALDAS, 2005).

Nesta pesquisa qualitativa aplicada foi utilizado o método de estudo de caso como estratégia de pesquisa, pois conforme Yin (2005) este tipo de pesquisa é recomendada quando se contempla fenômenos contemporâneos e complexos inseridos na vida real. Utilizando o estudo de caso como estratégia de pesquisa se contribui com conhecimento, detalhado em profundidade.

Estudos de caso podem incluir evidências quantitativas em seus dados (YIN, 2005). Sendo assim, o levantamento junto a Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos da instituição pesquisada permitiu conhecer a população inserida neste contexto de pesquisa e ainda identificar um perfil demográfico e acadêmico das gestoras atuantes na instituição.

A escolha por privilegiar dados qualitativos com abordagem interpretacionista deu-se pela necessidade de entender, interpretar e dar sentido ao mundo vivido no contexto deste estudo aplicado (VERGARA; CALDAS, 2005). Explorar e escutar vozes silenciadas, visando uma compreensão detalhada do fenômeno examinado, ou seja, que só é possível quando se vai ao encontro da realidade dos indivíduos (CRESWELL, 2014). Assim, a figura ativa do pesquisador é fundamental neste processo, tornando-se o próprio instrumento de coleta de dados, demandando compromisso, tempo em campo e engajamento na proposta de pesquisa (CRESWELL, 2014).

3.2. Sujeitos da Pesquisa e Critérios de Seleção

Creswell (2014), apresenta o conceito de amostragem intencional, onde o pesquisador seleciona os indivíduos e o local que visem uma melhor compreensão do problema

pesquisado. Nesta pesquisa utilizou-se este tipo de seleção dos sujeitos, visto que objetiva a compreensão da realidade em uma instituição de ensino superior privada através da aplicação de entrevistas junto às mulheres gestoras atuantes nesta instituição.

Nesse sentido, do total de 1.771 funcionários, 38 mulheres ocupam cargos de gestão que correspondem a 64% dos gestores e que constituem o universo estudado. Desse universo, foram selecionadas, de maneira intencional, 20 gestoras. Na análise, concomitante a esta seleção, foi levado em consideração também o critério de saturação das respostas obtidas, que suspendeu a realização das entrevistas quando as mesmas se tornaram repetitivas.

Nesta pesquisa foram definidos como sujeitos as mulheres atuantes na gestão da instituição de ensino pesquisada, nas mais diversas áreas. Compreendendo os cargos intitulados como chefia, coordenação, gerência, direção e reitoria.

As gestoras foram selecionadas para este estudo em acordo com a sua disponibilidade, acessibilidade e interesse em participarem da construção desta pesquisa (VERGARA, 2015).

3.3. Coleta de Dados no Campo

O campo empírico desta dissertação foi o Centro Universitário Serra dos Órgãos - UNIFESO, instituição de ensino superior, situada no município de Teresópolis, região serrana do estado do Rio de Janeiro. Utilizou-se como fonte de dados, documentos disponibilizados pelo UNIFESO tais como: Plano de Desenvolvimento Institucional, Histórico da Instituição em sua página na internet, Relatório de serviços financeiros dos estudantes inscritos e Relatório da Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos e entrevistas individuais realizadas com vinte de trinta e oito gestoras. Foram realizadas vinte entrevistas semiestruturadas com roteiro, junto às mulheres gestoras atuantes no UNIFESO, considerando o contexto das relações de gênero, de ascensão profissional e predominância de trabalhadoras ocupando cargos de gestão na IES. Inicialmente a cada entrevista, fora solicitada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido TCLE, por cada uma das entrevistadas, cujo modelo encontra-se disponível no Anexo A.

A observação direta em campo fora autorizada por meio de processo junto ao CEP – Comitê de Ética em Pesquisa e facilitada visto que a pesquisadora atua na IES desde o ano de 2008, tendo sua entrada em cargo de Auxiliar Administrativo, perpassando por cargos de Assistente Administrativo, Assessoria Administrativa e atualmente atuando como

Coordenadora Geral dos cursos de Pós-graduação *Lato Sensu* institucionais e de suas atividades de Internacionalização.

Creswell (2014) destaca que para se conduzir uma boa coleta de dados é necessária uma boa amostragem qualitativa, meios para registro das informações coletadas, obter as permissões dos indivíduos e prever as questões éticas durante todo este processo.

Foi preciso definir as perguntas que seriam feitas, em acordo com o objetivo desta pesquisa, identificar as possíveis pessoas a serem entrevistadas, realizar as entrevistas em formato individual para conhecer o contexto social de cada entrevistada, manter o sigilo das informações prestadas, efetuar o registro da entrevista através de gravação de áudio, utilizar um roteiro que guiasse a entrevista, realizando as anotações e observações necessárias.

Para Creswell (2014) é fundamental à realização de um piloto para ensaio das entrevistas em campo, visando à redução das falhas no uso deste tipo de método, ferramenta utilizada nesta pesquisa e aplicada a três empregadas da IES no final do ano de 2017 e início do ano de 2018 para testar e corrigir o instrumento de investigação.

Foi imprescindível a realização de um *check-list* a cada entrevista para que não fossem perdidos ou esquecidos dados relevantes que comprometessem seu resultado final.

Ao iniciar cada entrevista foi indispensável a criação de um *rapport* com as entrevistadas, para que criassem confiança e trouxessem dados fidedignos para esta pesquisa. O fator de observação e atenção além do discurso verbal foram basilares durante a realização das entrevistas, porque visaram captar mensagens que por vezes não estavam claras durante a fala das entrevistadas e puderam trazer à tona pontos chave para o alcance do objetivo desta pesquisa. A facilidade de contato e da criação do *rapport* foram motivados pela condição da pesquisadora de ser uma observadora participante, que compartilha e vivencia a situação estudada por ser também uma das gestoras do UNIFESO.

Os dados angariados durante a coleta foram devidamente armazenados em banco informatizado, incluindo-se o áudio das entrevistas, suas transcrições e os respectivos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) assinados pelas vinte entrevistadas.

3.4. Métodos de Análise dos Dados

Para a realização da análise dos dados qualitativos levantados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, esta é uma técnica metodológica que se aplica em diversas formas de

comunicação, e visa a interpretação das informações que compõem as mensagens colhidas mediante entrevista junto aos sujeitos da pesquisa (BARDIN, 2011).

A análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) se dá em três fases distintas, sendo subdivididas em: *pré-análise*, *exploração do material* e *tratamento dos resultados*.

A primeira fase chamada de *pré-análise* é caracterizada pelo momento de organização da pesquisa (BARDIN, 2011). As entrevistas semiestruturadas com as mulheres gestoras foram transcritas, para que assim constituíssem o corpo desta pesquisa, segundo as regras destacadas por Câmara (2013):

Exaustividade: deve-se esgotar a totalidade da comunicação, não omitir nada;
Representatividade, a amostra deve representar o universo;
Homogeneidade: os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por técnicas iguais e colhidos por indivíduos semelhantes;
Pertinência: os documentos precisam adaptar-se ao conteúdo e objetivo e;
Exclusividade: um elemento não deve ser classificado em mais de uma categoria.
(CÂMARA, 2013, p.183)

A segunda fase denominada *exploração do material*, segundo Bardin (2011) é quando o conteúdo colhido é analisado e agrupado em categorias de análise que se destaquem ante os dados obtidos nas entrevistas e o referencial teórico encontrado.

Na última fase a chamada fase de *tratamento dos resultados*. É realizada sua efetiva interpretação e atribuídos significados aos dados obtidos durante a pesquisa (BARDIN, 2011).

Em conjunto ao uso da análise de conteúdo, foi necessário também o uso da técnica metodológica de análise documental, feito por meio de levantamento e análise de documentos autênticos da própria instituição que permitiu categorizar por meio de informações da instituição de ensino superior a partir de dados disponíveis em seu *website* e documentos públicos da instituição, foi possível descrever sua trajetória em Teresópolis-RJ. Foi realizada uma pesquisa, junto a Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos desta mesma instituição com as quais, se fez um levantamento dos dados demográficos, tais como, número de funcionários, funções/cargos exercidos e sexo. Levantou-se o número atual de empregados e a quantidade de pessoas ocupantes dos cargos de gestão.

3.5. Limitações dos Métodos

3.5.1. Da coleta

Em um total de 38 gestoras alocadas nos cargos de direção e supervisão do UNIFESO, foram realizadas vinte entrevistas, atingindo o objetivo inicial deste trabalho que era de obter as informações dos sujeitos da pesquisa que demonstrassem as características demográficas e laborais da gestão feminina da instituição. Pôde-se observar durante a fala das entrevistadas que as mesmas mencionam atuar em locais distintos da organização, tais como: na FESO, no UNIFESO, no CESO, na FESO Pro Arte ou no HCTCO, o que coaduna com a construção social da própria instituição. Como todos os seus empregados são vinculados a mesma instituição, é comum observar que em uma mesma fala as gestoras chamam a instituição por seus diversos nomes.

Dentre as gestoras foram entrevistadas mulheres ocupantes de cargos de gestão, tais como: diretoria, coordenação, gerência, chefias e até mesmo a reitoria. Todos esses cargos são de relevância institucional e envolvem os principais setores dessa instituição de ensino. Os sujeitos foram selecionados por critério de intencionalidade, pelo qual o pesquisador escolhe os indivíduos que serão entrevistados em acordo com a relevância de sua experiência e riqueza de informações sobre o objetivo do trabalho.

As entrevistas foram realizadas em caráter individual e ocorreram durante os meses de novembro e dezembro do ano de 2018, no campus Antônio Paulo Capanema de Souza, campus Sede do UNIFESO. As mesmas foram agendadas em acordo com a disponibilidade das gestoras e em horário e local que pudessem dar as mesmas, conforto e reserva dos seus direitos de sigilo das informações prestadas. Todas as entrevistas foram autorizadas pelas entrevistadas através de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Anexo A) e gravadas em formato de áudio que possibilitasse sua posterior transcrição, análise e arquivamento como partícipe do corpo desta pesquisa.

As entrevistas foram elaboradas por meio de roteiro de questões que dessem liberdade as entrevistadas de expor suas opiniões e vivências sobre a influência do gênero na gestão. O roteiro de entrevista semiestruturada e os objetivos de cada questão constam no Apêndice A.

Sendo assim, no primeiro momento foram priorizadas questões que pudessem elucidar o perfil demográfico da entrevistada, seguidas de questões emblemáticas de gênero encontradas na rotina das mulheres no contexto do mercado de trabalho e ao final do roteiro

foram inseridas questões que possibilitassem as entrevistadas expressarem suas opiniões quanto ao tema gestão feminina, em sua realidade laboral.

Se torna relevante ressaltar a dificuldade encontrada na elaboração deste trabalho em conseguir um horário junto as gestoras, um breve momento em suas agendas para que pudessem conceder a referida entrevista indo em contrapartida ao desenvolvimento de suas atividades cotidianas na gestão da IES.

Um outro fator em destaque neste processo foi contarmos com a possível omissão de informações importantes para a construção desta pesquisa por parte das gestoras entrevistadas.

Mediante entrevista individual, como delimitação deste estudo ficou evidenciada a escolha por realizar as entrevistas com as mulheres que atualmente ocupam os cargos de gestão da instituição de ensino pesquisada. Com isto destaca-se o fato de apenas um grupo de mulheres ter suas vozes ouvidas neste momento da pesquisa, ocasionando o silenciamento de pessoas que atualmente não ocupam os cargos de gestão tanto do gênero feminino quanto masculino.

3.5.2. Da análise

A análise de dados escolhida para a realização deste trabalho foi à análise de conteúdo. Sendo assim, este tipo de análise visou compreender as características por detrás das mensagens colhidas junto às entrevistadas através da realização de três fases distintas como recomendado por Bardin (2011), são elas:

- **Pré-análise**

Nesta fase se realizou a organização da pesquisa, que abrange a realização das entrevistas junto às gestoras e sua transcrição, que compõem o corpo da pesquisa de campo. Durante esta fase do trabalho, se contou com o apoio de duas estudantes de Iniciação Científica do UNIFESO e duas estudantes do Programa Jovens Talentos para Ciência da FAPERJ, para a realização da transcrição das entrevistas realizadas, que foram revisadas pela pesquisadora. Anterior a este momento foram realizadas entrevistas piloto que validaram o roteiro de questões que foi utilizado junto às gestoras. No piloto foram incluídas as alterações e ajustes necessários de acordo com o entendimento da banca avaliadora de qualificação deste trabalho, para que pudéssemos chegar ao seu objetivo final.

Durante o período de dois meses no ano de 2018, foram realizadas as vinte entrevistas junto às gestoras, sempre de acordo com a disponibilidade de suas respectivas agendas. As entrevistas tiveram uma duração média de vinte minutos e contaram com a participação de importantes gestoras do UNIFESO. Optou-se por identificá-las apenas por “Entrevistada” seguido do número correspondente à sua entrevista.

- **Exploração do Material**

Nesta fase o conteúdo das transcrições foi explorado, interpretado, agrupado e categorizado de acordo com os temas ou categorias que surgiram durante as entrevistas. As categorias elencadas a priori foram fundamentadas pelo referencial teórico deste trabalho e pelas respostas encontradas junto às entrevistadas durante a fase final desta pesquisa.

- **Tratamento dos Resultados**

Seguindo as duas fases anteriores, se torna facilitado o tratamento dos resultados e sua interpretação na escolha deste modelo de análise dos dados. Portanto, após a transcrição das entrevistas, foram estruturadas as categorias de análise a partir das temáticas abordadas pelo referencial teórico, buscando assim integrar a fala das entrevistadas, as falas dos autores e de relatórios que abordam tal realidade e ainda o alcance dos objetivos determinados nesta pesquisa.

4. ANÁLISE E RESULTADOS EMPÍRICOS

Foram realizadas vinte entrevistas junto às gestoras da IES, alcançou-se um total de uma pessoa no cargo de reitoria institucional, a própria reitora em exercício, sete pessoas ocupantes dos cargos de direção, duas pessoas atuantes nos cargos de gerência, seis pessoas alocadas nos cargos de coordenação e quatro pessoas nos cargos de chefia. Destaca-se que 35% das respondentes desta pesquisa ocupam o cargo de direção, que são considerados cargos de relevância estratégica institucional.

A necessidade da realização de um levantamento do perfil das profissionais entrevistadas evidenciou as principais características demográficas e laborais das profissionais atuantes na IES. Destacando-se fatores como idade, estado civil, cargo que ocupa, tempo de atuação na instituição e atuação no cargo de gestão, formação acadêmica, número de filhos e qual a sua experiência como gestora.

A seguir o quadro 1 apresenta o perfil de todas as vinte entrevistadas ocupantes de cargos de gestão do UNIFESO.

Quadro 1. Levantamento do Perfil das Gestoras Entrevistadas.

Sujeito	Idade	Estado Civil	Possui Filhos	Formação Acadêmica	Cargo	Tempo no Cargo	Tempo na IES
Entrevistada 1	40 anos	Solteira	Sim	Pós-graduação <i>Lato Sensu</i>	Gerência	9 anos	19 anos
Entrevistada 2	28 anos	Solteira	Não	Pós-graduação <i>Lato Sensu</i>	Gerência	1 ano e 8 meses	1 ano e 8 meses
Entrevistada 3	37 anos	Solteira	Não	Mestrado	Direção	9 meses	7 anos
Entrevistada 4	39 anos	Casada	Não	Mestrado	Direção	4 anos e 6 meses	20 anos
Entrevistada 5	65 anos	Divorciada	Sim	Doutorado	Direção	14 anos	32 anos
Entrevistada 6	38 anos	Separada	Sim	Mestrado	Coordenação	5 anos	12 anos
Entrevistada 7	53 anos	Casada	Sim	Mestrado	Direção	1 ano	16 anos
Entrevistada 8	58 anos	Casada	Sim	Doutorado	Coordenação	2 anos e 4 meses	21 anos e 4 meses

Continua

Entrevistada 9	57 anos	Casada	Sim	Pós-doutorado	Direção	11 meses	Continuação 24 anos
Entrevistada 10	39 anos	Separada	Sim	Graduação	Chefia	5 anos	14 anos
Entrevistada 11	44 anos	Divorciada	Sim	Doutorado	Coordenação	4 anos	27 anos
Entrevistada 12	47 anos	Casada	Sim	Graduação	Direção	4 anos	25 anos
Entrevistada 13	44 anos	Solteira	Sim	Mestrado	Coordenação	11 anos e 10 meses	14 anos e 10 meses
Entrevistada 14	67 anos	Divorciada	Sim	Doutorado	Coordenação	11 meses	8 anos e 6 meses
Entrevistada 15	42 anos	Divorciada	Sim	Graduação	Reitoria	6 anos	17 anos
Entrevistada 16	41 anos	Casada	Sim	Doutorado	Coordenação	10 meses	13 anos
Entrevistada 17	50 anos	Casada	Sim	Graduação	Direção	6 anos	16 anos
Entrevistada 18	57 anos	Casada	Sim	Graduação	Chefia	6 meses	16 anos
Entrevistada 19	44 anos	Casada	Sim	Não possui Graduação	Chefia	6 anos	8 anos
Entrevistada 20	55 anos	Divorciada	Sim	Pós-graduação <i>Lato Sensu</i>	Chefia	18 anos	27 anos

Fonte: Dados da pesquisadora, emergentes da pesquisa de campo.

Os dados recolhidos em campo foram analisados em acordo com a análise de conteúdo e ao todo foram construídas seis categorias de análise. Os seis temas considerados pelas entrevistadas foram revelados decorrentes das falas das entrevistadas em função do roteiro de entrevistas aplicado. As seguintes categorias foram criadas com base no que tange a questão de gênero: (1) Dualidade entre trabalho e família; (2) O fenômeno Teto de Vidro; (3) Características das mulheres na gestão; (4) Participação nas decisões estratégicas da IES e nos Conselhos de Administração; (5) Diferenciação Salarial e, (6) Impactos na gestão.

O quadro 2 revela as principais falas das entrevistadas que geraram as categorias de análise e seus objetivos.

Quadro 2. Categorias de análises

VIVÊNCIAS	CATEGORIAS
“dupla jornada é pouco” (Entrevistada 12, 2018)	CATEGORIA 1. Dualidade entre trabalho e família
“Teto de vidro? Não.” (Entrevistada 20, 2018)	CATEGORIA 2. O fenômeno Teto de Vidro
“característica assim principal, dedicação, que a gente tem muita dedicação por essa instituição” (Entrevistada 17, 2018)	CATEGORIA 3. Características das mulheres na gestão
“eu participo dos fóruns estratégicos da instituição, contribuo para a tomada de decisão.” (Entrevistada 4, 2018)	CATEGORIA 4. Participação nas decisões estratégicas da IES e nos Conselhos de Administração
“eu acho que ascendi sim, devido também a formação escolar.” (Entrevistada 18, 2018) “aqui não tem não, diferenciação salarial.” (Entrevistada 19, 2018)	CATEGORIA 5. Escolaridade e Diferenciação Salarial
“impacto de a gente ter essa gestão mais feminina e ter essa percepção de ser uma instituição mais acolhedora, uma instituição cuidadora.” (Entrevistada 4, 2018)	CATEGORIA 6. Impactos na gestão

Fonte: Dados da pesquisadora, emergentes da pesquisa de campo.

4.1. Dualidade entre Trabalho e Família

Sendo assim, após elucidar o perfil das vinte mulheres ocupantes dos cargos de gestão do UNIFESO, se começa a analisar a sua vida também no contexto pessoal, em se tratando da possível rivalidade existente entre o desempenho dos seus papéis ante a sociedade.

Das vinte gestoras entrevistadas, quatro são solteiras, nove são casadas e sete se identificaram como divorciadas ou separadas. A grande maioria de 45% das mulheres na gestão do UNIFESO se encontra em 2018 casada e 85% do total de mulheres na gestão com filhos, em média um filho para cada mulher na gestão.

Foi solicitado que as entrevistadas expusessem como se dá a sua rotina na realização de atividades domésticas e de sua vida familiar, em contrapartida a sua rotina profissional na gestão do UNIFESO.

A grande maioria das mulheres, ou seja, 75% delas elencaram dificuldades para a manutenção da vida doméstica e pessoal em contrapartida as suas atividades enquanto

gestoras da instituição. Os relatos a seguir ilustram com esta afirmação e identificam uma característica importante, visto que grande parte das mulheres entrevistadas destaca contar com uma diarista, faxineira ou secretária, para execução das atividades domésticas.

“Então é bem difícil, administrar essa rotina, primeiro porque eu passo a minha carga horária no trabalho é uma carga horária muito grande, então eu chego antes das nove e é comum às sete horas da noite, sete e pouca eu ainda estar aqui na instituição. Então eu tenho que administrar isso tudo porque eu passo mais tempo no trabalho do que em casa. E aí eu tenho uma pessoa também que me ajuda em casa, o marido também contribui, mas não é fácil assim, administrar tudo isso, aí você administra a atividade física, todas as tarefas da casa, então é bem complexo. Tem dia que eu chego em casa com vontade de só botar a perna pro ar mas não dá, porque tem que começar a jornada da casa, então é complicado.” (Entrevistada 4, 2018)

“Então é bem difícil conciliar, o cargo de gestão com família, principalmente porque eu sou separada, sou só eu e minha filha e eu dependo de outras pessoas pra ficar com ela, no período que eu estou trabalhando, o cargo de gestão não é um horário fixo, então se quando a gente pensa, o meu outro cargo que era só, médica veterinária eu tinha horário pra entrar e horário pra sair, no cargo da gestão tudo muda, então, às vezes são reuniões fora do horário e atividades que a gente tem que fazer de noite, então é bem complicado, eu levo bastante, também trabalho pra casa.” (Entrevistada 6, 2018)

“Extremamente complicada, porque na verdade, por mais que eu tenha uma secretária em casa, algumas atividades elas ficam por minha conta, meu filho tem só sete anos, eu não tenho um horário fixo na instituição e assim, pelo meu modo de trabalhar mesmo eu não me permito fazer a minha jornada, entrar naquele horário e sair naquele horário, teoricamente seria das 8h às 17h, mas muita coisa da gestão acontecem da tarde pra noite, muitas vezes eu preciso retornar, sair depois de 18h, ou chegar na instituição, pra algumas atividades noturnas e ainda dar conta dessas atividades, né, em casa. Então assim, é extremamente complicado, gostaria de me dedicar muito mais, pros afazeres da minha família né, porque eu conseguiria estar mais perto do meu filho e tudo mais. Mas é, me impede em alguns momentos.” (Entrevistada 13, 2018)

“É complicado assim, eu tenho um benefício de ter uma pessoa que cuida da minha casa, então eu tenho uma empregada doméstica que faz o serviço de casa. Então essa jornada em casa eu já tenho a facilidade de não ter que cumprir porque eu tenho alguém que faz pra mim, mas em compensação a gente tem que se dividir entre as funções de mãe, você faz a gestão do seu trabalho, mas você também faz a gestão da sua casa né, é cansativo, às vezes é estressante porque eu tenho uma filha adolescente que estuda aqui, então ela vem pra escola comigo e volta comigo na hora do almoço e isso é uma tranquilidade imensa você ter um filho estudando no mesmo lugar que você trabalha e uma que mora em Juiz de Fora. Então eu fico meio a que está aqui, o trabalho que ela tem aqui com a outra que pega estrada toda semana e a preocupação com estrada e se está tudo bem com a faculdade, se as coisas estão correndo bem, fazer compras pra casa depois que você sai do trabalho. Então tem uma rotina que eu acho que dupla jornada é pouco na verdade né, alguns compromissos que o trabalho te exige e que você tem que deixar um pouco a família de lado porque você precisa se dedicar, você precisa estudar, você precisa às vezes estar no trabalho em alguns momentos e não vou dizer que seja uma negligência, mas as vezes a gente se dedica um pouco menos a família,[...]” (Entrevistada 12, 2018)

Ilustrando com esta perspectiva a entrevistada 11, realça a cidade de Teresópolis como um diferencial para a melhoria da sua qualidade de vida perante a sua intensa rotina. Apontando a cidade como um local facilitador da gestão do seu tempo, possibilitando ainda uma melhoria no desempenho das suas jornadas, divididas entre a vida familiar e o trabalho remunerado.

“[...] Então, assim é, Teresópolis, eu acho que tem uma coisa que facilita, é que aqui por mais que você trabalhe às vezes você consegue ir comer em casa, porque é tudo perto. Eu acho que se eu estivesse trabalhando numa cidade tipo Rio, São Paulo, uma capital que você mora muito longe do trabalho, eu acho que ia ser um pouco mais complicado para poder fazer essa gestão. Agora aqui, é mais tranquilo.” (Entrevistada 11, 2018)

Em um segundo momento da entrevista, as gestoras destacam a participação de seus companheiros e familiares para a execução das várias jornadas vivenciadas em seu dia a dia. Foi questionado então, se as gestoras contavam com apoio na sua estrutura familiar para a execução das atividades domésticas para que pudessem se dedicar as suas atividades enquanto gestoras da instituição.

“Então, eu tenho essa pessoa que me ajuda lá na minha casa, tenho a minha mãe que me ajuda também. Durante a semana assim, geralmente a gente almoça na casa da minha mãe, ela dá essa estrutura pra gente. E tem o esposo também que é super colaborativo, ele está sempre ajudando, se eu não tivesse essa estrutura seria realmente muito difícil conciliar a rotina de trabalho com todas essas rotinas de casa, enfim tudo isso, seria bem complicado.” (Entrevistada 4, 2018)

“Por ser casada, isso já facilita né, e ter um marido atuante. Por que ser casada não significa nada, quando o parceiro não é parceiro. E assim, a gente consegue dividir bem as coisas.” (Entrevistada 7, 2018)

“Então, eu tenho uma secretária de alguns anos, então ela me auxilia, o meu marido também me auxilia em questão de banco, essa parte financeira, pagamentos, então ele faz uma parte. O meu filho que é especial que mora conosco ele também auxilia, junta roupa pra lavar, coloca lá e me entrega e assim, eles me ajudam muito. [...]” (Entrevistada 8, 2018)

“[...] Eu moro sozinha, mas quando o meu marido está em casa comigo, quando eu estou no Rio ele é parceiro de fazer tudo mesmo, ele me ajuda a fazer absolutamente tudo dentro de casa. Eu tenho diarista, uma moça que vai lá em casa, duas vezes na semana, mas ela faz ali o básico, a limpeza e pronto.” (Entrevistada 9, 2018)

“Sim, sempre com os meus pais, porque eu me casei muito cedo, tive as minhas filhas muito cedo e me separei muito cedo. Então assim, meu apoio familiar sempre foram os meus pais. [...]” (Entrevistada 17, 2018)

Durante as entrevistas foi questionado às gestoras como se dava a participação de sua renda no sustento da sua família, se a mesma era composta por outros membros da família ou se eram a única fonte de renda familiar (questão nº9). Seguem algumas das respostas encontradas, que destacam que a maior parte das vinte respondentes, 70% possuem a renda composta por outro familiar, destaca-se nesta divisão a figura do marido/companheiro.

“Hoje na verdade a renda da família é a minha renda e a renda do meu esposo. Então nesse caso eu componho com a renda dele.” (Entrevistada 4, 2018)

“Então, hoje eu componho renda com o meu esposo e também a minha renda ela é complementada com a minha aposentadoria. Sou aposentada do estado.” (Entrevistada 7, 2018)

“Eu componho a renda com o meu esposo.” (Entrevistada 8, 2018)

“Não, hoje não. Hoje ela é dividida com meu marido, meu companheiro, porque não sou casada, mas ele fica com a parte do aluguel e das compras e eu fico com a parte do restante das contas da casa, e o próprio sustento.” (Entrevistada 10, 2018)

“Componho com a renda do meu marido. Nós dividimos algumas despesas né.” (Entrevistada 12, 2018)

“É composta com a renda do meu marido. É dividido meio a meio as despesas, então a renda dos dois compõem todos os gastos.” (Entrevistada 16, 2018)

“Não, a minha renda eu componho com o meu marido né, a gente une a nossa renda, de nós dois e paga as contas, paga escola, paga faculdade, enfim, a gente vai pagando.” (Entrevistada 19, 2018)

Faz-se relevante a percepção entre as vinte mulheres entrevistadas sobre a possível existência do fenômeno Teto de Vidro e de sua existência na sua realidade laboral.

4.2. O fenômeno “Teto de vidro”

Foi questionado às entrevistadas se as mesmas conheciam ou já tinham ouvido falar sobre o fenômeno “Teto de vidro” (questão nº10). 85% das respostas das vinte mulheres entrevistadas destacam não conhecer ou sequer terem ouvido falar sobre tal fenômeno. Este dado revela a invisibilidade de fenômenos deste tipo dentro da IES pesquisada, evidenciando a necessidade de clareza nos seus processos de ascensão profissional.

Ao responderem desconhecer o fenômeno “teto de vidro”, foi dada uma explicação realizada pela entrevistadora, para que fosse feito então um alinhamento das expectativas sobre o significado do tema.

Foi então questionado se elas acreditavam que esse fenômeno ocorria na instituição pesquisada, o UNIFESO (questão nº11). E 100% das respostas a esta questão foram negativas, afirmando que o fenômeno não ocorre no UNIFESO. Destaca-se a seguir a fala de algumas das gestoras entrevistadas que tiveram este posicionamento.

“Não, com certeza não e uma das coisas que me orgulho assim de trabalhar nessa instituição é ver que não têm nenhum tipo de discernimento entre homens e mulheres. A gestão da instituição é quase toda feminina e o que é muito difícil na grande maioria e se eu for pegar pela minha área então é mais difícil ainda, ser mulher na área de exatas é muito mais complicado do que em qualquer outra área né.” (Entrevistada 3, 2018)

“Não que eu perceba, tanto que a gestão ela é composta na sua maioria por mulheres, também não sei o perfil da instituição, se tem mais mulheres do que homens, e aí por isso que isso reflita de quem está fazendo a gestão.” (Entrevistada 7, 2018)

“Olha, eu não vejo isso aqui na instituição não, pelo contrário, eu vejo mulheres alcançando altos cargos na instituição e também um predomínio de mulheres nos cargos de coordenação, de gestão como um todo.” (Entrevistada 8, 2018)

“Não, acho que não, pelo contrário. Eu acho que quando você busca, eu acho que a instituição ela vislumbra muito e ela percebe muito as pessoas que estão na gestão, nem só quem está na gestão, elas olham muito os seus funcionários né, estão sempre de olho naqueles. Eu tiro assim, até pela gente mesmo, a gente sempre olha assim, poxa aquela pessoa lá é um auxiliar administrativo, mas tem potencial. Eu acho que a gente procura muito o potencial de quem está aqui dentro.” (Entrevistada 17, 2018)

As entrevistadas destacaram que apesar de determinados cargos de relevância institucional serem preenchidos por homens, ter uma mulher ocupando a reitoria torna a instituição distante da realidade do fenômeno “Teto de vidro”, como ilustram os trechos:

“Acredito que não, assim a gente tem bastante direção, na verdade nossa maioria das direções são femininas, a caso de conselho, conselho diretor geral que a gente supriu mais com a parte masculina né, mas a nossa reitora é feminina. Acho que não tem isso na instituição não.” (Entrevistada 1, 2018)

“Não. Não mesmo porque, historicamente é uma instituição que mostra que tem muita gestão com mulheres. Inclusive, em cargos mais altos, como na reitoria, né a reitora é mulher ou acho que a maioria dos cursos tem como diretores, as diretoras são mulheres, se pensar dessa forma acho que aqui não acontece isso não.” (Entrevistada 6, 2018)

“Ah, eu acho que não. Assim, pode até ter acontecido no passado, se você observa a trajetória, da forma como as diretoras, principalmente as diretoras que são os cargos maiores de gestão até chegar na reitora. Você tem uma mulher que comanda ali, que é a reitora da instituição, você tem abaixo dela um pro-reitor que é o único que tem. Ah, está bom, tem um diretor geral que está lá há um tempão e que é homem? Tem. Tem o conselho diretor que não tem mulher? Não tem, mas já teve.[...]” (Entrevistada 11, 2018)

“Olha, não vejo e não percebo porque nós temos os mais altos cargos né, acho que tirando a direção geral e que é o mesmo diretor geral há muitos anos né, acho que desde quando eu entrei aqui é o mesmo diretor geral. As mulheres ascenderam a altos cargos aqui dentro, então nós temos uma reitora que entrou no lugar de um homem né, todas as direções de centro são mulheres, coordenações, direções de hospital, então a gente vê um papel muito atuante da mulher dentro da instituição. Eu não percebo esse fenômeno aqui dentro.” (Entrevistada 12, 2018)

“Não, de forma alguma. De forma alguma. Até porque se for colocar pela parte acadêmica o nosso maior cargo hoje é ocupado por uma mulher.” (Entrevistada 13, 2018)

“Não, no momento aqui nós temos uma reitora mulher e diretora de centro mulher também. Eu acho que isso é comum mesmo em pleno século XXI em muitas empresas né, mas na FESO eu não percebo isso, eu percebo uma priorização, nós temos vários coordenadores de curso que são mulheres né, e homens também, não vejo o teto de vidro funcionando no UNIFESO.” (Entrevistada 14, 2018)

“Não, acho que não. Se a gente pegar o centro universitário hoje o maior cargo do centro universitário é a reitoria, então a gente tem a reitoria embaixo da reitoria a gente tem a pró-reitoria que hoje é ocupada por um homem extremamente sensível, acho que guarda características importantes que está ali por um merecimento também, depois a gente tem as direções que são eminentemente femininas, todas são femininas, então eu não acho né. [...]” (Entrevistada 15, 2018)

A direção geral atualmente é ocupada por um gestor do sexo masculino, que já executa há muitos anos esta função e a reitoria é ocupada por uma gestora do sexo feminino, no cargo desde o ano de 2012, ao todo seis anos, conforme relato da própria, durante sua entrevista.

Após explicitar a visão das vinte mulheres entrevistadas, na próxima categoria de análise construída, serão elucidadas as características das mulheres na gestão e se estas são distintas das características dos homens no desempenho de papel semelhante.

4.3. Características das Mulheres na Gestão

Durante a realização das entrevistas, foi questionado às gestoras quais seriam as principais características das mulheres atuantes na gestão (questão nº12). Nas falas das entrevistadas onze características femininas na gestão foram exaltadas e mencionadas por diversas vezes durante os diferentes discursos das gestoras. Características como: ser multitarefas, ser dedicadas, ser criteriosas, ser cuidadosas, ser comprometidas, ser proativas, ser acolhedoras, ser pacientes, ser organizadas, ser sensíveis e ser competentes. Características essas que reconhecem não ser exclusivas do sexo feminino, conforme mencionam algumas entrevistadas. As respostas das gestoras contribuíram para afirmação de uma diferença na gestão dos distintos gêneros, conforme segue:

“[...] É que eu acho que a característica, que mais diferencia a mulher no mercado de trabalho, independente de ser no cargo de gestão ou de ser numa instituição de ensino superior e é isso que eu enxergo aqui no UNIFESO também é que a mulher, ela é muito bem resolvida e no sentido de que ela dá conta de multitarefas, eu sinto esse diferencial, nas mulheres, não só nas mulheres da gestão como assim, na minha própria equipe, eu tenho mulheres e homens e eu vejo a diferença assim, não é discurso feminista, não, enfim, mas eu vejo a diferença das mulheres na questão de pegar, de resolver, de pegar aquilo como se fosse, de defender aquilo como se fosse dela e de levar até o fim, de traçar todas as estratégias pra resolver. [...]” (Entrevistada 2, 2018)

“Então, eu acho que as principais características são dedicação, capacidade de articulação, de fazer várias coisas ao mesmo tempo, liderança e eu acho que as mulheres também têm uma capacidade de condução das coisas por serem talvez um pouco mais sensíveis do que os homens, acho que isso favorece as mulheres.” (Entrevistada 3, 2018)

“Então, eu vejo que as mulheres, elas são muito criteriosas, cuidadosas, eu acho que isso já é uma característica feminina, do cuidado né. E acima de tudo muito comprometidas, a gente percebe isso né, são características muito fortes, eu vejo isso aqui na nossa instituição. E as mulheres são multitarefas, então assim, geralmente quando a gente embarca num projeto, a gente quer efetivar alguma coisa, é aí que o feminino abraça e consegue desenvolver tudo. Eu vejo muito isso né, organização, empenho, essa questão de ser multitarefas, então eu acho que essas são as principais características que eu identifico.” (Entrevistada 4, 2018)

“Sim, eu percebo assim, as mulheres elas são muito proativas então elas querem resolver, aliás essa é uma característica feminina, há estudos e estudos falando sobre isso. E como a gente esta habituada a fazer muitas atividades ao mesmo tempo, a gente lida com isso dessa forma na gestão também.[...]” (Entrevistada 5, 2018)

“[...] Assim eu vejo as mulheres mais comprometidas com o que fazem, mais organizadas do que os homens. Então, algumas tarefas que são para os homens na gestão intermediária, não são tão executadas facilmente quando uma mulher está lá, e faz aquilo rápido, com um pé nas costas e mais organizada.” (Entrevistada 7, 2018)

“Primeiro lugar o comprometimento, é muito importante. A organização, o planejamento, muito importante também é o acolhimento que se faz em relação aos nossos clientes, porque normalmente a gente se prende muito aos papéis, as normas, as regras e eu vejo que a nossa gestão ela deve ser feita para as pessoas. [...]” (Entrevistada 8, 2018)

“É eu acho que é pro atividade, eu acho que é envolvimento, comprometimento, eu acho que relações, as relações interpessoais e eu acho que o fator principal é a percepção de pertencimento à instituição. [...]” (Entrevistada 13, 2018)

“Eu acho que é isso né. Eu acho que são todas mulheres muito competentes, fortes, mas assim, isso não é característica exclusiva das mulheres, mas eu acho que todas tem esse perfil, de trazer essa força pra manutenção e a outra característica eu acho que é essa característica do cuidado, que é diferenciada.” (Entrevistada 15, 2018)

Posteriormente foi questionado as gestoras, se as mesmas acreditavam que as características elencadas anteriormente por elas, interferem nos resultados da instituição (questão nº13). O resultado foi que em 95% das respostas das vinte gestoras, as mesmas reconheceram que as características elencadas como traços femininos na gestão, influenciam diretamente na obtenção de seus resultados.

“Completamente. Interfere muito, porque você precisa de pessoas completamente engajadas, no dia a dia da instituição pra gente conseguir alcançar os resultados. [...]” (Entrevistada 2, 2018)

“Com certeza. Essas características elas são superimportantes e elas interferem nos resultados.” (Entrevistada 4, 2018)

“Sim, porque quando você tem um processo, conhece os fluxos, cumpre os fluxos, cumpre os prazos, é óbvio que isso impacta no resultado final.” (Entrevistada 7, 2018)

“Eu acredito que sim, porque na verdade ela vai interferir na forma como a gente trabalha e na forma como a gente se relaciona no trabalho, então de forma indireta esse resultado pode estar sendo impactado por conta desse tipo de gestão, porque eu acho que é uma gestão diferente né, a gestão feminina é uma gestão diferente da masculina, talvez tenha até um pouco de peso, um pouco de culpa junto, não sei. Mas eu acho que tem um olhar diferenciado para o trabalho. Então eu acredito que isso influencie de forma positiva nos nossos resultados.” (Entrevistada 12, 2018)

“Lógico, acho que essa dedicação, esse profissionalismo que a gente tem, esse amor que a gente tem pela instituição, acho que é ela que leva todos os resultados. E que graças a Deus tem sido positivos né, porque a gente é bem dedicada, eu vejo que todas as mulheres aqui são muito dedicadas.” (Entrevistada 17, 2018)

Foi perguntado às gestoras se as mesmas já haviam vivenciado ou se ainda vivenciavam, desafios e resistências durante o exercício de suas atividades profissionais enquanto gestoras do UNIFESO (questão nº14). Destaca-se na fala das gestoras que os desafios são encontrados frequentemente em sua realidade laboral, porém as resistências são interpretadas de diferentes maneiras, como podemos analisar nas respostas obtidas.

“Sempre existe desafios né. Quando eu vim ser gestora aqui, que eu fui transferida do hospital, eu tive muita resistência. Porque eu vim para um quadro bem masculino que era o setor de compras que era bem masculino, e eu tive uma resistência muito forte, masculina no setor. Eu tive que mesmo que mostrar minha competência, o tempo todo eu tinha que reafirmar isso, eu tinha que reafirmar essa situação. No início foi, assim, com as pessoas que eu liderava, e com alguns outros gestores no início que eram masculinos, isso aconteceu.” (Entrevistada 1, 2018)

“Desafios e resistências, acho que a gente nunca vai poder falar eu não tenho nenhum desafio, eu não vivo resistências no dia a dia. Eu acho que isso faz parte do próprio processo de trabalho, do mundo que nos desafia o tempo todo e também porque a gente lida com o ser humano, então assim, quem tá na função de gestão, a gente precisa do outro pra que as coisas aconteçam. E a resistência ela é característica do ser humano, então se basicamente na função de gestão a gente tem essa atividade predominante que é lidar com o outro, que é envolver as pessoas, a resistência ela vai fazer parte desse processo que nós enquanto seres humanos, somos por vezes resistentes nas pequenas coisas, que às vezes a gente nem sabe por que está sendo resistente, mas a gente tá sendo. Então assim, os desafios e as resistências, eu acredito que isso faz parte do nosso processo de trabalho. Eu vivencio sim, resistências e desafios o tempo todo.” (Entrevistada 4, 2018)

“Têm aquele um pouco de desafio, mas no final acaba aceitando pela função que têm. Por exemplo, ainda têm alguns, pouquíssimos da minha equipe de 21 uns 2 que ainda têm, quando eu chamo pra conversar têm uma certa resistência, não fala mas você percebe que tem aquela certa resistência do que você está falando, do que você está contando, mas no final quando você procura mostrar para a pessoa que ela está

errada, aí eles aceitam. Mas a princípio, no início da conversa, têm um pouco de resistência, no final eles cedem. É porque aquela questão "ah é mulher e um homem" então você sente um pouco mas, no final quando você mostra o quanto que a pessoa está errada ou o quanto que ela pode melhorar, o quanto as simples medidas podem melhorar o processo de trabalho delas aí eles: "é realmente, olhando por esse prisma, olhando por esse lado, você está certa". (Entrevistada 10, 2018)

Questionou-se também as gestoras se elas já haviam enfrentado algum tipo de problema de relacionamento no trabalho por serem mulheres. Se já haviam se sentido discriminadas de alguma forma (questão nº15). E 85% das vinte respondentes disseram que não, que nunca se sentiram discriminadas na execução de suas tarefas enquanto gestoras no UNIFESO.

Também foi dado voz àquelas três gestoras cujo foi identificado em suas falas, cerca de 15%, alguma forma de discriminação durante a execução da sua jornada de trabalho na gestão do UNIFESO.

"Ah isso existe sim, existe. Eu já passei por várias situações principalmente quando eu ainda não estava na gestão propriamente dita, de perseguição mesmo de gestores homens, aquela coisa do macho e situações muito delicadas e atualmente isso é mais brando, eu ainda percebo de vez em quando, mas é mais brando, mas a gente tá falando de uma pessoa que tem 32 anos de instituição, já estou às vésperas de fazer 33, então o olhar é diferente pra mim. [...] Mas de vez em quando eu enfrento, mas eu posso dizer com tranquilidade que eu enfrentei muito mais quando eu era mais nova." (Entrevistada 5, 2018)

"Já. Já porque, às vezes, tem homens que acham que a ideia dele tem que prevalecer, por ser machista né, então é uma visão machista. Algumas vezes já." (Entrevistada 6, 2018)

"Já, já, não sei ser por ser mulher, mas pela forma de eu colocar as coisas, assim, por ser extremamente clara extremamente objetiva nos processos, isso é quase todo dia." (Entrevistada 13, 2018)

Durante as suas falas destacam momentos distintos em que se sentiram não só discriminadas, mas também perseguidas pelas pessoas que à época eram seus gestores, do sexo masculino. Sugerindo que a mudança da predominância das mulheres nos cargos de gestão tem mudado este tipo de atitude dentro da instituição.

Após realizar a compreensão dos dados encontrados na Categoria de Análise 3, na próxima Categoria, Categoria 4, serão apresentados os resultados de campo que tratam da sua participação nas decisões estratégicas da IES e nos seus Conselhos de Administração das vinte gestoras entrevistadas, onde fora abordado a sua autonomia na tomada de decisão institucional.

4.4. Participação nas decisões estratégicas da IES e nos Conselhos de Administração

Foi perguntado às vinte gestoras da IES, se elas participam de Conselhos Administrativos para as definições estratégicas da instituição (questão nº16). 60% delas responderam que participam das definições estratégicas da instituição, na forma de Conselhos dos Centros de Ensino, Conselhos dos cursos de graduação, na construção do PDI – Planejamento Estratégico Institucional que contempla as definições estratégicas para os próximos cinco anos da instituição, CEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e CAS – Conselho de Administração Superior. Todos estes espaços são deliberativos para as questões estratégicas da instituição e contam com a representatividade das gestoras da IES, destacadas nas falas das próprias gestoras.

“Sim participo, até pela própria posição de diretora de planejamento, então assim, todas as diretrizes estratégicas, os objetivos, tudo sai aqui da direção de planejamento, então eu participo dos fóruns estratégicos da instituição, contribuo pra tomada de decisão.” (Entrevistada 4, 2018)

“Participo do Conselho de Centro do CCS que é uma instância deliberativa mais ampla e o CEPE/CAS nós temos representação. Participo.” (Entrevistada 8, 2018)

“Sim né, enquanto diretora de pós-graduação, pesquisa e extensão a gente participa do planejamento PDI, Plano de Desenvolvimento Institucional, das reuniões com a direção geral, direção de planejamento, então sim.” (Entrevistada 9, 2018)

“Sim, participo da reunião de conselho de centro, das reuniões de coordenação do CCS, dos coordenadores. Então de certa forma sim.” (Entrevistada 10, 2018)

Chama a atenção na fala da entrevistada 13, sobre a importância da disseminação das informações discutidas e deliberadas dentro dos diversos conselhos em que participa. E como essas informações chegam até os mais diversos públicos dentro da instituição.

“Sim, participo, participo de, dentro do curso a gente tem o colegiado, o NDE, na minha direção, direção do CCS a gente tem o colegiado do centro que aí são todos os cursos, eu represento o CCS no CEPE/CAS na instituição, eu represento a FESO no Conselho Municipal de Saúde, então assim, eu tenho algumas, eu círculo né, na verdade, em alguns Conselhos que são fundamentais pra definição estratégia mesmo da instituição né. Eu acho que o que é mais difícil disso, é disseminar todas essas informações desses conselhos né, eu faço parte do colegiado, do CDS, que foi a nossa primeira matéria *online* institucional, então eu faço parte também representando o meu centro, então assim eu participo de bastante conselho.” (Entrevistada 13, 2018)

Foi questionado em seguida, como as gestoras entrevistadas qualificavam a importância de sua participação nos conselhos de níveis mais estratégicos para a instituição.

Oportuna, importante, fundamental e relevante, foram alguns dos adjetivos utilizados pelas gestoras para qualificar a importância da sua participação em conselhos institucionais.

“Bem, essa participação dá a oportunidade da gente participar do futuro mesmo da instituição, ajudar a planejar, o que é uma responsabilidade enorme, ter a visão para daqui cinco, dez anos.” (Entrevistada 7, 2018)

“Eu acho que é fundamental, acho que é inerente ao cargo, cada cargo tem um grau de participação nesses conselhos que são vários. E aí é bem indiferente se é homem ou mulher nesse sentido, a questão é das atribuições do cargo, daquilo que está posto é o que se vai exercer dentro desses conselhos.” (Entrevistada 15, 2018)

“Sim, eu sempre participei né, enquanto coordenadora da clínica participava do conselho do CCS, fui do CEPE/CAS também como representante docente né, então eu acho que é importante né. Importante e tem reconhecimento né, então assim, o que é levado para as decisões é construído fora também né, então.” (Entrevistada 16, 2018)

“Fundamental, eu acho que quando você toma uma decisão sozinha, apartado, você não consegue o objetivo, um objetivo em conjunto, eu acho que você consegue um resultado muito melhor quando as decisões são tomadas em conjunto. Eu acho fundamental, eu acho que todas as empresas hoje que trabalham dessa forma, elas avançam muito mais do que quem trabalha de forma uniforme né, de decisão única.” (Entrevistada 17, 2018)

As decisões estratégicas institucionais são tomadas de forma colegiada, visto o caráter jurídico da própria instituição. O UNIFESO é uma instituição sem fins lucrativos, “não tem dono”, fazendo com que todos tenham representatividade e voz ativa nos conselhos deliberativos institucionais e nas tomadas de decisão.

Outro questionamento feito às gestoras foi para compreender se as mesmas contam com o apoio institucional na sua tomada de decisão nos mais diversos setores em que atuam (questão nº18). 90% das respondentes disseram contar com o apoio institucional, seja da sua chefia imediata, seja da instituição como um todo, seja através da figura das direções de área.

“100%. Eu tenho uma direção que ela é praticamente uma mãe, então assim, é toda decisão que eu preciso tomar todo encaminhamento que eu preciso ter eu compartilho com a minha direção e sempre tem o apoio. A gente sempre conversa, sempre pesa os prós e contras, mas assim, meu apoio institucional é 100%.” (Entrevistada 2, 2018)

“Total apoio, motivo número dois de trabalhar no UNIFESO. Se a gente decide, a gente tem chancela institucional.” (Entrevistada 3, 2018)

“Possuo, assim eu me sinto uma pessoa muito apoiada, quando eu penso nas instâncias que estão acima de mim que é a direção geral e reitoria, existe uma confiança muito grande no meu trabalho, eu me sinto apoiada. Os projetos que a gente idealiza, a partir da direção de planejamento, eu sinto o apoio tanto da direção geral quanto da reitoria. Então eu me sinto sim, muito apoiada.” (Entrevistada 4, 2018)

“Sim, tenho bastante apoio quanto á isso eu não tenho do que reclamar, bastante apoio e bastante orientação.” (Entrevistada 10, 2018)

“Eu acho que todos nós da direção à gente têm o apoio institucional pra tomada de decisão. É aquilo que eu falei antes né, nem sempre o que você quer é aquilo que vai ser, mas quando a gente chega depois de várias discussões, é aquilo, a gente tem o apoio, tem o apoio da instituição.” (Entrevistada 17, 2018)

“Sim, porque a minha tomada decisão é institucional, na verdade ela tá ligada diretamente á minha diretoria e a direção, então aquela cadeia de hierarquia né, e tem sim um, muito importante e o apoio né, institucional.” (Entrevistada 20, 2018)

O tema “autonomia” é muito importante quando tratamos da tomada de decisão institucional. Foi questionado as gestoras, se as mesmas possuíam total autonomia das suas decisões enquanto gestoras do UNIFESO (questão nº19). Das respostas obtidas, 70% das vinte gestoras disseram não ter autonomia total de suas decisões e destacaram que contam com a autonomia dentro do seu ambiente de gestão, porém obedecem a uma hierarquia que as impede de tomar todas as decisões de forma isolada.

“Não. É bem, assim, eu acho que em qualquer setor da instituição hoje, nós somos gestores, mas, a gente não tem uma liberdade de tomada de decisão, tem que passar pelas instâncias até pela característica da instituição.” (Entrevistada 6, 2018)

“Não, porque eu acho que também, vejo que não tenho que ter essa autonomia. Porque do jeito que eu tenho que ter o olhar amplo para aquilo que eu estou desempenhando, quem está acima de mim tem um olhar mais amplo ainda. Então, eu acho que tudo faz parte de um grande grupo e que se cada um for olhar sua casinha e ir numa direção, o conjunto não anda.” (Entrevistada 7, 2018)

“Olha, eu não possuo e não quero possuir. Porque em educação é muito importante que a gente tenha esse colegiado, que se tenha esse intercâmbio, que se vejam vários pontos de vista, que não se fique somente com o olhar do gestor. O olhar do gestor, ele é pouco em relação à totalidade das colaborações que se pode ter quando você tem essa interferência, esse intercâmbio mesmo de posições através dos colegiados. Então eu não tenho e não quero ter, é muita responsabilidade e não acredito que seja produtivo, que seja a melhor posição.” (Entrevistada 8, 2018)

“Total autonomia ninguém tem, na minha avaliação, nem a direção geral tem e eu nem quero ter. Porque total autonomia significa você abrir a camisa, ir pra estrada de peito aberto, pronta pra levar tiroteio. Tudo que você faz em parceria, tudo que você faz em conjunto fica mais forte. Então assim, autonomia dentro de um determinado critério, porque é muito mais legal a gente falar “Nós pensamos”, “Nós fizemos”, do que falar “Eu fiz”, “Eu propus”. Então eu não gosto muito não, eu prefiro o nós do que o eu.” (Entrevistada 9, 2018)

“Não, total autonomia não. Graças a Deus! Eu acho que é ao contrário, acho que o bom de você trabalhar numa instituição, uma fundação, é que existe um nível de compartilhamento das decisões, então as decisões são colegiadas, então a decisão ela é partilhada entre as pessoas que fazem a gestão, que são muitas as pessoas. Então eu não tenho total autonomia. Eu acho que você ter total autonomia é um risco muito grande e uma solidão muito grande, porque você não tem com quem compartilhar, eu acho que é por aí.” (Entrevistada 11, 2018)

“Não, total não. Tenho uma autonomia que vai dentro das funções de coordenação, mas que mesmo assim elas são submetidas à direção de centro né, em determinados assuntos.” (Entrevistada 14, 2018)

“Não, eu não tenho total autonomia. Eu tenho sempre que levar a qualquer, apesar de ser chefe de um setor, eu tenho sempre que levar qualquer decisão que caiba ao meu superior imediato a resolver.” (Entrevistada 18, 2018)

“Não, autonomia não, eu tenho assim, hierarquia né, tem que passar o que está acontecendo, explicar, essa pessoa também vai explicar pra quem é acima dela pra chegar no consenso final e a tomada decisão ser final mesmo. Mas não é eu que decido assim, dou "martelada" não.” (Entrevistada 19, 2018)

Sendo assim, destaca-se na fala das gestoras o desejo de não terem uma autonomia em todas as suas decisões, porém manifestam o desejo da construção de forma colegiada. Que revela uma estrutura organizacional que prioriza o diálogo para a construção de estratégias comuns.

Na próxima Categoria de Análise, categorias de número 5 serão apresentados os resultados encontrados que tratam sobre os temas Escolaridade e Diferenciação Salarial, um dos relevantes temas quando se trata de gênero na gestão.

4.5. Escolaridade e Diferenciação salarial

No quesito formação acadêmica, ficou elucidado que a maior parte das gestoras entrevistadas, 55% delas, possui mestrado, doutorado ou pós-doutorado. Indicando o tema formação acadêmica como relevante para o alcance a cargos de prestígio institucional pelas mulheres.

Destacam-se na fala das entrevistadas a relevância que a sua formação acadêmica teve para o alcance dos cargos em que atuam, sendo este um fator primordial para o alcance de ascensão profissional nos dias de hoje. Questionou-se então se as gestoras acreditavam que a sua escolaridade havia favorecido a ocupação do seu cargo de gestão. 85% das vinte gestoras que responderam a esta questão, acreditam que o seu nível de escolaridade foi fundamental para o alcance do cargo de gestão em que atuam na instituição.

“Com certeza, não só meu nível, a minha formação em engenharia né, acho que foi principal porque era difícil na época ter engenheira aqui em Teresópolis com mestrado então. Com certeza, favoreceu sim.” (Entrevistada 3, 2018)

“Sim, porque se eu não tivesse a atual formação não conseguiria chegar.” (Entrevistada 7, 2018)

“Sim, sim e como favoreceu.” (Entrevistada 8, 2018)

“Sim e muito por conta das estratégias que a gente aprende na formação acadêmica né. Então isso facilitou muito e até hoje me facilita.” (Entrevistada 10, 2018)

“Ah, com certeza né, a titulação. Espero que a competência também, mas a titulação também foi importante né.” (Entrevistada 14, 2018)

“Ah com certeza né, eu acho que tanto o nível de escolaridade quanto a experiência né, eu acho que os dois andam juntos. Da mesma maneira que não adianta você não ter a escolaridade e ter a experiência, você não vai conseguir avançar, então os dois tem que caminhar juntos.” (Entrevistada 17, 2018)

Destaca-se na fala das entrevistadas o quanto o nível de escolaridade alcançado por elas durante a construção de sua vida profissional, contribuiu para que hoje as mesmas ocupassem cargos de gestão dentro da instituição de ensino. Durante a fala da entrevistada 20, chama à atenção a ascensão profissional alcançada pela entrevistada dentro da instituição.

“Favoreceu, porque na verdade quando eu comecei no meu cargo eu era estudante, então eu comecei na FESO como estudante né e fui crescendo dentro da empresa, porque na verdade eu já estava formada em contabilidade.” (Entrevistada 20, 2018)

Durante o questionamento relacionado com o porquê de existir um alto número de mulheres nos cargos de gestão no UNIFESO (questão nº 24), algumas das gestoras trouxeram o tema “formação acadêmica” como relevante para sua ascensão profissional.

“[...] Por sermos uma instituição de ensino também, essa questão da formação acadêmica pra ocupar os cargos de gestão ela é importante e a gente sabe que as mulheres se dedicam mais a sua formação, até nos nossos estudantes também, tem mais mulheres do que homens. Então eu acho que essas questões elas contribuem e ai assim, a percepção que eu tenho que a gente define quem vai ser o gestor de uma determinada área não pelo gênero e sim pela competência, pela formação, eu acho que isso acaba sendo um movimento natural porque a gente tem um quadro de funcionários que tem mais mulheres, a gente tem ai essa trajetória da mulher que é de estudar mais, de se dedicar mais ao estudo, que isso acaba favorecendo com que as mulheres acabem ocupando mais essa função de gestão aqui.” (Entrevistada 4, 2018)

“[...] Hoje as mulheres ocupam muito mais cadeiras universitárias, seja na graduação, seja na pós-graduação, *lato e stricto sensu*, do que os homens. A mulher vem tomando um protagonismo na vida profissional né, e assumindo a sua própria vida, assumindo sua própria família, lidando com as suas questões, lidando com a sua sustentabilidade, coisa que há 60, 70 anos eram diferentes, bem diferentes[...] a gente tenta fazer o nosso melhor cada vez mais, e obviamente quem estar mais preparado é quem vai estar nessas funções, o que não impede também dos homens estarem mais preparados e ocuparem funções que hoje as mulheres ocupam, entendeu? [...]” (Entrevistada 11, 2018)

“Eu acho que assim, se faz mesmo por aquilo que a gente falou um pouco antes, pelo perfil de especialização, formação dessas mulheres, [...], então a gente vive um momento agora em que as pessoas que tinham a melhor habilitação entraram, mulheres e por tanto elas foram escolhidas e selecionadas e assumiram esses cargos. [...]” (Entrevistada 15, 2018)

“Não sei, acho que o mercado também abriu muito né, para as mulheres poderem mostrar né, se formaram também, ficaram bem instruídas e eu acho que aqui na FESO foi visualizado isso também, entendeu, já tinha mulheres nas gestões aqui só que era, num nível menor e como a empresa foi crescendo, foram visualizando né, essas mulheres né, viram que elas estavam capacitadas e foram puxando e vendo né, acho que foram fazendo propostas e elas foram aceitando e foram mostrando né, competência e isso aí foi levando mais a olhar pra outras né que, que foram chamando, uma chamando a outra né. Eu acho, assim.” (Entrevistada 19, 2018)

Questionadas ainda, se já tinham enfrentado dificuldade de acesso ao mercado de trabalho que pudessem perceber que se davam pelo fato de serem mulheres (questão nº3), 95% das vinte respondentes, disseram não ter vivenciado este fato durante a sua trajetória profissional. Apenas um caso foi relatado pela entrevistada 2, que destacou não apenas a dificuldade de acesso ao mercado de trabalho como também de relacionamento com as chefias superiores, casos relatados antes de ingressar ao UNIFESO.

“Sem sombra de dúvidas, já enfrentei sim. É não de acesso, não só de acesso, mas também, eu acho que de crescimento profissional e até de relacionamento com chefias superiores, porque assim, acho que quando você vai numa entrevista e perguntam se você tem filhos ou se você pretende ter filhos, isso, já é um fator decisivo, você sente que isso é um fator decisivo. E já escutei inclusive de chefias imediatas que mulher é complicado, porque mulher tem TPM, porque mulher tem filho, enfim. Então isso, já me atrapalhou diretamente sim, tanto pra entrar no mercado de trabalho, quanto pra crescer profissionalmente, porque as chefias imediatas levavam isso em consideração.” (Entrevistada 2, 2018)

Quando indagadas sobre a distinção salarial entre gêneros e se esta era percebida dentro da IES pesquisada (questão nº20), 90% das respondentes acreditam que não há distinção salarial pelo gênero no UNIFESO. Destaca-se na fala das entrevistadas a seguir, que existem diferentes tipos de seleção de profissionais no UNIFESO, seja pela área acadêmica, seja pela área administrativa. Ambos contam com formatos distintos de controle para a não existência de diferenciação salarial.

“Não acredito, que eu saiba não. A gente trabalha com uma tabela salarial né, pelo o que eu entendo, é dessa forma. Nunca ouvi dizer dessa diferenciação não.” (Entrevistada 1, 2018)

“Não, que eu saiba tanto os professores homens quanto mulheres recebem o mesmo hora/aula né, que eu saiba, também nunca procurei saber salários de ninguém, só sei do meu. Eu acho que na instituição acadêmica é mais difícil [...] pelo menos aqui no UNIFESO.” (Entrevistada 14, 2018)

“O pouco que eu participo do salário, da faixa salarial que eu vejo, não. Eu trabalho com assistentes, com auxiliares e não têm diferença do salário de assistente e até o meu de chefia. A diferenciação de salário que a gente nota é anuênio, são coisas que foram conquistadas durante o prazo que os funcionários estão na instituição, mas aqui não. [...]” (Entrevistada 18, 2018)

Ressalta-se ainda, em acordo com a fala das entrevistadas que independente do gestor ser do sexo feminino ou masculino, ambos recebem salários semelhantes no UNIFESO. Conforme afirmam as falas das entrevistadas a seguir:

“Não, não acredito até porque assim da posição onde eu estou eu acompanho toda a grade de tabela salarial. Então eu estou dando aqui um exemplo, se você é assim coordenador de curso ou coordenadora de curso, salário vai ser o mesmo, independente se é homem ou se é mulher, então assim eu não vejo isso, não tenho essa percepção, não identifico isso.” (Entrevistada 4, 2018)

“[...] No UNIFESO a gente tem um plano de cargos e salários, no caso dos docentes e dos funcionários também. [...] Agora não é, por exemplo, o pró-reitor é homem e a reitora é mulher, então isso não existe. A reitora não é por ela ser mulher que ela recebe um salário abaixo, não sei nem quanto ela recebe, mas eu tenho certeza que é acima do pró-reitor que é homem, então não existe isso.” (Entrevistada 5, 2018)

“Aqui acho que não, eu estou falando num achismo mesmo porque não é o meu setor, mas eu acho que aqui você ocupa aquela função e aquela função tem determinado salário independente se você é homem ou mulher. Eu nem imagino que possa ter essa diferenciação salarial aqui dentro não.” (Entrevistada 9, 2018)

“[...] Acredito que não porque aqui assim, na verdade docente ele recebe de acordo com a carga horária e a titulação né o seu enquadramento docente, então é o mesmo enquadramento dependendo de ser homem ou mulher né.[...]” (Entrevistada 16, 2018)

“Assim, se você for olhar pelo cargo, assim de cargo não tem, muita diferenciação não tá. Eu acho que aqui não tem não, diferenciação salarial. É porque tipo assim pra área acadêmica, como a maioria são docentes então tem aquele implicador da titulação, então sempre vai ter uma diferenciação, mas se for dizer assim, esse ganha mais e esse faz mais, a gente não teria nem como pontuar né, por causa da titulação. E a parte administrativa, como é tabela salarial, então se o rapaz for assistente administrativo ele vai ganhar aquele valor e se a moça for assistente também vai ser.[...]” (Entrevistada 19, 2018)

Em um segundo momento foi questionado às gestoras se as mesmas acreditavam que havia privilégios por distinção de gênero no UNIFESO (questão nº21). Em 95% das vinte respostas obtidas, as gestoras alegaram que este fato não acontece na instituição, apenas uma gestora pontuou uma opinião oposta a esta pergunta.

“Olha, eu vou te falar que eu acho que depende muito de quem vai fazer a escolha, então, claro que todos somos humanos e erramos e temos as nossas escolhas, então acho que em alguns momentos têm, pela escolha do gênero, mas não é nada que

dizer que seja, empecilhos pra crescimento, dentro da instituição.” (Entrevistada 6, 2018)

As entrevistadas destacam a questão dos privilégios na ascensão profissional por gênero não ocorrerem no UNIFESO, mas que os mesmos podem ser encontrados na sociedade.

“Aqui na instituição mais uma vez eu vou dizer que não. A gente tem critérios previamente estabelecidos, quando acontecem as ascensões, eu estou falando dos docentes né, elas são categorizadas e tal. Pode haver outras questões em relação a isso, envolvendo a ascensão, mas seguramente não é por causa da questão de gênero. Agora na sociedade eu não tenho a menor dúvida.” (Entrevistada 5, 2018)

“Aqui não. Aqui não pelo o que a gente vê não né, porque até pelo número de diretoras né, de cargos de direção aqui ocupados por mulher a gente vê que não. Mas fora eu acredito que sim né.” (Entrevistada 16, 2018)

Após terem sido revelados os resultados de campo sobre os temas Escolaridade e Diferenciação Salarial, Categoria 5, foi questionado as vinte gestoras entrevistadas suas percepções sobre os impactos da adoção feminina predominante na gestão do UNIFESO.

4.6. Impactos na Gestão

Foi questionado as vinte gestoras, se as mesmas acreditavam que existiam impactos sejam eles positivos ou negativos na adoção predominante de mulheres na gestão da IES e se caso os mesmos existissem, quais seriam eles (questões nº22 e nº23). Destaca-se na fala das entrevistadas o perfil diferenciado da IES e os aspectos positivos desta adoção predominante. Onde 75% das vinte respondentes disseram que os impactos da predominância feminina na gestão do UNIFESO são positivos.

“Eu acho que os impactos eles são positivos, eu acho que realmente a força feminina ela é muito grande. É claro que assim, a gente não pode olhar só por esse lado porque quando a gente faz um trabalho coletivo, independente de ser predominante mulher, homens enfim. Eu acho que o trabalho coletivo ele sempre tem força, independente do gênero, mas a gente tem essa característica aqui na instituição, de ter muitas mulheres na gestão. E aí quando eu olho isso, eu vejo muita coisa positiva. Porque assim, nós somos uma instituição cuidadora, a gente é uma instituição acolhedora, quando a gente vê às vezes funcionários novos que começam a trabalhar e vem de outras instituições eles logo falam, "nossa, o clima aqui na instituição é tão legal, é tão diferente de onde eu passei". E aí quando a gente começa a analisar, a gente vê que tem sim esse impacto da gente ter essa gestão mais feminina e ter essa percepção de ser uma instituição mais acolhedora, uma instituição cuidadora e, além disso, também, uma instituição que com todas as dificuldades que a gente tem a gente traz um resultado, a gente faz a diferença aqui

na nossa cidade, as nossas gestoras são super competentes, são ótimas profissionais. Eu acho que assim os impactos são positivos, na minha opinião. (Entrevistada 4, 2018)

Durante as falas das entrevistadas foram ressaltadas as características das mulheres onde para as gestoras, são estas características que contribuem no alcance dos resultados considerados positivos por elas. Características como: agilidade, resiliência, acolhimento, rapidez, percepção aguçada, multitarefas, sensibilidade, entre outros.

“Mulheres serem mais ágeis, fazerem mais coisas ao mesmo tempo, às vezes um pouco mais deliberativas.” (Entrevistada 3, 2018)

“[...] Essa coisa da gente ter essa resiliência e de ter essa capacidade de fazer tudo e vamos nós! Isso é muito feminino. [...]” (Entrevistada 5, 2018)

“[...] eu acho que a questão da mulher na gestão ela dá uma organização maior, [...] aí o impacto que isso causa é que a gente é uma instituição acolhedora, porque a mulher ela é acolhedora.” (Entrevistada 9, 2018)

“Eu acho que existe o impacto positivo, porque eu acho que a mulher ela pensa mais rápido, é da mulher. Lógico que tem alguns homens que são assim, mas o homem eu vejo que ele é mais devagar, mais lento. [...]” (Entrevistada 17, 2018)

“Olha positivo é o que eu falei pra você, eu acho que as mulheres têm mais organização mais percepção às vezes do que pode estar ocasionando um desconforto de algum funcionário em algum setor.[...]” (Entrevistada 18, 2018)

“[...] Acho que, de um modo geral a mulher ela é bem comprometida com o que ela faz né, ela consegue pensar em caixinhas diferentes, no mesmo tempo que você está fazendo um relatório, você está respondendo um e-mail, você consegue fazer um pouquinho de cada caixinha né, então eu acho que o impacto é positivo.” (Entrevistada 20, 2018)

“Conforme falei eu acho que é a questão da sensibilidade da mulher, ela sabe se portar mais, ela têm essa sensibilidade de entender o que tá acontecendo, como a gente pode melhorar, como a gente pode ajudar então têm sempre aquela delicadeza da mulher e nós somos tão eficientes e tão competentes quanto os homens só questão de oportunidade e as mulheres ultimamente elas têm se mostrado bem em relação á questão dos cargos, todas as gestoras têm sido uma administração muito bem feita por todas elas [...]” (Entrevistada 10, 2018)

As gestoras do UNIFESO possuem características de agilidade, resiliência, organização, acolhimento, cuidado, sensibilidade, entre muitas outras características elencadas pelas próprias entrevistadas, que acabam por compor as características da própria instituição. Tornando a instituição mais organizada e acolhedora, entre outros.

Em contrapartida, 25% das entrevistadas chamaram a atenção para questões de equilíbrio na gestão, no qual não haverá impacto na gestão pela diferença de gênero. Para que

a mesma não seja predominantemente feminina, nem masculina. Mas que as pessoas sejam escolhidas para gerir em acordo com suas capacidades e habilidades.

“Olha, eu não sei se positivos ou negativos, mas eu acho que quando a gestão é feita não por sexo, a escolha não ser por sexo e sim por capacidade, eu acho que não tem impacto, ser predominantemente masculino ou ser predominante feminino, eu acho que é indiferente, desde que as pessoas sejam capacitadas para aquilo que fazem.” (Entrevistada 7, 2018)

“Eu vejo que o equilíbrio entre gestores masculinos e femininos é muito importante. Ter a predominância de mulheres ou a predominância de homens não fica muito bom, é bom à gente viver essa diferença, é bom mesclar, é bom ter esse equilíbrio. Eu penso dessa forma né.” (Entrevistada 8, 2018)

“[...] Eu não acredito que isso tem impacto, pra mim, as pessoas podem dizer, ah que é negativo por ser mulher ou é positivo porque é mulher e é vista de outra forma. Eu não percebo isso, né, eu acho que essa coisa de valorização da feminilidade ou vitimização da feminilidade não existe na minha vida, no meu dia a dia não. [...]” (Entrevistada 13, 2018)

“[...] de forma nenhuma eu sou a favor de só a mulher assumir cargos ou só homens, eu acho que tem que ser por competência seja homem ou mulher.” (Entrevistada 14, 2018)

“Eu acho que é um pouco dessa coisa, da gestão mais acolhedora e cuidadora, agora também eu acho que a gente pode ter uma gestão masculina assim, eu acho que essa questão de gênero não vai ter nenhum grande impacto que diferencie, mas sim da postura das pessoas, do norte que a instituição traz também. Eu posso ter uma gestão predominantemente feminina, mas se eu parto de ideais discriminatórios, de uma política institucional que não valoriza a igualdade, que não valoriza a justiça, a solidariedade, pouco adiantaria.” (Entrevistada 15, 2018)

“Não, não, eu acho que é tranquilo, não tem nem positivo nem negativo, eu acho que é bem dosado mesmo sabe, é tranquilo não tem isso não.” (Entrevistada 19, 2018)

Perguntou-se as gestoras, de acordo com suas experiências profissionais, construídas antes e durante o seu trabalho no UNIFESO, se as mesmas poderiam opinar sobre o porquê existe um número elevado de mulheres em cargos de gestão no UNIFESO (questão nº24). As respostas obtidas destacaram os fatores laborais de dedicação, formação e competência, como sendo os grandes motivadores da predominância de mulheres nos cargos de gestão institucionais. A seguir trechos para ilustrar alguns posicionamentos relevantes.

“[...] Então eu vejo que o que aconteceu é que as mulheres na instituição, elas foram se destacando pela competência, quando eu olho as minhas colegas a volta eu identifico um grupo enorme de pessoas competentes pra função que ocupam e acho que isso foi uma coisa natural, ela foi surgindo, não foi uma coisa que fosse do tipo, eu vou chamar fulana porque ela é mulher ou eu vou deixar de chamar fulana porque ela é mulher. É, eu vou chamar fulana porque ela é competente e aí eu vejo duas questões competente e ligada a instituição, porque não adianta você ser competente e você não ter o comprometimento com a instituição, nós já tivemos casos de mulheres e de homens também na gestão institucional que eram competentes entretanto, não eram muito comprometidos com a instituição. Então eu acho que é a

conjugação desses dois elementos e falo isso com muita tranquilidade porque é isso, eu conheço bastante a história da instituição.[...] A FESO é predominantemente feminina entre os seus funcionários, é predominantemente feminina entre os seus estudantes, e predominantemente feminina na sua gestão, então eu costumo dizer que é uma instituição muito coerente com ela mesma, porque ela mantém esse traço e pra nós isso é muito natural, isso faz parte do nosso cotidiano, então a gente não fica parando pra pensar que a gente é mulher e está na gestão, a gente para pra pensar o seguinte: a gente é gestora. [...]" (Entrevistada 5, 2018)

"Eu acho que porque a FESO é visionária, enxerga lá na frente, as mulheres realizam processos seletivos então é mérito delas serem maioria aqui." (Entrevistada 9, 2018)

"Foram competentes para conquistar esse mercado. Eu acho que é por pura competência mesmo. Obviamente deve ter alguma indicação também né, mas eu acho que prioriza a competência senão não fica, tanto é que as que não foram competentes saíram. [...]" (Entrevistada 14, 2018)

"Porque que existe? Difícil né. Eu acho que foi pelo trabalho desenvolvido né, pela dedicação né, que eu acho que talvez seja um reconhecimento né, a jornada dupla, a dedicação ao que elas conseguiram fazer apesar de tudo isso né, eu acho que qualquer uma das mulheres que estão na gestão hoje, elas traçaram uma história e por isso foram escolhidas.[...]" (Entrevistada 16, 2018)

"Eu acho que foi por isso, eu acho que é pela competência que cada uma teve que cada uma foi sendo vista, a gente vê que a nossa gestão aqui, todas elas, todas as mulheres elas vieram de cargos anteriores, algumas entraram como professoras, outras entraram, eu me lembro uma entrou como recepcionista do hospital e assim foi.[...]" (Entrevistada 17, 2018)

Durante a fala da entrevistada 2, a mesma destaca que este fenômeno de predominância feminina na gestão vivenciado no UNIFESO, não se encontra na realidade de diferentes empresas em que a gestora já atuou.

"Eu não faço ideia. Eu posso te dizer uma coisa, me surpreende me surpreendeu muito quando eu conheci a gestão e vi que é massivamente feminina, e isso, foi assim novidade pra mim, de todos os lugares que eu já trabalhei, de todas as empresas que eu já vi, é a predominância de gestão sempre foi masculina e assim fiquei muito feliz quando eu fui surpreendida no UNIFESO com a predominância feminina. Agora, o porquê isso acontece aqui eu realmente não sei explicar, até porque eu acho, eu não tenho um histórico muito grande de instituição, pra saber como que as pessoas chegaram no cargo de gestão né. Mas, eu acredito que se deva a nada mais nada menos que merecimento de todas as gestões que estão onde estão. E não por questões de preferência de sexo, né. Não sei." (Entrevistada 2, 2018)

A questão da existência de impactos positivos ou negativos na adoção predominante de mulheres na gestão da instituição tem sido um tema que causou uma reflexão para as mulheres entrevistadas, visto que muitas delas desconheciam inclusive o fato de serem predominantes na gestão vigente da instituição.

Como resultado desta fase do trabalho, a pesquisa de campo, listam-se as seis categorias de análise construídas com base nas falas das vinte mulheres entrevistadas ocupantes dos cargos de gestão da IES – (1) Dualidade entre trabalho e família, (2) O fenômeno Teto de Vidro, (3) Características das mulheres na gestão, (4) Participação nas decisões estratégicas da IES e nos Conselhos de Administração, (5) Escolaridade e Diferenciação Salarial e os (6) Impactos na gestão. Relacionadas a este trabalho empírico, cuja pergunta de pesquisa é:

Quais interações laborais caracterizam o exercício da gestão feminina em uma instituição de ensino superior privada?

Como resposta a este questionamento, com base nos posicionamentos das entrevistadas, as principais características de interação laboral advindos da predominância feminina nos cargos de gestão da referida IES são o fato das mulheres terem tornado a instituição mais humana, sensível, acolhedora e cuidadora. Sendo uma atividade fim desta instituição de ensino a educação, o fator cuidado é um diferencial em um contexto social cada vez mais competitivo, onde novas instituições de ensino tem se feito presentes nas cidades pequenas e distantes dos grandes centros, fazendo com que as instituições tradicionais, nascidas e fortalecidas nestas pequenas cidades busquem por novos diferenciais competitivos. O cuidado, uma gestão mais acolhedora e sensível às demandas de seus clientes, torna o UNIFESO um local agradável para o convívio de seus empregados e clientes.

5. DISCUSSÃO EMPÍRICO-CONCEITUAL

A partir dos resultados empíricos desta dissertação, onde foram construídas seis categorias de análise, sendo: (1) Dualidade entre trabalho e família; (2) O fenômeno Teto de Vidro; (3) Características das mulheres na gestão; (4) Participação nas decisões estratégicas da IES e nos Conselhos de Administração; (5) Diferenciação Salarial e, (6) Impactos na gestão. Será então construída esta discussão empírico-conceitual, entre os dados encontrados em campo a luz da fundamentação teórica.

No UNIFESO no ano de 2017 contou-se com um total de 64% de mulheres atuantes nos seus cargos de gestão, o que se contrapõe a realidade apresentada na sociedade, onde as mulheres ainda são sub-representadas nas organizações segundo Jones (2010, p.211) cerca de 35% das mulheres estavam alocadas nas organizações em cargos de maior hierarquia. Novos estudos sobre o avanço das mulheres no mercado de trabalho e de organizações que proporcionem esta mudança tem sido demandados pelos autores (SANTOS; TANURE; CARVALHO, 2014).

Na construção do perfil das vinte mulheres entrevistadas atuantes na gestão do UNIFESO, o perfil encontrado vai de encontro a Bruschini e Puppini (2004) que mencionam em sua pesquisa que um novo perfil da força feminina de trabalho fora formado, o perfil anteriormente construído descrevia mulheres jovens, solteiras e sem filhos. O perfil de mulheres no UNIFESO indica que se transformou, onde a maioria das mulheres nas organizações são mais velhas, casadas e mães.

Relevante neste contexto é a média dos anos em que as gestoras atuam na instituição e também que atuam nos cargos de gestão. O valor médio de anos das vinte mulheres entrevistadas atuantes na instituição desde a sua contratação no UNIFESO é de 16 anos, já com relação a atuação nos cargos de gestão possuem um tempo médio de 6 anos. Sua média de idade é de 47 anos.

Compreender o processo de ascensão profissional destas gestoras contribui bastante para a construção de um perfil das gestoras que atuam na instituição. Ao serem questionadas sobre como se deu a sua ascensão profissional no UNIFESO (questão nº2), 90% das vinte gestoras responderam que entraram na instituição ocupando cargos de remuneração menor, considerados como cargos iniciais na carreira profissional. O fato das gestoras atuarem na instituição em média há 16 anos contribuiu para que construíssem uma trajetória profissional

sólida dentro do UNIFESO. Seguem seis exemplos das trajetórias cursadas pelas gestoras até a ocupação dos cargos de gestão onde estão atualmente.

“É gradativo, eu comecei trabalhando no hospital como recepcionista do portão 16. Depois eu fui ser recepcionista diarista, que eu trabalhava todos os dias, depois fui ser auxiliar administrativo, aí depois eu passei a chefe de serviço, aí eu vim ser gerente de administração de bens materiais, só na época em 2009, numa reformulação que teve na instituição administrativa, e em 2012 houve outra reformulação administrativa, aí houve a fusão da gerência de materiais com a gerência de serviço, e eu fiquei com essa gerência que foi fundida, como um todo.” (Entrevistada 1, 2018)

“Então, eu entrei no hospital em 1998, eu tinha acabado de concluir na época a formação de professores, e aí eu fui em busca de trabalho, coloquei meu currículo e eu fui chamada pra uma entrevista lá no hospital e comecei a trabalhar como recepcionista, eu trabalhava de plantão 12h por 36h, enfim foi minha primeira experiência profissional. Eu não trabalhei em outra empresa, eu sempre trabalhei na FESO, em setores diferentes mas sempre na FESO. E aí eu fiquei um tempo nessa função de recepcionista e aí depois eu recebi este convite, que foi minha primeira experiência de gestão, que foi supervisionar esse setor que era o setor de manutenção e conservação lá do hospital. O desafio foi grande, até falando do tema da entrevista, porque na área de manutenção eram só homens, então foi um desafio enorme e a gente queria fazer uma estrutura, a direção do hospital na época queria estruturar melhor essa área, então assim era um setor que não existia, era um setor operacional da manutenção, mas não tinha um setor administrativo que fizesse toda gestão e manutenção do hospital. Então essa foi minha primeira experiência em gestão. E aí depois disso, foi essa supervisão nesse setor depois a direção administrativa do hospital e agora na direção de planejamento.” (Entrevistada 4, 2018)

“Entre em 1995 como eu disse, dando oito horas de aula por semana de aula de matemática para a 4ª série primária. [...]. Aí eu era professora ali do CESO, aí fui chamada pra dar aula na Pedagogia, quando eu já estava no meu doutorado, aí dei aula na Pedagogia, dei aula na farmácia, aí a professora “*nome preservado*” me chamou pra ser assessora, aí depois é que eu fui pra coordenação. Aí depois da coordenação fui pra direção do centro de ciência e tecnologia e agora diretora da pós-graduação, pesquisa e extensão.” (Entrevistada 9, 2018)

“Eu entro como docente como te falei em 2001, aí eu passo pela assessoria além das disciplinas não tem nada haver com a gestão é um trabalho docente puro mesmo. Pela assessoria da enfermagem, pela assessoria da medicina e aí assim, é uma assessoria que ela era muito mais acadêmica né, porque era discutir mudança curricular, foi no momento que veio a mudança curricular então eu fui estudar isso tudo, pra trabalhar a mudança nos cursos de saúde. Então era uma assessoria que trabalhava muito a coisa do currículo, do ensino e a partir daí você vai desenvolvendo as habilidades para a gestão mesmo. Então em 2011 veio o convite para assumir o centro de ciências da saúde numa reformulação que a instituição estava fazendo, assim eu assumi um centro que anteriormente era de uma mulher também né, era a professora “*nome preservado*”, já era uma característica do centro essa gestão feminina e depois então, naquele momento a reitoria era um cargo que era acumulada com a direção geral, então o diretor geral era o reitor. Em 2006 as Faculdades Integradas viraram Centro Universitário e aí ao virar Centro Universitário se criou o cargo do reitor que não existia, nas faculdades integradas era só o diretor geral, então por um tempo de 2006 até 2011, esse cargo foi acumulado pelo “*nome preservado*”, aí em 2011 se sentiu essa necessidade de separar por conta da grande demanda, assim, a direção geral tinha uma demanda administrativa muito grande e acabava que as questões acadêmicas ficavam, tomavam um aspecto secundário numa instituição educacional, então o conselho diretor que é formado só por homens tomou essa decisão de separar, assim o cargo de reitoria já existia então,

não acumular mais e aí veio o convite para assumir a reitoria.” (Entrevistada 15, 2018)

“Eu vim do Rio com 40 anos e eu estava desempregada no Rio já há uns 5 anos e eu entrei aqui como auxiliar administrativo e fui crescendo até o meu salário, eu comecei a ganhar na UNIFESO metade do que eu ganhava 5 anos atrás, mas no Rio eu já era uma pessoa muito velha pra cidade do Rio e a FESO me deu oportunidade de voltar ao mercado de trabalho então eu agarrei com unhas e dentes e estou até hoje muito satisfeita aqui. Foi auxiliar, assistente, assessora e agora chefia.” (Entrevistada 18, 2018)

“Eu entrei como auxiliar de contas a pagar, depois passei para custos, depois passei para a parte geral de pagamentos né, até chegar ao cargo de chefia.” (Entrevistada 20, 2018)

Ao se analisar os dados colhidos de forma isolada, compreendendo o perfil individual de cada uma das gestoras entrevistadas, serão encontradas discrepâncias em se tratando principalmente da questão tempo, onde as mulheres demoraram em média 12 anos para alcançarem os cargos de gestão, com exceção para as entrevistadas 2, 13 e 19 que alcançaram estes cargos em menos de três anos.

5.1. Dualidade entre Trabalho e Família

Na primeira Categoria de análise elencada, Dualidade entre trabalho e família, o apoio familiar para as mulheres atuantes no mercado de trabalho é fundamental. Autores evidenciam que ainda é atribuída à figura feminina as atividades restritas aos cuidados, sejam eles com seus filhos, com sua família e ainda em atividades de cunho doméstico. O relatório da Organização Internacional do Trabalho intitulado “Mulheres no Trabalho tendências 2016” (OIT, 2016), pontua que as mulheres realizam em média, mais tarefas domésticas não remuneradas e de cuidado do que os homens. Esta situação limita a participação da mulher de forma igual aos homens, tanto na sua vida política, econômica e social (OIT, 2016).

Confirmando esta perspectiva, Verzola (2010) e Verzola (2013) pontua que historicamente é atribuída a mulher as atividades e responsabilidades de cuidado doméstico e familiar. Miranda *et al.* (2013) reafirma esta visão, quando pontua que as atividades do contexto privado são reservadas historicamente a figura feminina. Para Jonathan (2011) a mulher representa a maternidade e os cuidados com a família, fator que dificulta seu avanço no mercado de trabalho.

Tonani (2011) menciona que há uma mudança no formato das famílias anteriormente construídas, onde no passado aos homens era reservada a figura de provedor do lar e a mulher as responsabilidades com este. E na atualidade os lares passam a ser chefiados por mulheres,

há uma divisão das responsabilidades entre os pares e a mulher passa a ser também responsável participando inclusive economicamente do sustento da família. Para Minniti e Naudé (2010) as mulheres tendem a impactar de forma positiva a vida de seus dependentes.

Coadunando com este dado Kanan (2010) destaca que a partir dos anos 1990, o papel exclusivamente de provedor do lar que era até então reservado aos homens começa a ser deixado para trás e estes passam a atuar também no domínio privado, cuidando da casa e da educação de seus filhos, atividades estas que eram reservadas apenas a figura feminina. Segundo a fala das mulheres entrevistadas, o papel de seu companheiro/marido/parceiro no desempenho das atividades domésticas tem apoiado a sua ascensão e permanência no mercado de trabalho.

5.2. O fenômeno “Teto de Vidro”

Na Categoria 3 – teto de vidro, cujo fenômeno é vivenciado em diversas organizações e tem tomado maiores proporções nos estudos relativos à questão de gênero. O fenômeno “teto de vidro” se assemelha a uma camada invisível, que, entretanto, é resistente e limita a participação das mulheres no alcance aos cargos de maior prestígio dentro das organizações (STEIL, 1997). Para Milkovich e Boudreau (2013, p.56) o teto de vidro é invisível, porém intransponível e não permite que as mulheres e membros de minorias passem de determinado grau na hierarquia da organização, o que por vezes pode se tornar imperceptível aos olhos das entrevistadas. Visto que a maior parte das vinte mulheres entrevistadas, 85% delas, desconhecia a existência do fenômeno teto de vidro, sendo esta uma característica peculiar do referido fenômeno. Pois o mesmo se apresenta como uma barreira “transparente”, dando a entender assim, que é comum as pessoas não o percebam ou o ultrapassem, visto que não os percebe.

A ausência de percepção das gestoras sobre a presença desse fenômeno na IES manifesta uma situação diferente da encontrada por Pereira e Lopes (2015) na FURB – Universidade Regional de Blumenau, quando diagnosticaram ser evidente a ocorrência do fenômeno teto de vidro e que as gestoras da IES não conseguiram romper este fenômeno e alegam que somente quando alcançarem o cargo principal da instituição, a reitoria, poderão dizer que quebraram o teto de vidro da referida IES.

Uma forte justificativa que as gestoras utilizam para justificar a não existência do fenômeno teto de vidro na IES, é que na realidade encontrada por elas o cargo de maior

prestígio e relevância acadêmica na instituição, é ocupado por uma mulher. Sendo assim, as entrevistadas se sentem representadas por esta reitoria, conforme trecho de uma das entrevistas:

“Não, porque se eu acreditasse eu estaria negando que eu trabalho numa instituição que tem uma reitora e não um reitor, então seria um contrassenso.”
(Entrevistada 5, 2018)

No UNIFESO foram entrevistadas vinte mulheres, e todas elas confirmam que o fenômeno teto de vidro não acontece na instituição, um fator relevante é que neste momento da pesquisa foram entrevistadas mulheres que já ocupam os cargos de gestão da IES, não dando oportunidade até este momento de entrevistar as demais empregadas que ainda não alcançaram os cargos de gestão e determinar quais são as possíveis dificuldades que encontram neste processo de ascensão profissional.

Revela-se então que de fato as mulheres entrevistadas acreditam ter rompido o fenômeno teto de vidro no UNIFESO e inclusive destacam que este é um fenômeno distante da realidade desta instituição. Sendo assim, pode-se elucidar quais são as características dessas mulheres que ocupam os cargos de gestão desta instituição.

5.3. Características das Mulheres na Gestão

Para Santos e Antunes (2013) a gestão tida como masculina, é caracterizada como um tipo de gestão mais controladora, autossuficiente e independente, enquanto a gestão tida como feminina é mais integradora, democrática e flexível. As características de gestão tidas como femininas tem sido alvo de grande importância nas organizações, visto que valores como sensibilidade, cooperação e flexibilidade são almejados pelas organizações em seus gestores (BARBOSA *et al.*, 2011).

Para as mulheres entrevistadas, as características femininas na gestão existem e para estas mulheres se destacam algumas delas: ser multitarefas, profissionais, dedicadas, criteriosas, cuidadosas, comprometidas, proativas, acolhedoras, pacientes, organizadas, sensíveis e competentes. 95% das mulheres que responderam esta pesquisa acreditam que as características elencadas anteriormente influenciam diretamente nos resultados do UNIFESO.

Ainda que estas mulheres vivenciem desafios no contexto laboral de suas atividades enquanto gestoras do UNIFESO, reforçam que não encontram resistências no desempenho de suas atividades. Ressalta-se ainda que 85% das vinte mulheres entrevistadas avigoram que não se sentem discriminadas na execução de suas atividades enquanto gestoras no UNIFESO.

Esta informação é relevante no contexto atual, onde as mulheres ainda não conseguem alcançar cargos de prestígio nas organizações, acontecimento este que tem se revelado comum dentro da sociedade (KANAN, 2010).

Ainda que este grupo de mulheres tenha alcançado os cargos de relevância dentro desta instituição, é necessária a compreensão mais aprofundada sobre sua autonomia e participação nas tomadas de decisão institucionais.

5.4. Participação nas decisões estratégicas e nos Conselhos de Administração

Ainda que as mulheres estejam inseridas nas organizações, cerca de 35,5% das mulheres demonstram uma baixa representatividade nas empresas do país segundo dados do Instituto ETHOS *et al.* (2016, p.16) publicados no ano de 2016. Este dado é o oposto do que ocorre na Instituição UNIFESO, onde 56% dos funcionários contratados são do sexo feminino (UNIFESO, Relatório Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos, 2017).

Para Nascimento e Alves (2014) o alcance das mulheres aos cargos de gestão, ainda que sejam incipientes criam novas oportunidades de diálogo. A presença feminina em conselhos deliberativos das empresas é fundamental para que consigam aos poucos reduzir fenômenos sociais como o teto de vidro que ainda existe em grande parte das organizações. Em alguns países como Noruega e Suécia, a presença feminina em conselhos e diretorias é obrigatório, pois potencializa a busca do equilíbrio e igualdade sobre as questões de gênero nas organizações (NASCIMENTO; ALVES, 2014).

O aumento da participação das mulheres em espaços de poder e decisão dentro das organizações e a ocupação de cargos anteriormente reservados a figura masculina, tem demonstrado uma mudança nas condições de trabalho femininas (SPM, 2015). Na quarta categoria de análise, que trata da participação feminina nas decisões estratégicas da instituição de ensino e nos seus conselhos administrativos, foi revelado que 60% das vinte mulheres entrevistadas alegam ter participação nas decisões estratégicas institucionais na forma dos diferentes conselhos deliberativos que compõem a instituição.

Em contrapartida a realidade encontrada no UNIFESO, na sociedade as mulheres compõem apenas 14% dos executivos das organizações e apenas 11% de seus conselhos deliberativos (INSPER *et al.*, 2016, p.9). Conforme levantamento do Instituto ETHOS *et al.* (2016, p.9), as mulheres compõem atualmente 38,8% dos cargos de supervisão, 31,3% da

gerência, 13,6% do quadro executivo e apenas 11% das cadeiras dos conselhos de administração. No UNIFESO esta realidade é diferente, quando no ano de 2017 contava com 64% dos seus cargos de gestão (chefia, gerência, coordenação, direção e reitoria) ocupados por mulheres (UNIFESO, Relatório Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos, 2017). 90% das vinte mulheres respondentes a esta pesquisa alegam contar com o apoio institucional para a tomada de decisão nas diferentes áreas e níveis hierárquicos em que atuam. É necessário neste processo compreender a autonomia e o apoio que a instituição de ensino UNIFESO fornece aos seus gestores para a tomada de decisão.

Autonomia na gestão refere-se à liberdade para tomada de decisão (MILKOVICH; BOUDREAU, 2013). No UNIFESO o quesito autonomia é uma questão peculiar, visto que a instituição tem como caráter de sua construção social ser uma instituição sem fins lucrativos. Ainda que seja uma instituição privada, suas decisões são tomadas de forma consensual e colegiada por meio dos conselhos deliberativos, onde os gestores tem acento para discussão, ciência e tomada de decisão. Sendo assim, quando questionado as gestoras sobre a sua autonomia nos processos de gestão da IES, 70% delas acredita não ter autonomia total de suas decisões na instituição, porém reforçam que esta autonomia não é desejada por elas, visto que as decisões estratégicas institucionais são determinadas de forma colegiada.

Estas respostas coadunam com o estudo realizado por Santos, Tanure e Carvalho (2014), onde reforçam que mesmo que as empresas tenham adquirido um discurso moderno de igualdade entre os gêneros, o que ocorre na prática são atitudes conservadoras, em uma realidade laboral onde as mulheres não têm autonomia.

5.5. Escolaridade e Diferenciação Salarial

Quanto maior o nível de escolaridade das mulheres, maior as disparidades salariais encontradas (PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA, 2016). A Organização Internacional do Trabalho (2016, p.09) coaduna com esta perspectiva quando reafirma que as mulheres recebem 77% a menos do que ganham os homens na execução de atividades de cunho semelhante. Para PROBST (2003) o desafio das mulheres é a sua busca por igualdade em sua remuneração visto que ainda que possuam uma qualificação superior aos homens, continuam recebendo salários relativamente menores (ROCHA *et al.*, 2014). Para 90% das vinte gestoras entrevistadas do UNIFESO, esta realidade é diferente, elas não acreditam haver distinção salarial na instituição. Indo em contrapartida ao relatório da OIT

(2016) que afirma que ainda serão necessários mais de 70 anos para que as disparidades salariais entre homens e mulheres sejam sanadas.

Os estudos são uma característica fundamental para a ascensão feminina no alcance dos cargos de prestígio dentro das organizações (ROCHA *et al.*, 2014). Representam mais de 50% das pessoas graduadas nas universidades desde 1999 (INSPER, *et al.*, 2016, p.09). Investindo frequentemente em sua formação e qualificação profissionais (JONES, 2000). Para as vinte mulheres entrevistadas, 85% delas afirmam que o seu nível de escolaridade foi fator principal para que alcançassem o cargo de gestão que ocupam. 55% das vinte entrevistadas possuem uma formação acadêmica elevada, entre mestrado, doutorado e pós-doutorado. Características como: fundamental e primordial foram elencadas durante as entrevistas para descrever o quanto estas mulheres acreditam que a formação acadêmica influencia no alcance aos cargos de gestão nesta instituição.

Dados como estes são relevantes para comprovar a veracidade de levantamentos feitos como os do Instituto ETHOS *et al.* (2016, p.16), que menciona que as mulheres possuem 7,5 anos de estudos a mais do que os homens e que ainda que busquem por melhores capacitações e qualificações isto não tem reverberado na sua inserção no mercado de trabalho, que atualmente é de 35,5% de mulheres dentro das organizações, o oposto da situação vivida na IES estudada. As mulheres tem constantemente investido em qualificações e melhores formações para o trabalho (SPM, 2015). Ainda assim, não são valorizadas nas organizações e encontram dificuldades para ascender profissionalmente (PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA, 2016). Estudar realidades como as do UNIFESO, reforçam as mudanças que tem ocorrido no mercado profissional para as mulheres.

Dados do relatório IPEA *et al.* (2011, p.35), explicitam que as mulheres representam 54% dos chefes de família no país, papel anteriormente desempenhado apenas pelos homens e mais de 40% da população economicamente ativa desde o ano de 1995 (INSPER, *et al.*, 2016, p.09). Esta mudança ainda que pequena traz à tona a necessidade de mudanças no padrão de comportamento das famílias até então configurados. Durante as entrevistas 70% das vinte mulheres entrevistadas disseram compor suas rendas com algum ente familiar reforçando a importância da figura feminina no sustento da estrutura familiar.

5.6. Impactos na Gestão

Para 75% das vinte mulheres entrevistadas, estas acreditam que a predominância feminina na ocupação dos cargos de gestão do UNIFESO trazem impactos positivos para instituição. Reforçam ainda que as características tidas como femininas na gestão coadunam para o sucesso desta instituição. Características como: agilidade, competência, multitarefas, sensibilidade, entre outras, reforçadas durante seus depoimentos, segundo as entrevistadas acabam por compor as características da própria instituição, a tornando mais humana, sensível e agradável para o trabalho e convivência. Para Milkovich e Boudreau (2013, p.137) as organizações tendem a implementar estratégias em que acreditam que os traços humanos como “criatividade, inteligência, curiosidade, confiabilidade e comprometimento com a organização” é que conduzem a organização a estratégias mais eficazes.

Ainda que as entrevistadas acreditem que as características femininas na gestão sejam relevantes, 25% das vinte gestoras entrevistadas afirmam haver uma ausência de equilíbrio na gestão e que seria necessária uma distribuição igualitária dos cargos, coadunando com Tonani (2011) que preconiza a busca de equilíbrio dos diferentes gêneros na liderança das organizações. Ou seja, homens e mulheres atuantes nos cargos de gestão que possuem particularidades relacionadas ao seu estilo de conduzir a gestão em prol do bem comum das organizações.

Fatores laborais como dedicação, formação acadêmica e competência, foram uns dos itens identificados pelas gestoras entrevistadas para justificar o predomínio feminino nos cargos de gestão da IES pesquisada. A realidade encontrada no UNIFESO distoa do que é comumente encontrado na sociedade, onde as mulheres tem dificuldades para ingressar, permanecer e ascender profissionalmente dentro das organizações (KANAN, 2010).

6. PROPOSTA PARA A CAPACITAÇÃO GERENCIAL FEMININA

Considerando que a atuação de gestoras é predominante no UNIFESO e diante dos resultados empíricos apresentados neste estudo aplicado foi possível elaborar uma proposta baseada no modelo de aprendizagem 70: 20: 10 para a implantação da capacitação gerencial feminina como uma vantagem competitiva no setor de serviços educacionais privados. Tal proposição se fundamenta a partir das entrevistas, quando foi possível identificar que apesar de não existir uma intenção para a predominância de mulheres gestoras, essa predominância diferencia a instituição e a caracteriza como um espaço laboral agradável para se trabalhar, onde a valorização do mérito e das características femininas é percebida como critério para que mulheres ocupassem cargos de gestão.

Então, a proposta dessa pesquisa aplicada é a de que uma vez que ocupam cargos de gestão, que essas mulheres sejam capacitadas para aprimorar sua capacidade gerencial. Que tais procedimentos deixem de ser casuais e passem a ser elaborados a partir de metodologias que fortaleçam esse tipo de gestão.

A promoção a cargos de gestão se mostrou a melhor opção para o desenvolvimento da capacitação gerencial feminina por proporcionar às entrevistadas um sentimento de valorização por parte da IES e segurança por vivenciarem oportunidades efetivas de crescimento na carreira.

Entretanto, nem sempre pode-se obter a profissional adequada para ocupar os cargos de gestão. Nesse caso, a contratação externa como uma segunda alternativa se faz necessária. Ao promover ou contratar novas gestoras é importante ainda no processo seletivo observar se as mesmas apresentam as seguintes características/competências profissionais identificadas nas entrevistas como essenciais para as gestoras:

- *Ser multitarefas* – ter disposição para desenvolver tarefas diversificadas no exercício do cargo que lhe confere a capacidade de conhecer o processo como um todo.
- *Capacidade de entrega* – apresentar resultados efetivos em cargos anteriores, observar se conhecem determinados processos importantes para o desenvolvimento do novo cargo.
- *Organizada* – testes psicológicos podem auxiliar nesse momento para as contratadas do mercado, entretanto, caso seja uma promoção é possível observar como a profissional organiza sua agenda, se é pontual com seus compromissos, se entrega seus projetos dentro do tempo hábil e outras questões que podem estar relacionadas com sua vida pessoal.

- *Comprometida* – apresentar potencial para contribuir com o crescimento e o desenvolvimento da IES.
- *Acolhedora* - testes psicológicos podem auxiliar nesse momento para as contratadas do mercado, entretanto, caso seja uma promoção interna é possível observar como a profissional se relaciona com seus colegas de trabalho.

A partir da seleção da profissional que vai ocupar o cargo de gestão é importante o desenvolvimento das propostas baseadas no modelo 70: 20: 10 para a capacitação gerencial feminina, conforme descrito a seguir:

- **70% em Experiências e interações no local de trabalho**

As experiências pessoais e profissionais se mostram importantes nesse processo de aprendizagem gerencial. Nesse sentido a organização precisa conscientizar a todos os empregados que trabalham com a gestora em processo de aprendizagem sobre a importância da sua colaboração nesse momento. Cabe a organização promover:

- Descrever os comportamentos e as ações importantes para a aprendizagem;
- Reuniões para sensibilizar a todos do setor envolvido sobre a importância da colaboração e do uso da ferramenta 70:20:10 para capacitação gerencial;
- Os procedimentos que devem ser prioritários nos processos de aprendizagem de forma a proporcionar os comportamentos e as ações discriminadas na fase anterior;
- Proporcionar a aprendiz a experiência a partir da realização das atividades do cargo e a consciência que a equipe lhe dará o suporte relacionado com as dúvidas que surgirem. Nesse caso a observação do trabalho dos colegas e a busca com os mesmos de informações necessárias para o desenvolvimento do seu trabalho deverão ser procedimentos incentivados para a nova gestora. O objetivo aqui é o aprendizado a partir da observação e da prática.

- **20% em suporte e modelos**

Nessa etapa da capacitação gerencial, cabe a organização por meio da Gerência de Recursos Humanos atuar com a profissional a ser promovida ou contratada. O *feedback* a sua avaliação de desempenho é essencial nesse momento para que a gestora em processo de aprendizagem possa corrigir os comportamentos que possam ser considerados indesejados e potencializar aqueles que são essenciais para o desenvolvimento das atividades do cargo.

Podem ser utilizados programas de *Coaching* ou Mentoria para desenvolver o perfil adequado como requisito da promoção a cargos gerenciais porque a gestora que servir de *coach/treinadora* poderá acompanhar de perto a profissional em aprendizagem. O mesmo pode ocorrer com as profissionais contratadas diretamente para ocupar cargos de gestão. As ações aqui desenvolvidas partem da interação entre a gestora em processo de aprendizagem e a *coach/treinadora*. Este programa pode ser estruturado da seguinte maneira:

- Desenvolver um programa de *coaching* internamente onde as gestoras que mais se destacam podem monitorar, acompanhar e orientar o desempenho de profissionais que tenham possibilidades de ocupar cargos de gestão.
- A *coach/treinadora* também pode acompanhar as gestoras recém contratadas para capacitá-las no comportamento/habilidade interpessoal desejados para o alcance dos resultados relacionados com a gestão.

▪ **10% em cursos e treinamentos formais**

Nessa etapa é que ocorre o treinamento habitual, ou seja, a partir de cursos, seminários, *workshops* e leituras formais, que são comumente utilizados nas organizações para o treinamento e o desenvolvimento de seus empregados. O nível de estruturação das atividades aqui relacionadas é elevado por se tratar de procedimentos formais.

Cada processo deve ter seu cronograma de desenvolvimento, seus programas e ementas e abranger as habilidades interpessoais e competências gerenciais que são importantes para o desenvolvimento da gestão feminina. Os cursos e demais atividades podem ser desenvolvidos a partir das modalidades presenciais ou *online* para desenvolver a capacidade gerencial feminina.

▪ **Suportes ao método 70: 20: 10**

Para que a adoção do modelo 70: 20: 10 seja exitosa no programa de desenvolvimento gerencial feminino, é importante que a organização adote procedimentos que deem suporte e que são essenciais para o estímulo da aprendizagem como:

- **Avaliação de desempenho**

Inserir critérios relacionados com as características e competências gerenciais essenciais para as gestoras nos instrumentos de avaliação de desempenho e divulgar amplamente, antes da ocorrência das avaliações, para que as gestoras direcionem o seu desenvolvimento para a aquisição dessas características.

- Reconhecimento e Remuneração

Desenvolver uma política de reconhecimento e valorização dos desempenhos desejados e que estejam pautados nos critérios inseridos na avaliação de desempenho é relevante para o processo de aprendizagem. O reconhecimento público pode ser propiciado através da divulgação no site da IES, redes sociais, revista interna, murais e através de eventos. A remuneração como prêmio pelo alcance dos desempenhos esperados pode influenciar a repetição desses desempenhos e estimular o seu alcance. Nesse caso, a premiação deverá estar em sintonia com os critérios que foram evidenciados na avaliação de desempenho.

Acredita-se, com base nas entrevistas realizadas, que a inserção destas propostas pode estimular as gestoras a enfrentarem as dificuldades proporcionadas pelo cargo que ocupam e os desafios que surgirem com maior autonomia por saberem que a IES se preocupa e oferece instrumentos que as capacitam e as valorizam para ocupar cargos de gestão.

Este delineamento surge como proposta para a implementação de uma vantagem competitiva sustentável, para Magretta (2012, p.31) “A chave para o sucesso competitivo – de organizações com e sem fins lucrativos – está na capacidade de criar valor único” onde os diferenciais da organização estão alocados em seus recursos humanos, neste estudo de caso, nas mulheres atuantes na gestão do UNIFESO, dando ênfase as características e competências femininas na condução das estratégias da IES.

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O UNIFESO possui uma característica peculiar no contexto atual de sua trajetória, em que se discute o empoderamento feminino nas empresas e seus avanços no mercado de trabalho, ou seja, a predominância de mulheres em cargos de gestão, nas mais diversas áreas e níveis hierárquicos desta instituição.

Visando responder a questão central e as questões secundárias deste trabalho aplicado, foi possível descrever primeiramente em acordo com a pesquisa bibliográfica, a análise documental e as entrevistas realizadas, que os principais pontos que envolvem a predominância feminina na gestão da IES pesquisada são: as dificuldades entre a realização de suas atividades laborais e suas atribuições domésticas, as características elencadas como diferenciais da gestão feminina e conseqüentemente da instituição em que atuam, sua participação nas tomadas de decisão e sua autonomia reduzida, sua ascensão profissional com destaque para a sua formação acadêmica, a não existência de fenômenos sociais como o “teto de vidro”, a não diferenciação salarial e os impactos positivos de uma adoção predominantemente feminina nos cargos de gestão ocupados.

O perfil demográfico, profissional e acadêmico construído pelas vinte entrevistadas, se constituiu em um perfil onde as mulheres são mais velhas, casadas e mães, com uma formação acadêmica em sua maioria de mulheres que tem como titulação os níveis de pós-graduação entre *lato* e *stricto sensu* e o perfil profissional explicitado é de mulheres que ingressaram na instituição em cargos de remuneração e prestígio inferiores e que foram ascendendo profissionalmente ao longo dos anos dentro da IES. As gestoras entrevistadas reforçam que suas características foram os grandes diferenciais para que ocupassem os cargos de gestão que hoje ocupam nesta instituição, características como dedicação, formação acadêmica e competência.

Ainda que sejam predominantes na IES, as mulheres revelaram durante as suas entrevistas que enfrentaram desafios durante a sua ascensão profissional na IES, e que o fato de terem alcançado os cargos de gestão não as isenta de vivenciar novos e constantes desafios. Destacou-se o fato das entrevistadas não perceberem haver resistência sobre serem mulheres e ocuparem cargos de gestão e ainda a não existência de privilégios na ascensão profissional por distinção de gêneros na instituição, porém foi constatado durante as entrevistas um alto desconhecimento do fenômeno “teto de vidro” pelas entrevistadas, o fato deste fenômeno ser

invisível faz com que fique evidenciada há necessidade da instituição dar maior clareza aos processos de promoção na carreira. Uma forte justificativa para a não existência deste fenômeno na IES usada pelas entrevistadas foi a questão do cargo de maior prestígio acadêmico dentro da instituição, que é a reitoria, ser ocupado por uma mulher.

Em acordo com o referencial teórico e as entrevistas realizadas as mulheres reforçam em suas falas que sua ascensão profissional ocorreu de forma gradativa na IES, na maior parte dos casos, porém revelam que as dificuldades em manter os papéis delegados a elas socialmente, por vezes foram dificultadores do seu desempenho profissional. A dualidade entre trabalho e família se manifestou em seus depoimentos, coadunando com a realidade encontrada na sociedade, onde ainda é delegado a figura feminina o desempenho dos papéis de gestora do lar e do trabalho remunerado. Ainda que as entrevistadas destaquem o apoio de seus maridos/companheiros tanto na composição da renda familiar, quanto na execução de suas atividades cotidianas, permitindo uma ampliação da sua disponibilidade para atuar em cargos de gestão.

O diferencial para esta IES na adoção de um alto percentual de mulheres ocupantes dos seus cargos de gestão é o próprio perfil de mulheres construído nesta instituição. Características como: ser multitarefas, ser dedicadas, ser criteriosas, ser cuidadosas, ser comprometidas, ser proativas, ser acolhedoras, ser pacientes, ser organizadas, ser sensíveis e ser competentes, fazem desta instituição de ensino superior um local agradável ao convívio de seus empregados e estudantes. Como proposta deste estudo aplicado foi sugerido o modelo de aprendizagem 70:20:10 para a capacitação gerencial feminina na instituição. Este modelo visa capacitar e desenvolver uma vantagem competitiva sustentável para a IES através da valorização dos recursos humanos nela alocados, fazendo com que as estratégias definidas pela instituição sejam mais eficazes.

Por fim, visando alcançar o objetivo final deste trabalho que foi o de configurar quais as interações laborais características do exercício da gestão feminina em uma instituição de ensino superior privada, chega-se à conclusão de que um número predominante de gestoras no UNIFESO proporcionou resultados positivos a IES e que influenciam tanto no desenvolvimento de suas atividades, como proporcionam uma visibilidade positiva da instituição perante o público que atende. A competência gerencial alcançada por estas gestoras, seja por meio de sua formação acadêmica, seja por meio das suas experiências adquiridas profissionalmente, proporcionam bons resultados à IES tais como: o clima

acolhedor instaurado na instituição que a torna mais humana e sensível sem deixar de perseguir seus objetivos estratégicos, fazendo com que o UNIFESO seja um lugar agradável para se trabalhar, atraindo profissionais comprometidos e que queiram progredir na carreira tal como as gestoras que lá estão.

As dificuldades enfrentadas nas rotinas diárias destas mulheres propiciaram empatia nos relacionamentos de trabalho e com o público atendido. Diante de um mercado de trabalho onde ainda existem restrições em relação às mulheres nos cargos de gestão, a ascensão profissional vivida por estas mulheres no UNIFESO parecem gerar o compromisso das gestoras investigadas com o crescimento e com a evolução desta instituição de ensino para um bem comum que vai além de resultados positivos ou negativos. Tais resultados não foram alcançados a partir de uma política de contratação estratégica de gestoras femininas, mas das contratações casuais, baseadas nos méritos das atuais gestoras. Acredita-se que com os resultados evidenciados aqui expostos e a proposta apresentada, que a promoção ou a contratação de mulheres para cargos de gestão se institucionalize no UNIFESO e que passe a ser trabalhada como uma vantagem competitiva sustentável desta instituição.

7.1. Limitações dos resultados deste estudo aplicado

O olhar sobre a perspectiva feminina na gestão foi o foco desta dissertação. Dar continuidade aos estudos sobre as diferenças de gênero na gestão junto aos demais pares gestores nesta IES, junto a Direção Superior, junto aos estudantes, docentes e empregados técnicos-administrativos poderão evidenciar diferentes resultados de pesquisa. Visto que, neste momento delimitou-se este estudo aplicado a dar voz as mulheres historicamente excluídas na sociedade.

7.2. Sugestões de Pesquisas Futuras

Diante da importância da gestão feminina no contexto atual das organizações e da sociedade como um todo e a presença incipiente de estudos e pesquisas nesta área, acentua-se a necessidade de novos estudos em organizações que apresentem uma nova realidade.

Torna-se relevante, para dar continuidade a este trabalho, a investigação de dados junto a outras instituições de ensino superior da região serrana do Estado do Rio de Janeiro para realização de uma comparação e a possível compreensão se a predominância feminina na gestão é um fenômeno isolado a esta instituição ou se uma situação semelhante também ocorre em outras instituições de ensino superior da região.

Recomenda-se a aplicação deste roteiro de entrevistas também aos gestores do sexo masculino alocados na IES pesquisada, para que estes entrevistados forneçam um novo olhar sobre a existência predominantemente feminina nos cargos de gestão da referida IES e ainda realizar análises sobre o perfil deste grupo em questões como a ascensão profissional alcançada.

Realizar entrevistas com os diferentes públicos da IES poderão evidenciar novos resultados de pesquisa, visto que diferentes realidades poderão ser contadas sob diferentes perspectivas. Como por exemplo, fenômenos como o Teto de Vidro que são imperceptíveis as mulheres que hoje atuam na gestão do UNIFESO, poderão ser constatados nos públicos que ainda não alcançaram cargos e promoções dentro da IES.

Para novas oportunidades de estudo oriundas deste trabalho de conclusão de curso é possível se aprofundar em algumas vertentes que surgiram durante a elaboração deste, tendo como enfoques temas como: o Teto de Vidro, Diferenciação Salarial em Instituições de Ensino Superior, Ascensão profissional feminina no mercado de trabalho, Gestão Feminina, entre outros.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Lais Wendel. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?** 2007. (Tese) Doutorado. USP, São Paulo, 2007. Disponível em: file:///C:/Users/Julia/Downloads/TESE_LAIS_WENDEL_ABRAMO.pdf. Acesso em: 12 nov. 2018.

BARBOSA, Felipe Carvalhal; CARVALHO, Camila Fontes de; SIMÕES, Géssica Maria de Matos; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudos de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju - Sergipe. **Revista da Micro e Pequena empresa**, Campo Limpo Paulista, v.5, n.2, p.124-141. mai/ago. 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo - fatos e mitos**. 4ed. São Paulo, Difusão Europeia do Livro, 1970.

BELLE, François. Executivas: quais as diferenças na diferença. In CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.p.195-231.
BEZERRA, Vanessa. Gênero e serviço social: desafios a uma abordagem crítica. São Paulo: Saraiva, 2015.

BRASIL. **Divisão de Temas Educacionais**. 2017. Denominações das Instituições de Ensino Superior. Disponível em: <http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html> Acesso em: 05 dez. 2017.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan/abr. 2004.

BUTLER, Judith P.. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003. Disponível em: <https://cadernoselivros.files.wordpress.com/2017/04/butler-problemasdegenero-ocr.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2018.

CADERNOS DO GEA, Grupo estratégico de análise da educação superior no Brasil. FLACSO Brasil. GEA. UERJ. LPP. **A mulher no ensino superior distribuição e representatividade**. GEA e FLACSO Brasil, Rio de Janeiro, n.6, jul/dez., 2014.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, vol.6, n.2, p.179-191. jul/dez. 2013.

CAPPELLE, M. C. A.; GUIMARÃES, T, B. C.; DOYLE, M, L. de F. P.; MELO, M. C. de O. L. **A mulher gerente: um estudo de caso numa companhia mineradora em Belo Horizonte/MG**. In: Encontro da Iberoamerican Academy of Management, São Paulo. Iberoamerican Academy of Management, 2003.

CERIBELI, Harrison Bachion; CERIBELI, Maria Cláudia Bachion; FERREIRA, Fábio José Rodrigues. Análise da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) sob a Perspectiva das Diferenças entre Gêneros. **Reuna**, v. 21, n. 3, p. 5-24, 2016.

CHANTER, Tina. **Gênero: conceitos-chave em filosofia**. Porto Alegre: ArtMed, 2011.

COVA, Marcia Cristina Rodrigues. Trabalho feminino em Ibituporanga/Itaguaí-RJ: submissão ou emancipação? *in* SOUZA, José dos Santos (organizador). **Trabalho, qualificação e políticas públicas**. Rio de Janeiro, Ed.7 Letras, 2011.p. 174-185.

CUNHA, Elcemir Paço. Leandro Theodoro, GUEDES. Teoria das relações humanas: como ideologia na particularidade brasileira. **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v.3, n.8, p. 957-1018, dez. 2012.

COWLING, Marc; TAYLOR, Mark. Entrepreneurial Women and Men: Two Different Species? **Small Business Economics**, v.16, p.167–175, 2001.

CRESWELL, J.W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3ª Ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

ESPINDOLA, Gabriela. **A Trajetória do Poder da Mulher: do lar ao mercado de trabalho**. Libertas Consultoria e Treinamento, São Paulo, 2014.

ETHOS, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. BID, Banco Interamericano de Desenvolvimento. FGV, Fundação Getúlio Vargas. IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. OIT, Organização Internacional do Trabalho. ONU Mulheres. SMPPIR, Secretaria Municipal de Promoção da Igualdade Racial. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. Instituto ETHOS, São Paulo, 6ªed., 2016.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo, 10 ed., Atlas, 1990.

FORD, Henry. **Os princípios da prosperidade**. Freitas Bastos, Brasil, 4 ed, 2012.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens**. São Paulo: Editora Gente, 2007.

GRANEMANN, Sérgio Ronaldo. **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

INSPIER; MOVIMENTO MULHER 360, Movimento Empresarial pelo Movimento Econômico da Mulher; PWC BRASIL; ONU MULHERES. **Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina “vieses inconscientes”**. PWC BRASIL, 2016.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; ONU MULHERES; SPM, Secretaria de Políticas Para As Mulheres; SEPPPIR, Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. **Retrato das desigualdades de gênero e raça**. 4ª ed., Brasília, IPEA, 39 p., 2011.

JACOME, Marcia Laranjeira; VILLELA, Shirley (org.). **Orçamentos sensíveis a gênero: conceitos e experiências**. ONU MULHERES, Brasília, Livro 01, 332p. 2012.

JONATHAN, Eva G.. Mulheres empreendedoras: o desafio da escolha do empreendedorismo e o exercício do poder. **Psic. Clin.**, Rio de Janeiro, vol.23, n.1, p.65-85, 2011.

JONES, Kellye. Psychodynamics, gender, and reactionary entrepreneurship in metropolitan São Paulo, Brazil. **Women in Management Review**, vol. 15, n. 4, p.207-217, 2000.

KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. Revista O&S, UFBA. Salvador, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302010000200001&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 08 jan.2019.

LIMA, Betina Stefanello. O labirinto de cristal: as trajetórias das cientistas na Física. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 21,n.3,p.883-903, 2013.

MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia**. São Paulo: HSM Editora, 2012.

MARIOTTI, Humberto. ZAUHY, Cristina. Aprendizagem informal e o conceito 70:20:10. IPL – Institute of Performance and Leadership, 2013. Disponível em: <http://www.humbertomariotti.com.br/artigos.asp>. Acesso em: 08 jan, 2019.

MARZOLA, Maria do Socorro Oliveira; FILICE, Resínia Cristina Garcia. Gênero e gestão na universidade de Brasília: um campo de disputas. *In: SEMINÁRIO NACIONAL DE TEORIA MARXISTA, Anais*, Uberlândia, 2014.

MENEZES, Raquel Santos Soares. **Feminilidades em Primeira Pessoa: Narrativas Plurais, Vivências Singulares de Mulheres nos “Negócios”**. 2012. (Tese) Doutorado em Administração. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2012.

MESQUITA, Rafael Fernandes; MATOS, Fátima Regina Ney. Pesquisa Qualitativa e Estudos Organizacionais: história, abordagens e perspectivas futuras. *In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, Resumo*, Florianópolis, 2014.

MEYERSON, Debra E.; FLETCHER, Joyce K.. **A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling**. Advance Library Collection. Paper 190, 2000. Disponível em: <https://digitalcommons.usu.edu/advance/190>. Acesso em: 08 jan.2019.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.. **Administração de Recursos Humanos**. 1. Ed. 11 reimp. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

MINNITI, Maria; NAUDÉ, Win. What Do We Know about the Patterns and Determinants of Female Entrepreneurship across Countries? **European Journal of Development Research** vol. 22, n. 3, p.277–293, 2010.

MIRANDA, A. R. A.; FONSECA, F. P.; CAPPELLE, M. C. A.; MAFRA, F. L. N.; MOREIRA, L. B. O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 106-123, 2013.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida; MAFRA, Flávia Luciana Naves; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Relações de gênero e poder: um estudo com professoras-gerentes em uma universidade pública. **Revista Administração em Diálogo**, v. 14, n. 3, p. 110-136, 2012.

MOROSINI, Marília Costa (organizadora). A universidade no Brasil: concepções e modelos. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**, GT Política de Educação Superior, Brasília, 2 ed., 297 p., 2006.

MURARO, Flavia. **Aprender fazendo: o modelo de Aprendizagem 70:20: 10**. 2015. Disponível em <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/aprender-fazendo-o-modelo-de-aprendizagem-70-20-10/> Acesso em: 12 nov. 2018

NASCIMENTO, Viviane Miranda Silva do; ALVES, Francisco José dos Santos. Gênero e Carreira: um estudo de caso das percepções de contadores públicos. *In: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, Anais*, São Paulo, 2014.
OIT, Organização Internacional do Trabalho. **Mulheres no trabalho tendências 2016, Sumário**. Genebra, 2016.

OLIVEIRA, Edson Marques. O *coaching* apresenta alguma base científica? *In: III SEMINÁRIO DE GESTÃO DA UNIFAE. Anais*, Curitiba, 2007.

PEREIRA, Leonir Martins; LOPES, Mauricio Capobianco. Estratégias das gestoras da Universidade Regional de Blumenau (FURB) para quebrar o teto de vidro. *In: XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, Anais*, Argentina, 2015.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)**. N.º9.394 de 20 de novembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394. Acesso em: 19 jan.2019.

PROBST, Elisiana Renata. **A Evolução da mulher no mercado de trabalho**. Revista ICPG, Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2003. Disponível em: http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/artigo_jan_gen_a_evolucao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho.pdf. Acesso em: 08 jan. 2019

PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA. SPM, Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. **Rompendo fronteiras no mundo do trabalho**. Brasília, 2016.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI, Gerson Rizzatti Junior. Organização universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. *In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Anais*, Florianópolis, 2004.

ROCHA, Caroline Dantas; SILVA, Gleice Rodrigues da; SÉ, Verônica Aparecida da; FLORIANE, Viviane Aparecida da Silva; MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. O Fenômeno Teto de Vidro na Ascensão à Posição Hierárquica das Mulheres no Mercado Formal: Barreiras. *In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, Gestão do Conhecimento para Sociedade, Artigo*, Rio de Janeiro, 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

SAFFIOTI, Heleieth. **Gênero, patriarcado e violência**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

SAMPAIO, Danilo de Oliveira; FAGUNDES, André Francisco Alcântara; SOUSA, Caissa Veloso; FONSECA, Jerferson Aderbal; LARA, José Edson. Mulheres executivas no Brasil: cotidiano e desafios. **Qualitas Revista Eletrônica**, vol.14. n. 1, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.18391/qualitas.v14i1.1504>.

SANTOS, Carolina Maria Mota; TANURE Betania; CARVALHO, Antonio Moreira de Carvalho Neto. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **RAD**, vol.16, n.3, p.56-75. set/dez. 2014.

SANTOS, Jean Carlos Silva dos. ANTUNES, Elaine Di Diego. Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógeno de gestão. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 10, n. 14, p. 35-60, jul/dez. 2013.

SCOTT, Joan Wallach. **Gênero**: uma categoria útil de análise histórica. Porto Alegre, Educação & Realidade, vol. 20, nº 2, jul./dez. 1995. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1210/scott_gender2.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 12 nov.2018.

SPM, Secretaria de Políticas para as Mulheres. BRASIL, Presidência da República. **RASEAM, Relatório Anual Socioeconômico da Mulher**. 1ª Impressão. Brasília, 181p, 2015.

STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo, 7 ed., Atlas, 1990.

TIENARI, J.; MERILÄINEN, S.; HOLGERSSON, C.; BENDL, R.. And then there are none: on the exclusion of women in processes of executive search. **Gender in Management**, vol. 28, n.1, p. 43-62. 2013.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão feminina - um diferencial de liderança mito ou nova realidade. *In*: VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, **Anais**, Rio de Janeiro, 2011.

UNIFESO, Centro Universitário Serra dos Órgãos. **Projeto Pedagógico Institucional: PPI-2016**. Teresópolis, 2016. Disponível em < <http://www.unifeso.edu.br/instituicao/documentos/ppi2.pdf> >. Acesso em: 16 ago. 2016.

UNIFESO, Centro Universitário Serra dos Órgãos. **Relatório de Atividades 2016**. Teresópolis, 2016a. Disponível em http://www.unifeso.edu.br/instituicao/documentos/relatorio_atividades_2016_completo.pdf. Acesso em: 30 ago. 2017.

UNIFESO. Centro Universitário Serra dos Órgãos. **A FESO - Fundação Educacional Serra dos Órgãos**. Teresópolis, 2019. Disponível em: <http://www.unifeso.edu.br/sobre-feso.php>. Acesso em: 18 jan. 2019a.

UNIFESO. Centro Universitário Serra dos Órgãos. **Centro Universitário Serra dos Órgãos**. Teresópolis, 2019. Disponível em: <http://www.unifeso.edu.br/sobre-unifeso.php>. Acesso em: 18 jan. 2019c.

UNIFESO. Centro Universitário Serra dos Órgãos. **Cursos de Graduação**. Teresópolis, 2019. Disponível em: <http://www.unifeso.edu.br/cursos/graduacao>. Acesso em: 18 jan. 2019b.

UNIFESO. Centro Universitário Serra dos Órgãos. **Infraestrutura – Pensada para otimizar o aprendizado**. Teresópolis, 2019. Disponível em: <http://www.unifeso.edu.br/estrutura.php>. Acesso em: 29 mar. 2019d.

UNIFESO. Centro Universitário Serra dos Órgãos. **Relatório baseado nos serviços gerados na ficha financeira do aluno com status de inscrito**. Teresópolis, 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/Carla/Downloads/Total%20de%20alunos%20por%20curso.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2017a.

UNIFESO. Centro Universitário Serra dos Órgãos. **Relatório Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Teresópolis, 2017. Disponível em: <https://mail.google.com/mail/u/1/#search/analista.rh%40unifeso.edu.br/15f9779666779b82>. Acesso em: 27 mar. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant; CALDAS, Miguel P.. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE**, vol. 45, n.4, out/dez. 2005.

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

VERZOLA, Daniela Vaz. Segregação hierárquica de gênero no setor público brasileiro. IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas, **Nota Técnica**, Brasil, 2010.

VICENTE, Mara Alexandra de Almeida Furtado. O gênero nas estruturas organizacionais: a diferenciação entre homens e mulheres na ocupação de funções, no acesso ao poder e nos salários. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia. Instituto Universitário de Lisboa. **Working Papers**, nº 153, Portugal, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, 3 ed., Bookman, 2005.

ZENG, Zhen. The myth of glass ceiling: evidence from a stock-flow analysis of authority attainment. **Social Science Research**, vol. 40, p. 312-325, 2011.

ANEXOS

ANEXO A. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	108
-----------------------------------------------------------------	-----

ANEXO A: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é **CARLA AVELLAR CERQUEIRA** e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema **A predominância feminina na gestão e sua capacidade gerencial desenvolvida: o caso de uma instituição privada de ensino superior**. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. **MÁRCIA CRISTINA RODRIGUES COVA**. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: **() SIM, desejo receber cópia do relatório final.**
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (*grupo focal, pesquisa ação, etc*), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:

() SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU / () NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): _____

Tels: () _____

Email: _____

ASSINATURA

_____, ____/____/____.

APÊNDICES

APÊNCICE A. Roteiro para entrevistas com as Gestoras da IES	110
APÊNCICE B. Transcrição Entrevistada 15.....	111
APÊNCICE C. Planilha de análise dos dados de campo.....	119
APÊNCICE D. Roteiro para entrevistas fase piloto.....	120
APÊNCICE E. Artigo premiado na 5ª Mostra Científica de Administração CRA-RJ.....	122

APÊNDICE A: Roteiro para entrevistas com as Gestoras da IES



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ
 INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
 MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA-MPGE

ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM AS GESTORAS DA IES

PERGUNTAS	OBJETIVOS
Nome	Caracterizar o perfil das entrevistadas, visando explicitar qual o perfil das gestoras da referida IES.
Idade	
Estado Civil	
Setor em que atua	
Tempo que atua na instituição	
Cargo	
Tempo de atuação no cargo	
Formação Acadêmica	
1) Há quantos anos você atua na gestão do UNIFESO?	
2) Como se deu a sua ascensão profissional no UNIFESO?	
3) Você já enfrentou alguma dificuldade de acesso ao mercado de trabalho, que você percebesse que foi pelo fato de você ser mulher?	Reconhecer durante as entrevistas as falas que identifiquem se as entrevistadas se veem em papel de conflito entre a execução do seu trabalho remunerado e suas atividades domésticas/familiares.
4) Você acredita que seu nível de escolaridade favoreceu a ocupação do seu cargo?	
5) Você tem filhos?	
6) Em caso negativo, você planeja ter filhos? Se sim, o que lhe limita?	
7) Como se dá a sua rotina na realização de atividades domésticas e de sua vida familiar em contrapartida a sua rotina na gestão?	
8) Você conta com apoio na sua estrutura familiar para a realização das tarefas domésticas em sua casa, para assim ter condições de atuar na gestão?	Percepções sobre o Teto de Vidro e sua existência na IES ao qual estão vinculadas.
9) Como é a participação de sua renda no sustento da família? É a única renda? Compõe renda com outra pessoa?	
10) Você conhece o fenômeno “teto de vidro” (explicação da entrevistadora)? SIM ou NÃO.	Percepções sobre o Teto de Vidro e sua existência na IES ao qual estão vinculadas.
11) Acredita que este fenômeno ocorra no UNIFESO? SIM ou NÃO.	
12) Quais são as principais características das mulheres na gestão das IES?	Percepções sobre diferença na gestão pelo gênero, quais diferenças na IES e quais seriam estas características.
13) Você acredita que essas características interferem nos resultados da IES?	
14) Você vivenciou ou vivencia desafios e resistências durante o exercício de suas atividades enquanto gestora do UNIFESO? SIM ou NÃO. Poderia pontuá-los.	
15) Você já enfrentou alguma dificuldade de relacionamento durante o trabalho por ser mulher? Já se sentiu discriminada?	
16) Você participa de Conselhos Administrativos para definições estratégicas da IES? SIM ou NÃO.	Percepção sobre a sua participação nas decisões estratégicas da instituição e nos seus conselhos de administração.
17) Qual a importância dessa participação?	
18) Você possui apoio institucional para a tomada de decisão? SIM ou NÃO.	
19) Você possui total autonomia das suas decisões? SIM ou NÃO.	
20) Você acredita que há diferenciação salarial entre homens e mulheres no UNIFESO? SIM ou NÃO. Justifique.	Percepções sobre a questão de diferenciação salarial se esta ocorre na instituição ao qual estão vinculadas por distinção de gêneros.
21) Há privilégios na ascensão profissional por distinção de gênero? SIM ou NÃO.	
22) Você acredita que existam impactos , sejam eles positivos ou negativos, na adoção predominante de mulheres nos cargos de gestão desta IES? SIM ou NÃO.	Percepções na fala das entrevistadas sobre se estas acreditam que existem impactos negativos ou positivos na adoção predominante de mulheres na gestão da IES.
23) Quais seriam?	
24) Com base em sua experiência profissional, por que existe um número elevado de mulheres em cargos de gestão no UNIFESO?	Fechamento

APÊNCICE B: Transcrição Entrevistada 15

ENTREVISTADA 15 (ENT.15)

Realizada em 20/12/2018 em sala reservada da Reitoria.

23:13 (23 minutos e 13 segundos de entrevista)

Categoria 1: Levantamento do perfil das entrevistadas

- **Nome:** Entrevistada 15
- **Idade:** 42 anos.
- **Estado Civil:** Divorciada.
- **Setor que atua:** Reitoria.
- **Tempo que atua na instituição:** Desde agosto de 2001, são 17 anos.
- **Cargo:** Reitora.
- **Tempo de atuação no cargo:** Desde 2012.
- **Formação Acadêmica:** Sou enfermeira.

1) Há quantos anos você atua na gestão do UNIFESO?

ENT.15: Bom, não sei, vamos ver como é que a gente vai considerar, num cargo de gestão mesmo, foi a direção de centro, no centro de ciências da saúde que eu assumi em 2011, na reitoria eu estou desde 2012, falei 13 mas é 12 tá. Eu passei quase um ano no centro e depois fui pra reitoria, mas antes de estar na direção de centro eu entrei atuando como docente em 2001, em 2005 eu assumi o cargo de assessoria na coordenação de enfermagem não era um cargo de gestão formalmente, mas já trabalhava com gestão fazendo a assessoria da enfermagem depois eu fui pra uma assessoria da coordenação de medicina na área acadêmica, então eu já trabalhava aspectos de gestão, mas o cargo de gestora assim participando dos conselhos, enfim da tomada de decisão ele vem em 2011 assumindo o centro de ciências da saúde.

2) Como se deu a sua ascensão profissional no UNIFESO?

ENT.15: Eu entro como docente como te falei em 2001, aí eu passo pela assessoria além das disciplinas não tem nada haver com a gestão é um trabalho docente puro mesmo. Pela assessoria da enfermagem, pela assessoria da medicina e aí assim, é uma assessoria que ela era muito mais acadêmica né, porque era discutir mudança curricular, foi no momento que veio a mudança curricular então eu fui estudar isso tudo, pra trabalhar a mudança nos cursos de saúde. Então era uma assessoria que trabalhava muito a coisa do currículo, do ensino e a partir daí você vai desenvolvendo

as habilidades para a gestão mesmo. Então em 2011 veio o convite para assumir o centro de ciências da saúde numa reformulação que a instituição estava fazendo, assim eu assumi um centro que anteriormente era de uma mulher também né, era a professora “*nome preservado*”, já era uma característica do centro essa gestão feminina e depois então, naquele momento a reitoria era um cargo que era acumulada com a direção geral, então o diretor geral era o reitor. Em 2006 as Faculdades Integradas viraram Centro Universitário e aí ao virar Centro Universitário se criou o cargo do reitor que não existia, nas faculdades integradas era só o diretor geral, então por um tempo de 2006 até 2011, esse cargo foi acumulado pelo “*nome preservado*”, aí em 2011 se sentiu essa necessidade de separar por conta da grande demanda, assim, a direção geral tinha uma demanda administrativa muito grande e acabava que as questões acadêmicas ficavam, tomavam um aspecto secundário numa instituição educacional, então o conselho diretor que é formado só por homens tomou essa decisão de separar, assim o cargo de reitoria já existia então, não acumular mais e aí veio o convite para assumir a reitoria.

3) Você já enfrentou alguma dificuldade de acesso ao mercado de trabalho, que você percebesse que foi pelo fato de você ser mulher?

ENT.15: Não, na minha trajetória não. Embora eu reconheça que isso acontece muito frequentemente, agora acho que tem um aspecto aí que é uma reflexão minha assim, não porque eu tive a oportunidade de o tempo inteiro estudar muito e me especializar o máximo que podia. Assim ainda nova eu sai da faculdade fiz a residência, da residência emendei com o mestrado e aí eu vim pra FESO, eu parei por um tempo, aí eu fiz o doutorado sempre tendo oportunidade, fazendo as especializações necessárias para o que o mercado de trabalho precisava, então assim, na verdade você se impõe no seu lugar por uma exigência de uma especialização muito grande, tá estudando o tempo inteiro. Porque aí tem uma questão que eu acho que é duplamente interessante, eu sei que você está trabalhando com a questão de gênero, mas é a mulher e a enfermeira em uma instituição de cultura médica. Eu vou te falar assim que se você me perguntar, assim eu nunca senti isso, muito pelo contrário, assim as pessoas sempre me convidaram mas, você sempre faz aquele esforço que você está ali pelo trabalho, pelo conhecimento você sempre tem que ter esse movimento de estar provando que você faz jus àquele cargo. Isso é uma coisa que é uma característica de todo mundo que assume algum cargo de gestão onde você vai ter um nível hierárquico

superior a muitos homens, então é você ter que estar provando o tempo inteiro. Nunca senti nenhuma discriminação, mas isso é uma coisa que acontece. E esse aspecto da formação é mais forte ainda, então nesse momento que eu tocava lá a gestão de mudança do currículo da medicina, isso era uma coisa que aparecia muito forte né assim, o que que essa enfermeira que acha que entende de pedagogia tá fazendo aqui pra dizer como é que forma um médico. E aí você tem um trabalho o tempo inteiro de dialogar com as pessoas, de fazer ver que você tá ali, que você tem o que contribuir e tal. Óbvio que para a mulher eu acho que existe um esforço maior de manutenção, embora a discriminação não seja clara assim, não tem nenhum episódio assim que eu possa te dizer, olha eu deixei de ter esse emprego, muito pelo contrário mas você tem esse tempo inteiro, esse movimento aí de se colocar numa postura de igualdade né.

4) Você acredita que seu nível de escolaridade favoreceu a ocupação do seu cargo?

ENT.15: Completamente.

5) Você tem filhos?

ENT.15: Sim.

6) Em caso negativo, você planeja ter filhos? Se sim, o que lhe limita?

ENT.15: Não se aplica.

7) Como se dá a sua rotina na realização de atividades domésticas e de sua vida familiar em contrapartida a sua rotina na gestão?

ENT.15: É na verdade assim, hoje eu tenho esse cargo de reitoria, além disso, eu trabalho no corpo de bombeiros que é uma instituição predominantemente masculina, lá 92% dos militares são homens. É uma rotina semanal de praticamente assim, nenhum tempo pra dedicação as atividades domésticas, então hoje a minha rotina, assim eu hoje tenho três pessoas que me ajudam, então essa escolha de trilhar esse caminho, eu sempre gostei de trabalhar fora de casa, enfim impõe isso né. Então assim para ser mãe eu tenho três pessoas, minha mãe, que ela já se aposentou então ela gerencia muitas coisas pra mim, me ajuda nesse sentido e hoje eu tenho uma pessoa que há muitos anos já me ajuda nas tarefas domésticas e outra com o cuidado da minha filha mais nova. É uma mulher também, que foi formada na FESO, é bióloga, não encontrou espaço no mercado de trabalho, então hoje ela é uma babá que recebe um salário de bióloga, esse foi meu acordo com ela, até que ela. Hoje o mercado de trabalho para biologia em Teresópolis é muito difícil, como ela não tem disponibilidade e não quer sair de Teresópolis e é uma pessoa fundamental, que eu

tenho um carinho gigante, como se fosse da família. E assim, como mulher eu jamais poderia fazer um salário mínimo. Então assim ela hoje trabalha com o salário de bióloga pra mim e tem esses cuidados que são maravilhosos com a minha filha, então a minha rotina basicamente é estar com as minhas filhas a noite, pra dar suporte na parte acadêmica, da escola e nos finais de semana. Então eu brinco assim, que no sábado de manhã tem uma listinha de demandas que são acumuladas durante a semana para que eu resolva no final de semana. Agora obviamente com essa rotina eu não cozinho, não lavo roupa, nada disso, não que eu ache que isso seja secundário não, eu acho que o trabalho intelectual ele tem a mesma importância que o trabalho mais da habilidade psicomotora mesmo, das tarefas domésticas, então é uma questão de escolha. Infelizmente existe um desmerecimento as mulheres que fazem essa opção ou que precisam né ou que a conjuntura faz com que cuidar do lar seja algo economicamente mais viável do que ela sair pra trabalhar e óbvio a gente vê que existe um desmerecimento em determinadas circunstâncias por conta disso. Quando eu estava no doutorado eu tinha uma disciplina que uma vez o professor falou uma coisa que ficou muito marcante e é verdade né, "A escrita de um texto é tão nobre quanto à limpeza de uma geladeira". Existe espaço pra tudo, todos os trabalhos precisam ser feitos. Não significa que quem pensa não pode executar, existe uma igual importância para todas as atividades embora não tenham o igual reconhecimento. Agora certamente isso é uma reflexão, hoje pra eu estar onde eu estou fazendo o que eu faço eu tenho três mulheres que me dão suporte, femininas né.

8) Você conta com apoio na sua estrutura familiar para a realização das tarefas domésticas em sua casa, para assim ter condições de atuar na gestão?

ENT.15: Resposta obtida na questão anterior.

9) Como é a participação de sua renda no sustento da família? É a única renda? Compõe renda com outra pessoa?

ENT.15: Então, hoje eu sou divorciada, então assim as minhas filhas são guarda compartilhada. Então na verdade hoje a manutenção da minha casa sou eu que faço integralmente, embora o sustento das minhas filhas isso é compartilhado a partir do momento que elas estão numa casa, estão na outra, as coisas são divididas mas assim, muita coisa, praticamente metade da responsabilidade financeira por elas fica comigo, metade com o pai delas. Mas em termos da casa a renda é minha.

10) Você conhece o fenômeno “teto de vidro” (explicação da entrevistadora)? SIM ou NÃO.

ENT.15: Não.

11) Acredita que este fenômeno ocorra no UNIFESO? SIM ou NÃO.

ENT.15: Não, acho que não. Se a gente pegar o centro universitário hoje o maior cargo do centro universitário é a reitoria, então a gente tem a reitoria embaixo da reitoria a gente tem a pró-reitoria que hoje é ocupada por um homem extremamente sensível, acho que guarda características importantes que está ali por um merecimento também, depois a gente tem as direções que são eminentemente femininas, todas são femininas, então eu não acho né. Embora a gente tenha uma característica que a se a gente for para a mantenedora, a mantenedora ela é 100% masculina, o conselho diretor é 100% masculino, os conselhos são masculinos e mais eu acredito que tenha uma característica específica da instituição que tem essa coisa do caráter comunitário, com um grupo de associações e entidades que fundaram a FESO, então a Maçonaria, o Horaty, o Laions e a gente sabe que hoje nos conselhos assim o peso da maçonaria é muito grande e é uma estrutura altamente masculina, patriarcal, a FESO tem muita essa influência, então como o conselho diretor é extraído desse conselho deliberativo o universo masculino predomina pelas características das entidades que fazem essa maçonaria. No entanto isso poderia ser um agravante no momento de escolha dos cargos de gestão do UNIFESO e não é assim. Então eu acho que assim essa relação com as mulheres esse caráter feminino da FESO ele é muito valorizado na estrutura da mantenedora, a gente ouve isso o tempo inteiro, uma análise que é uma gestão cuidadora, que tem uma característica diferente mesmo, do cuidado, do detalhe, que são marcas eminentemente femininas.

12) Quais são as principais características das mulheres na gestão das IES?

ENT.15: Eu acho que é isso né. Eu acho que são todas mulheres muito competentes, fortes, mas assim, isso não é característica exclusiva das mulheres, mas eu acho que todas tem esse perfil, de trazer essa força pra manutenção e a outra característica eu acho que é essa característica do cuidado, que é diferenciada.

13) Você acredita que essas características interferem nos resultados da IES?

ENT.15: De alguma forma sim, acho que de alguma forma sim. Acho que a gente não tem um indicador pra medir isso, mas interfere na medida das relações, do acolhimento.

14) Você vivenciou ou vivencia desafios e resistências durante o exercício de suas atividades enquanto gestora do UNIFESO? SIM ou NÃO. Poderia pontuá-los.

ENT.15: Não, por conta do caráter de gênero não.

15) Você já enfrentou alguma dificuldade de relacionamento durante o trabalho por ser mulher? Já se sentiu discriminada?

ENT.15: Não, aqui não em momento nenhum.

16) Você participa de Conselhos Administrativos para definições estratégicas da IES? SIM ou NÃO.

ENT.15: Sim, sempre.

17) Qual a importância dessa participação?

ENT.15: Eu acho que é fundamental, acho que é inerente ao cargo, cada cargo tem um grau de participação nesses conselhos que são vários. E aí é bem indiferente se é homem ou mulher nesse sentido, a questão é das atribuições do cargo, daquilo que está posto é o que se vai exercer dentro desses conselhos.

18) Você possui apoio institucional para a tomada de decisão? SIM ou NÃO.

ENT.15: Sim, sempre.

19) Você possui total autonomia das suas decisões? SIM ou NÃO.

ENT.15: Sim.

20) Você acredita que há diferenciação salarial entre homens e mulheres no UNIFESO? SIM ou NÃO. Justifique.

ENT.15: Não.

21) Há privilégios na ascensão profissional por distinção de gênero? SIM ou NÃO.

ENT.15: Também não né assim, dentro do quadro e plano de carreira docente, se é um cargo de carreira docente, técnico administrativo da mesma forma. Então assim, são critérios objetivos, não são critérios em que a subjetividade possa atravessar. Os cargos sim, eles são escolhas da gestão, seja da mantenedora ou por exemplo de uma direção a própria mantida a reitoria, a pró-reitoria, as direções de centro vão escolher uma coordenação e o que a gente vê na prática é que isso não é levado em conta, vide a quantidade de mulheres nos cargos de gestão. Então as escolhas são feitas a partir

dos critérios de formação, de adequação ao cargo, o perfil mesmo para aquele cargo, independente se é homem ou mulher.

22) Você acredita que existam impactos, sejam eles positivos ou negativos, na adoção predominante de mulheres nos cargos de gestão desta IES? SIM ou NÃO.

ENT.15: Eu acho que é um pouco dessa coisa, da gestão mais acolhedora e cuidadora, agora também eu acho que a gente pode ter uma gestão masculina assim, eu acho que essa questão de gênero não vai ter nenhum grande impacto que diferencie, mas sim da postura das pessoas, do norte que a instituição trás também. Eu posso ter uma gestão predominantemente feminina, mas se eu parto de ideais discriminatórios, de uma política institucional que não valoriza a igualdade, que não valoriza a justiça, a solidariedade, pouco adiantaria.

23) Quais seriam?

ENT.15: Resposta obtida na questão anterior.

24) Com base em sua experiência profissional, por que existe um número elevado de mulheres em cargos de gestão no UNIFESO?

ENT.15: Eu acho que assim, se faz mesmo por aquilo que a gente falou um pouco antes, pelo perfil de especialização, formação dessas mulheres, poderiam ser homens, eu acho que tem uma conjuntura que como é uma instituição que não tem essa discriminação na hora da escolha, então por muitas vezes você tem um processo seletivo e quando você vai escolher um coordenador, uma diretora, em que você tem homens e mulheres ali potenciais pra ocupar o cargo, isso não foi sempre assim. Eu acho que já teve um momento em que predominou mais os homens, quando a gente olha pro centro de saúdes por exemplo eram várias mulheres e agora tem alguns homens voltando a ser coordenadores de curso, então assim eu não vejo que tem uma intencionalidade de assim, nós vamos escolher só mulheres será uma gestão feminina se dá muito mais pelo perfil de formação, de especialização e de adequação ao cargo, mas como não existe esse ideal da supremacia masculina, digamos assim, "ah não, vamos escolher homens" isso não está nem no inconsciente nem no nível consciente, então a gente vive um momento agora em que as pessoas que tinham a melhor habilitação entraram, mulheres e por tanto elas foram escolhidas e selecionadas e assumiram esses cargos. Eu não vejo uma intencionalidade para que a gestão seja predominantemente feminina ou masculina. O que gera isso, tempos em que isso vai ser misturado, tempo em que vai predominar mais os homens, tempo que vai

predominar um pouco mais as mulheres. E esse momento em que a gente vive aí é o momento de supremacia feminina.

APÊNCICE C: Planilha de análise dos dados de campo

Quadro de Categorias: vivências por entrevistada (parte 1).										
CATEGORIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
1. Dualidade entre trabalho e família	S	S	N	S	N	S	N	S	S	S
2. O fenômeno Teto de Vidro	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
3. Características das mulheres na gestão	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
4. Participação nas decisões estratégicas da IES e nos Conselhos de Administração	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
5. Escolaridade e	S	S	S	S	S	N	S	S	N	S
Diferenciação Salarial	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
6. Impactos na gestão	S	S	S	S	S	S	N/S	N/S	S	S

Quadro de Categorias: vivências por entrevistada (parte 2).										
CATEGORIAS	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20
1. Dualidade entre trabalho e família	N	S	S	S	S	S	N	S	S	N
2. O fenômeno Teto de Vidro	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
3. Características das mulheres na gestão	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S
4. Participação nas decisões estratégicas da IES e nos Conselhos de Administração	N	N	S	N	S	N	N	N	N	N
5. Escolaridade e	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S
Diferenciação Salarial	N	N/S	N/S	N	N	N	N	N	N	N
6. Impactos na gestão	S	S	N/S	S	N/S	S	S	S	N/S	S

Observação:

A letra “S” significa que as mulheres entrevistadas vivenciam tal realidade discriminada na categoria, a letra “N” significa que não vivenciam e as letras “N/S” significam que não souberam responder a questão.

APÊNCICE D: Roteiro para entrevistas fase piloto

QUESTIONÁRIO PILOTO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM AS GESTORAS DA IES

- Levantar o perfil da entrevistada: nome / idade / formação acadêmica / estado civil / cargo / tempo de casa / tempo no cargo / setor que atua.
- 1) Há quantos anos você atua na gestão do UNIFESO?
 - 2) Como se deu a sua ascensão profissional no UNIFESO? Quais as dificuldades encontradas?
 - 3) Você tem filhos? Em caso positivo, como se dá a rotina dos seus filhos em conjunto a sua rotina na gestão? Em caso negativo, você planeja ter filhos? Se sim, o que lhe limita?
 - 4) Você conta com o apoio na sua estrutura familiar para atuar na gestão?
 - 5) Você conhece o fenômeno “teto de vidro” (*explicação da entrevistadora*)? Acredita que este fenômeno ocorra nesta IES?
 - 6) Você participa de Conselhos Administrativos para definições estratégicas da IES? Qual a importância dessa participação?
 - 7) Você já possuía experiência em gestão antes de trabalhar nessa IES? Já trabalhou em outra IES em cargo de gestão?
 - 8) Em caso afirmativo, a proporção de mulheres atuando em cargo de gestão era a mesma da que existe em sua atual instituição? Os resultados eram os mesmos?
 - 9) Você vivenciou preconceitos durante sua trajetória profissional? Você enfrenta dificuldades que acredita que não enfrentaria caso você fosse do sexo masculino?
 - 10) Você possui apoio institucional para a tomada de decisão? Você possui total autonomia das suas decisões?
 - 11) Quais são as principais características das mulheres na gestão das IES?
 - 12) Como essas características interferem nos resultados da IES?
 - 13) Você vivenciou ou vivencia desafios e resistências durante o exercício de suas atividades enquanto gestora desta IES? Poderia pontuá-los.
 - 14) Você acredita que há diferenciação salarial entre homens e mulheres na IES? Há privilégios na ascensão profissional por distinção de gênero?
 - 15) Você acredita que existam impactos, sejam eles positivos ou negativos, na adoção de um elevado número de mulheres para ocuparem cargos de gestão desta IES? Quais seriam?

- 16) Você acredita que se o número de homens em cargos de gestão em sua IES fosse superior ao número de mulheres no mesmo cargo, que os resultados seriam diferentes?
- 17) Em sua opinião, por que existe um número elevado de mulheres nesta IES em cargos de gestão?

A GESTÃO FEMININA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA: O CASO UNIFESO

Resumo:

Os estudos que versam sobre gênero são recorrentes, destacam a constante busca das mulheres por qualificação, a dupla jornada vivenciada em sua rotina e a disparidade salarial entre os gêneros. Estes são temas que ainda que debatidos não apresentaram os impactos que a adoção predominante de mulheres na gestão proporciona nas organizações. Este estudo tem como objetivo principal compreender qual é o impacto da predominância de mulheres nos cargos de gestão em uma instituição de ensino superior privada. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três públicos distintos dentro de uma IES. Foi utilizada uma metodologia qualitativa, com a criação de categorias através da análise de conteúdo e utilizou-se como abordagem o uso da fenomenologia, visto que esta IES possui 64% de mulheres em seus cargos de gestão. Os resultados preliminares encontrados sob a junção das falas dos autores ao posicionamento das entrevistadas nos diversos temas concluem que este estudo é relevante para diversas IES, visto que poucos são os estudos que contemplem o processo de ascensão das mulheres aos cargos mais elevados de gestão e os impactos da sua predominância em uma IES privada.

Palavras-chave: Gênero; Gestão feminina; Instituição de Ensino Superior; Gestão Universitária.

Abstract:

The studies that deal with gender are recurrent, highlighting the constant search of women for qualification, the double journey experienced in their routine and the wage gap between the genders. These are subjects that although debated did not present the impacts that the predominant adoption of women in the management provides in the organizations. This study aims to understand the impact of the predominance of women in management positions in a private higher education institution. For this purpose, semi-structured interviews were conducted with three different audiences within an higher education institution. A qualitative methodology was used, with the creation of categories through content analysis and the use of phenomenology was used as an approach, since this higher education institution has 64% of women in their management positions. The preliminary results found in conjunction with the authors' statements on the positioning of the interviewees in the various themes conclude that this study is relevant for several higher education institutions, since few studies have contemplated the process of women ascending to higher management positions and the impacts of its predominance in a private higher education institution.

Key-words: Gender; Female management; Institution of Higher Education; University Management.

1. INTRODUÇÃO

A dualidade entre trabalho e família, a execução de cargos semelhantes com remunerações diferenciadas, são fatores que dificultam o avanço das mulheres aos cargos de alta direção nas organizações. O fato de historicamente serem delegados à figura feminina os cuidados com os afazeres domésticos, com os filhos, com o seu companheiro, enfim os cuidados com a família, são desafiantes para a sua inserção, fixação e ascensão no mercado de trabalho. A divisão entre trabalho e família e seu constante esforço em se capacitar são importantes dados para este estudo.

O alcance das mulheres a cargos anteriormente considerados característicos das realidades masculinas, a ascensão feminina aos cargos de gestão das organizações, todos estes temas necessitam de novos estudos, visto que por mais que os avanços tenham ocorrido nas diversas áreas, ainda é algo que causa estranhamento o fato de instituições possuírem um alto percentual de mulheres na ocupação de seus cargos de prestígio (CERIBELI, CERIBELI E FERREIRA, 2016).

Segundo Ceribeli, Ceribeli e Ferreira (2016), a realidade laboral no Brasil desfavorece o gênero feminino, encontrando-se frequentemente organizações que não tem mulheres em seus postos de liderança, práticas de remuneração salarial diferenciada para execução de atividades semelhantes e baixo nível de ascensão profissional para mulheres dentro das organizações. Como sugestão para estudos futuros estes autores destacam a necessidade de investigação em organizações que tem conseguido superar tais desafios, no intuito do avanço em relação à gestão da diversidade de gênero.

A necessidade deste estudo se apresenta como algo urgente, visto as dificuldades encontradas atualmente nas relações de gênero principalmente vinculadas ao contexto organizacional. Neste contexto ainda existem diferenças salariais para execução de cargos semelhantes, a não divisão das atividades domésticas e ainda a ocorrência de fenômenos como o “teto de vidro”, que limita a ascensão das mulheres aos cargos mais elevados das organizações. Mesmo que a modernidade do século XXI já esteja imbuída no cotidiano, ainda é possível perceber as diferenças entre os gêneros no contexto do trabalho.

Para que haja uma maior compreensão desta temática, este estudo busca atender ao seguinte questionamento: qual o impacto da existência de um elevado número de mulheres em cargos de gestão em uma instituição de ensino superior privada?

Decorrente desta questão principal, surgiram os seguintes questionamentos: qual o perfil demográfico destas gestoras? Quais foram os desafios enfrentados por estas gestoras durante sua trajetória profissional? As relações de gênero influenciaram durante o processo de ascensão profissional destas mulheres? Há algum diferencial para IES na adoção de um alto percentual de mulheres ocupantes de seus cargos de gestão? Essas e outras perguntas que surgiram durante a execução desta pesquisa necessitam de respostas, para que se possa alcançar a tão almejada equidade de gênero, onde as oportunidades de homens e mulheres serão semelhantes e ainda a valorização de organizações que atuem em busca deste mesmo propósito.

O Centro Universitário Serra dos Órgãos - UNIFESO, campo empírico desta pesquisa, autorizou a realização da mesma que foi devidamente aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa. O diferencial para a escolha deste campo empírico se deu principalmente devido ao seu distinguidor quanto ao percentual de mulheres

lotadas nos cargos de gestão (coordenadoras, chefes, gerentes, diretoras e reitoria) que gira em torno de 64% (UNIFESO, 2017).

Portanto, a estrutura deste artigo está organizada para primeiramente contemplar uma introdução ao tema, colocando em destaque sua relevância para o contexto atual das organizações. Em seguida é evidenciado o problema de pesquisa e seus objetivos. Posteriormente será apresentado o referencial teórico utilizado para embasamento desta pesquisa, a metodologia de coleta e análise dos dados utilizada, os seus resultados e as conclusões preliminarmente encontradas.

2. METODOLOGIA

Nesta pesquisa optou-se pelo uso de uma pesquisa aplicada, a partir de uma metodologia qualitativa dos dados, em que segundo Roesch (2005), visa apreciar as diferentes construções e significados que as pessoas atribuem a sua própria experiência. Corroborando com esta proposta Mesquita e Matos (2014), ressaltam que suas atividades centrais são entrevistar, observar e analisar.

O campo empírico deste projeto será o Centro Universitário Serra dos Órgãos - UNIFESO, instituição de ensino superior de direito privado sem fins lucrativos, situada na região serrana do Estado do Rio de Janeiro, no município de Teresópolis. Fundada em 20 de janeiro de 1966, por um grupo de pessoas da sociedade civil teresopolitana. Em 2017 o UNIFESO contou com o total de 1.771 funcionários, sendo deste quantitativo 787 (44%) homens e 984 (56%) mulheres, deste total 21 (36%) homens e 38 (64%) mulheres atuantes nos cargos de gestão, os demais funcionários se dividem entre técnicos administrativos, docentes e operários (UNIFESO, 2017). Possui cerca de 4.330 estudantes, entre seus variados cursos, desde a educação infantil até a pós-graduação (UNIFESO, 2017a).

Definiu-se como abordagem desta pesquisa o uso da fenomenologia, segundo Vergara (2015, p. 76) define, a principal característica do uso desta abordagem é a sua permissibilidade de explorar situações, valores e práticas com base na visão de mundo dos próprios sujeitos.

Em complemento ao uso da abordagem de fenomenologia será utilizada a abordagem de estudo de caso, pois conforme menciona Yin (2005) este tipo de abordagem contempla fenômenos contemporâneos e complexos inseridos na vida real e nas organizações o que permite uma investigação que preserva as características dos acontecimentos.

Será utilizado o critério de amostragem intencional, conforme menciona Creswell (2014), onde o pesquisador seleciona os indivíduos e o local que visem uma melhor compreensão do problema pesquisado. O método de coleta de dados se dará através da realização de entrevistas semiestruturadas. Para realizar a análise dos dados pesquisados, será utilizada a técnica de análise de conteúdo, esta é uma técnica metodológica que se aplica em diversas formas de comunicação, visando a compreensão das características por detrás das mensagens colhidas junto aos respondentes da pesquisa.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1.A MULHER E O MERCADO DE TRABALHO

3.1.1. Conceituando Gênero

O conceito de gênero é fundamental para a compreensão do contexto de vivência das mulheres no mercado de trabalho. Este conceito ultrapassa as diferenças biológicas do indivíduo, pois é determinado por um conjunto de papéis e valores, que por si só posicionam as figuras masculinas e femininas de maneiras

distintas, colocando a figura feminina como um indivíduo subordinado ao ser masculino (ONU Mulheres, 2012). Segundo o Cadernos do GEA - Grupo Estratégico de Análise da Educação Superior no Brasil (2014) este conceito cria assimetrias entre o que se entende como feminino ou masculino, criando parâmetros para estas percepções.

Desde antes da década de 1970, o termo gênero já vinha sendo utilizado, porém primeiramente a ideia deste termo se definia como um distinguidor de papéis, os “papéis dos sexos”, posteriormente fora compreendido como um termo onde os papéis exercidos por um determinado indivíduo eram o que definiam seu desempenho perante uma sociedade (CHANTER, 2011). Corroborando com esta análise Bezerra (2015, p.16) compreende que o termo gênero, “corresponde a atribuição dada pela sociedade aos indivíduos e aos papéis diferenciados pelo sexo”, ou seja, as categorias sociais que distinguem homens e mulheres na sociedade são bastante antigas e a partir destas categorias se organizaram no contexto familiar e na domesticidade. Para Beauvoir (1970, p.10) “A humanidade é masculina e o homem define a mulher não em si mas relativamente a ele; ela não é considerada um ser autônomo”.

Em resumo, as diferenças entre homens e mulheres são dadas pela sua natureza, porém “as diferenças entre as relações de poder são dadas pela própria sociedade em que estão inseridos” (BEZERRA, 2015 p.51). Corroborando com esta perspectiva Miranda, Mafra e Cappelle (2012) afirmam que o termo sexo se refere aos fatores biológicos, enquanto o gênero faz menção a fatores sociais e culturais.

3.1.2. O histórico da mulher no mercado de trabalho

Desde o tempo das cavernas os homens eram aqueles que iam a caça para levar os alimentos para suas famílias, considerando-se assim os proprietários destes, posteriormente no desenvolver da sociedade permaneceram como donos do gado e dos escravos, onde a herança construída em vida era repassada aos seus herdeiros do sexo masculino. A construção da desigualdade entre homens e mulheres se iniciou desde o momento em que atividades como o cuidado com a criação dos filhos e família eram tarefas das mulheres, enquanto o provimento da família por meio do trabalho era uma tarefa designada aos homens (BEZERRA, 2015).

Sob a influência de uma sociedade marcada historicamente pelo patriarcado, que segundo Saffioti (2004) representa um tipo hierárquico de relação que concede direitos sexuais aos homens sobre as mulheres, sob uma estrutura de poder que tem por base a ideologia e a violência.

Segundo este mesmo alinhamento Chanter (2011), acredita que a figura da mulher se resume ao contexto privado, dos cuidados com o lar e da família, enquanto o homem se encontra no contexto público, em atividades fora do contexto familiar. Esta separação entre homens e mulheres não se deu devido à alguma falta de incapacidade de raciocínio femininas, mas principalmente pelos hábitos e condicionamentos embutidos na sociedade.

Em meados da década de 1970, enquanto a sociedade brasileira expandia sua economia, as mulheres iniciavam um movimento por melhorias e por prestígio social. Iniciando o processo de saída dos trabalhos menos qualificados, para alcançar posições hierárquicas de maior representação nas organizações, atingindo um aumento de 35% (JONES, 2000, p.211). De fato, com este avanço, as mulheres brasileiras se tornavam mais independentes e realizadas pessoal e profissionalmente, principalmente devido ao fato de estarem investindo em suas

aptidões por meio de qualificações e capacitações e de novas posições profissionais.

Ainda que grande parte das mulheres tenham avançado na participação efetiva no mercado de trabalho, deixando de ser uma força de trabalho secundária e se tornando por vezes inclusive chefes de seus lares, cerca de 38% dos domicílios em 2012 tinham como referência as mulheres (SPM, 2015, p.13), este avanço não significou uma mudança na redivisão das tarefas domésticas e de cuidado nos contextos familiares, onde ao contrário disto, muitas mulheres continuam a vivenciar uma dupla jornada de trabalho em que atuam no contexto familiar e empresarial remunerado (IPEA, et.al., 2011). Cova (2011 p.174) reforça que “a mudança de comportamento de uma mulher submissa (mas não menos atuante) para uma mulher ativa, independente e emancipada não ocorreu de uma forma que se desfizessem os traços do passado”, ou seja, são necessários anos de mudança para que a igualdade de direitos e deveres entre homens e mulheres sejam sanados e as organizações desempenham um importante papel neste contexto, se selecionarem as pessoas por suas capacidades e não pela distinção de gênero.

3.1.3. Levantamento de dados no Brasil

Conforme levantamento do instituto ETHOS (2016, p.16), intitulado como “Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas”, as mulheres representam 43,6% da população economicamente ativa no país, este número é bastante relevante pois, demonstra sua consolidação e avanço no mercado de trabalho. Este mesmo levantamento, corrobora com a perspectiva de que na atualidade do país, ainda que a população mais numerosa seja do gênero feminino, cerca de 51,4% crescentes desde os anos 1960, na composição do quadro funcional das empresas a realidade é outra, existe uma baixa representatividade feminina dentro das empresas, em torno de 35,5%. Por este motivo sua ascensão hierárquica profissional e a diferenciação salarial para cargos que executam demandas semelhantes, são ainda mais difíceis. Segundo este mesmo estudo, as mulheres compõem atualmente 38,8% de cargos de supervisão, 31,3% na gerência, 13,6% no quadro executivo e 11% nos conselhos de administração.

Contrapondo a esta perspectiva a Secretaria de Políticas para as Mulheres – SPM (2015) destaca o aumento da participação das mulheres em espaços de poder e decisão das organizações, cargos anteriormente ocupados somente por homens, trazendo assim um importante indicador de melhoria de oportunidades e condições para as mulheres brasileiras. Ainda que haja grande diferenciação na ocupação de cargos de poder e decisão onde há mais homens que mulheres, esta realidade vem se transformando e sendo reduzida paulatinamente.

Para o Programa Pró-equidade de Gênero e Raça (2016, pg.50) ainda que as mulheres possuam cursos e capacitações, estas ainda são desvalorizadas, fazendo com que elas tenham dificuldades no alcance de cargos mais elevados e de maior prestígio social e econômico nas organizações. Nesta mesma pesquisa as mulheres representavam cerca de 70% do total de pessoas com nível superior completo nas empresas pesquisadas. As taxas de probabilidade de ficarem desempregadas são consideravelmente altas, cerca de 6,2%, contra 5,5% para os homens. A participação de mulheres em cargos executivos, apesar de dobrar, pouco avançou de 2001 a 2010, subindo de 6% para 14%. O que destaca uma participação baixa nestes tipos de cargos (INSPER, et.al., 2016, p.07).

3.1.4. Escolaridade e diferenciação salarial

O Programa Pró-equidade de Gênero e Raça (2016), evidencia em seus registros que as desigualdades na remuneração entre homens e mulheres, aumentam quanto maior for o nível de escolaridade destes. Segundo os autores Cowling e Taylor (2001), as mulheres tem probabilidade duas vezes maior de possuir diplomas de pós-graduação, e ainda são mais propensas a manter seus estudos durante os primeiros graus cursados, o contrário dos homens. Entretanto, estas diferenças se tornam menores quando se tratam dos altos níveis de qualificação profissional exigidas para ocupação de altos cargos nas organizações, imbuídas em um contexto contemporâneo, tornando um desafio cada vez maior a participação equitativa das mulheres, ainda que estas possuam alta qualificação, há postos de trabalho considerados masculinos.

A Organização Internacional do Trabalho - OIT (2016, p.09) corrobora com esta perspectiva a partir do momento que estima que as mulheres recebem atualmente 77% a menos do que ganham os homens. Destaca-se ainda que alguns progressos já foram realizados sob esta disparidade, porém, acredita-se que “serão necessários mais de 70 anos até que as disparidades salariais de gênero sejam completamente eliminadas.”

No contexto social de vivência das mulheres, ainda se encontra uma realidade onde o foco do seu trabalho, sendo estes remunerados ou não, são a realização de atividades como trabalhadoras familiares não remuneradas. Atuando regularmente em setores do cuidado, como o trabalho doméstico, educação, primeira infância e enfermagem (OIT, 2016).

O relatório da Organização Internacional do Trabalho intitulado “Mulheres no Trabalho Tendências 2016”, (OIT, 2016) pontua que as mulheres realizam em média, mais tarefas domésticas não remuneradas e de cuidado do que os homens. Trabalhos de baixa valorização e qualificação tem sido preenchidos por mulheres, principalmente as que possuem baixa renda e nível de escolaridade (PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA, 2016). Contando com dias de trabalho exaustivos e longos, e ainda com uma dupla jornada de trabalho em seu lar, na realização de atividades domésticas, atividades estas que conseqüentemente diminuem suas possibilidades de atuação no mercado. De fato, as mulheres estão sendo representadas em um número limitado de profissões, o que contribui para as disparidades de gênero (OIT, 2016).

3.2. A DUALIDADE ENTRE TRABALHO E FAMÍLIA

3.2.1. O trabalho e os cuidados com a família

Desde crianças as meninas são criadas e estimuladas a atuar nas atribuições domésticas e de cuidado em seus lares. Estas funções vão se tornando cada vez mais intensas ao longo do seu crescimento, com o aumento constante destas atividades. No Brasil, no ano de 2009 entre as crianças de cinco a nove anos, 14,6% dos meninos cuidavam do trabalho doméstico, enquanto 24,3% das meninas exerciam esta atividade. Entre dez e quinze anos de idade, os meninos passaram a dedicar apenas 10,2% de seu tempo com estas atividades, enquanto as meninas 25,1% destas. Estas até então pequenas diferenças, ocasionam um grande distúrbio ao longo dos anos na formação destes indivíduos (IPEA, et.al., 2011, p.37). Cova (2011 p.179) corrobora com esta realidade quando pontua que “a grande maioria das mulheres ficou às margens do processo de trabalho, se tornando fruto da dominação masculina”.

As organizações continuam contando com uma cultura de trabalho de muitas horas trabalhadas e da não conciliação entre trabalho e família. As mulheres continuam como as principais responsáveis pelas atividades domésticas e de cuidados com a família, submetidas a uma dupla jornada intensa (Cadernos do GEA, 2014). Este fato limita a participação das mulheres de forma equivalente tanto em sua vida social, política e econômica, quanto nas tomadas de decisão e no alcance de cargos mais elevados nas organizações (OIT, 2016).

A participação feminina na renda familiar aumentou significativamente, chegando a representar 45% da renda de seus lares. Esta mudança se apresenta principalmente pela mudança nas estruturas familiares, onde muitas mulheres se tornaram chefes de família (54%), papel tradicionalmente ocupado por homens. Estas transformações que tem sido vivenciadas pela sociedade acarretam de forma profunda os novos papéis desempenhados por homens e mulheres no século XXI, trazendo uma importante mudança para o padrão de comportamento das famílias brasileiras (IPEA, et.al., 2011, p.35).

O desejo do alcance desta igualdade entre homens e mulheres é necessário e urgente, para isto é preciso que a sociedade reconheça que ambos os indivíduos, possuem responsabilidades com o trabalho e com a família. Devendo prestar cuidados e executando suas atividades de forma equilibrada, proporcionando assim que ambos possam competir de forma igual e de acordo com suas competências, por cargos de elevado prestígio nas organizações (OIT, 2016).

3.2.2. Características das mulheres na gestão

Segundo Menezes (2012) as mulheres possuem um estilo de gestão diferenciado, mais intuitivo e emocional. Corroborando com esta análise, Barbosa (et.al.,2011) reafirma que as mulheres tendem a estimular, valorizar e motivar mais os seus pares para o trabalho, tendo como uma característica fundamental a sua priorização pela boa relação com todos os seus colaboradores, de forma a difundir os objetivos estratégicos da organização, compartilhando as informações e decisões, para que todos tenham clareza e compreensão de suas metas, e assim possam atingir seu objetivo comum.

Para Santos e Antunes (2013) os homens possuem características tais como a autoconfiança e o domínio do ambiente em que estão inseridos, são mais agressivos, independentes, autossuficientes e fortes. Enquanto as mulheres são mais altruístas e preocupadas com seus pares, são gentis, prestativas, compreensivas, acolhedoras e solidárias. Em resumo, os autores acreditam que a gestão tida como masculina, é mais controladora e a gestão tida como feminina é mais integradora, democrática e flexível.

Jones (2000), acredita que as mulheres assumiram um novo papel, se tornando cada vez mais independentes e imbuídas neste contexto social contemporâneo. Através desta nova cultura de mudança, segundo o autor, as mulheres estão adquirindo maior independência econômica, menor resistência a manter suas carreiras após adquirir o matrimônio e ainda aumentando sua estima e identidade. Para Minniti e Naudé (2010) quando as mulheres assumem postos de relevância nas instituições em que atuam, tendem a atrair ainda mais mulheres sob sua gestão, este fato ocorre de forma proporcionalmente menor em instituições que tem como gestores os homens, que não possuem tal característica.

Em estudo realizado por Barbosa (et.al.,2011 p.125) os autores acreditam que “as mulheres representam a força de trabalho do futuro”. Estes autores consideram que cada vez mais os valores que vem sendo dados como importantes dentro da

gestão das organizações são considerados como atributos de ordem feminina. Exigindo que os novos gestores sejam profissionais mais flexíveis, sensíveis e cooperativos, atribuições estas relacionadas a figura feminina.

3.3. GESTÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

3.3.1. As Instituições de Ensino Superior

Segundo Governo do Brasil (2017) as Instituições de Ensino Superior (IES) podem ser públicas, quando são vinculadas aos governos federal, estadual ou municipal, ou privadas. Podendo ainda se dividir entre universidades, centros universitários ou faculdades. As IES têm como prerrogativa serem grandes geradoras e fornecedoras de conhecimento (GRANEMANN, 2003).

O cenário da educação superior no Brasil é composto por 2.391 Instituições de Ensino Superior (IES), destas 84,3% são nomeadas como Faculdades, 8,2% são nomeadas Universidades, 5,9% são nomeados Centros Universitários e 1,7% são nomeados Institutos Federais (Cadernos do GEA 2014, p.11). Segundo dados do Ministério da Educação informados em 2013 descritos nos Cadernos do GEA (2014, p.11), 87% das IES são instituições de ensino privadas, todas estas dependem do poder do Estado para autorização, reconhecimento ou renovação de reconhecimento de seus cursos e demais questões de ordem legal. Estes distintos modelos de instituições foram construídos por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB de 1966, que possibilitou a formalização e criação de diversos modelos institucionais (MOROSINI, 2006).

As IES segundo Rizzatti e Junior (2000), são sistemas sociais complexos. Inseridos em um cenário dinâmico, rodeados por conflitos de interesses internos e externos. O resultado destes conflitos é o que compõe seus objetivos e valores na sua estrutura social e acadêmica, a partir de suas próprias características culturais e das demandas sociais envolvidas.

O Caderno do GEA (2014, p.24) destaca a importância da presença das mulheres nas instituições de ensino superior, não apenas como estudantes, mas como funcionárias técnico administrativas e docentes. Segundo este levantamento, as funcionárias técnico administrativas registraram um aumento de 42,1% em sua participação, enquanto para os funcionários do sexo masculino este dado foi de apenas 31%. O mesmo não ocorre para as mulheres alocadas nos cargos de docência, a taxa de crescimento da participação das mulheres entre 2006 e 2012 foi de 36,1%, enquanto a dos homens se manteve em 31%.

Este levantamento contribui substancialmente para as análises de poder dentro das instituições de ensino superior, onde o alcance das mulheres à uma diversidade de instituições e aos postos mais altos de gestão e influência nas organizações, podem contribuir para uma revisão mais ampla dos papéis de gênero na sociedade como um todo (Cadernos do GEA, 2014).

Quando a sociedade é instruída e se baseia no conhecimento, as organizações iniciam uma importante transformação em suas características intrínsecas e isto se reflete no mercado de trabalho, que também adere a estes novos conhecimentos trazendo com isso a necessidade da geração de um novo tipo de profissional, profissional este que atenda às suas demandas e que se dispõe a construir de forma conjunta este novo papel social (MOROSINI, 2006).

3.3.2. O fenômeno social “Teto de vidro”

Este fenômeno que ocorre em muitas organizações, foi introduzido nos Estados Unidos na década de 1980, o chamado “teto de vidro” é definido por Steil

(1997, p.62) como um “movimento sutil, porém forte, que impossibilita mulheres ao alcance de altos cargos de gestão nas organizações, não em detrimento de suas competências, mas exclusivamente pelo seu gênero”. Assim como o vidro, este fenômeno é transparente e resistente. Para Marzola e Filice (2014), esta barreira enfrentada pelas mulheres no ambiente organizacional aumentam ainda mais as desigualdades de gênero no campo da gestão. Cowling e Taylor (2001) destacam que um pequeno número de mulheres tende a alcançar os mais elevados níveis de gestão nas organizações, isto se dá, pois, algumas organizações vivenciam tal fenômeno, o que impossibilita as mulheres ao alcance de cargos de maior prestígio nas organizações.

Os diversos fatores que se somam ao preconceito vivenciado pelas mulheres ao longo dos anos em suas atividades laborais, dificultam sua ascensão profissional, ainda que estas estejam capacitadas profissionalmente para execução de cargos de alta complexidade.

4. RESULTADOS

Em acordo com a metodologia estabelecida neste artigo, foram realizadas um número total de três entrevistas piloto, cujos sujeitos foram selecionados por critério intencional. Foi escolhida a Direção de Educação a Distância nesta fase piloto, pois é uma diretoria criada recentemente na instituição e é gerenciada por uma mulher, característica principal para escolha deste campo empírico.

Quadro 1. Perfil dos(as) entrevistados(as).

SUJEITO	SEXO	IDADE	FORMAÇÃO	CARGO	SETOR	TEMPO NA IES
Entrevistada 1	Feminino	34 anos	Graduação Completo	Assessora Administrativa	Diretoria de Educação a Distância	9 anos
Entrevistada 2	Feminino	42 anos	Doutorado em Curso	Docente e Assessora	Diretoria de Educação a Distância	8 anos
Entrevistada 3	Feminino	52 anos	Mestre	Diretora	Diretoria de Educação a Distância	17 anos

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas em jan.2018.

As entrevistas piloto foram feitas de forma individual e ocorreram durante o mês de janeiro de 2018 no campus Sede do UNIFESO. As mesmas foram autorizadas pelos entrevistados(as) através de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE e foram realizadas gravações em formato de áudio que possibilitassem sua posterior transcrição, análise e arquivamento como partícipe do corpo desta pesquisa.

Após a realização das entrevistas e suas transcrições, foram elencadas as categorias de análise em acordo com as temáticas abordadas pelo referencial teórico, buscando assim integrar a fala dos (as) entrevistados(as), as falas dos autores que abordam tal realidade. As categorias de análise foram divididas em sete áreas distintas e deverão atender aos seguintes objetivos, conforme descrito no quadro 2:

Quadro 2. Categorias de análise dos dados.

CATEGORIAS	TIPO	OBJETIVOS
1	Levantamento do perfil dos(as) entrevistados(as)	Conhecer o perfil de todos os(as) entrevistados(as), visando compreender se há distinção de perfil entre os gestores, técnicos-administrativos e docentes.
2	Dualidade entre trabalho e família	Reconhecer durante as entrevistas as falas que

		identifiquem se os(as) entrevistados(as) se veem em papel de rivalidade entre a execução do seu trabalho remunerado e suas atividades domésticas.
3	O fenômeno “Teto de vidro”	Identificar se os(as) entrevistados(as) conhecem o referido fenômeno e se o mesmo acontece na instituição ao qual estão vinculados.
4	Participação nas decisões estratégicas da IES e nos Conselhos de Administração	Reconhecer por meio das entrevistas com as gestoras entrevistadas, se as mesmas participam das tomadas de decisões estratégicas da instituição e dos seus conselhos de administração.
5	Características das mulheres na gestão	Identificar se assim como os autores destacam que existem formas distintas de gestão entre homens e mulheres, se os(as) entrevistados(as) reconhecem tal diferenciação e quais são estas características.
6	Diferenciação salarial	Identificar se os(as) entrevistados(as) acreditam que o fator de diferenciação salarial ocorre na instituição ao qual estão vinculados por distinção de gêneros.
7	Impactos na Gestão	Identificar na fala do(as) entrevistados(as) se estes(as) acreditam que existem impactos negativos ou positivos na adoção predominante de mulheres na gestão da IES.

Fonte: Elaboração própria.

CATEGORIA 1. Levantamento do perfil dos(as) entrevistados(as)

A necessidade da realização de um levantamento do perfil dos(as) profissionais entrevistados(as) se faz relevante, pois evidencia as principais características dos(as) profissionais atuantes na IES. Levantamento de dados como estes são relevantes para comprovar a veracidade de relatórios como os do Instituto ETHOS (2016, p.16) que menciona que as mulheres possuem 7,5 anos de estudos a mais do que os homens e que ainda que busquem por melhores capacitações e qualificações isto não tem reverberado na sua inserção no mercado de trabalho, que atualmente é de 35,5%.

Destacam-se no perfil das entrevistadas o grande interesse pelo avanço em sua formação acadêmica, fator primordial para o alcance de ascensão profissional nos dias de hoje.

“eu estou fazendo a pós em educação a distância de gestão de projetos, mas está encaminhando e pretendo fazer mais cursos nesta área, que é uma área que eu estou gostando bastante que é a EaD.” (Entrevistada 1, 2018)

Corroborando com esta análise a fala da segunda entrevistada, que destaca que o fato de existirem muitas mulheres na gestão da referida IES pode ser incentivado pelo público feminino residente na região que possui alta formação acadêmica.

“[...] eu acho que nossa cidade acaba tendo mulheres com mais qualificação, que acabam buscando o UNIFESO né. Acho que academicamente é a instituição que mais vai incorporar essas mulheres [...]” (Entrevistada 2, 2018)

CATEGORIA 2. Dualidade entre trabalho e família

O apoio familiar para as mulheres atuantes no mercado de trabalho é fundamental, autores evidenciam que ainda é atribuída a figura feminina as atividades restritas aos cuidados de cunho doméstico. O relatório intitulado “Mulheres no Trabalho tendências 2016”, (OIT, 2016) pontua que as mulheres realizam em média, mais tarefas domésticas não remuneradas e de cuidado do que os homens. Esta situação limita a participação da mulher de forma igualitária aos homens, tanto na sua vida política, econômica e social (OIT, 2016).

A entrevistada 1 destaca em sua fala a dificuldade que algumas mulheres possuem em seu cotidiano familiar para atuar em dupla jornada com o trabalho remunerado no UNIFESO, porém pontua o desejo das mesmas em estarem dispostas ao exercício de ambos os papéis.

“[...] tem muita mulher[...] que se coloca mais à disposição, tem flexibilidade, assim, algumas né, sei que tem a correria das que tem família, mas mesmo assim elas procuram sempre estar presentes, disponíveis [...]” (Entrevistada 1, 2018)

Na análise da entrevistada 2, esta identifica que homens e mulheres possuem estímulos diferenciados em sua formação social, onde os homens são incentivados a buscar novas oportunidades no contexto público e a mulher fica restrita ao contexto privado, conforme confirma Chanter (2011).

“As mulheres não tem esse estímulo né, ela tem filhos e a família está aqui e marido trabalha, ela não quer deixar o filho, eu acho que tem tantas demandas e construções sociais e responsabilidades impostas a mulher que ela acaba não optando, então eu acredito que se em Teresópolis houvessem número de pessoas com formação, mesmo formação de homens e mulheres ainda assim nós seríamos a maioria aqui, porque os homens ousariam sair de Teresópolis para buscar e as mulheres ficam.” (Entrevistada 2, 2018)

Corroborando com esta perspectiva a entrevistada 3, realça a ida para a cidade de Teresópolis como uma oportunidade de melhoria na sua qualidade de vida e de sua família, apontando o UNIFESO como um grande motivador para esta mudança, possibilitando ainda uma melhoria no desempenho da sua dupla jornada entre família e trabalho.

“[...] a motivação também de vir pra Teresópolis foi porque eu tinha o emprego no UNIFESO, aí como professora, foi justamente pra melhorar isso, então hoje eu morando aqui a minha casa é a 900 metros da instituição o que me permitiu acompanhar meus filhos, almoçar com meus filhos todos os dias, acompanhar o desenvolvimento dos meus filhos na escola [...]” (Entrevistada 3, 2018)

CATEGORIA 3. O fenômeno “Teto de vidro”

Este fenômeno vivenciado em muitas organizações, se assemelha a uma camada invisível, que, entretanto, é resistente e limita a participação das mulheres no alcance aos cargos de maior prestígio dentro das organizações (STEIL, 1997).

Quanto a fala das entrevistadas neste momento, as mesmas são opostas quanto a existência do fenômeno “teto de vidro” dentro do UNIFESO. Com ênfases opostas justificam seu posicionamento.

“Não, não acontece. Assim, pela experiência que eu adquiri ao longo desses anos eu vi muitas mulheres obtendo promoções, subindo de cargo, indo até o cargo máximo né de reitor, nós temos uma reitora né, uma mulher, então eu acredito que isso aqui não acontece.” (Entrevistada 1, 2018)

“Eu acho que não. Eu penso que é pelo contrário, hoje a instituição todas as diretoras elas são mulheres, a reitora é mulher, o pró-reitor é um homem o diretor geral também e não é porque eles são homens, não é porque tem uma justificativa de trajetória profissional, acadêmica, histórica, então eu não vejo nenhuma interdição no sentido da ascensão das mulheres em cargos de gestão.” (Entrevistada 3, 2018)

“Claro, é só olhar. [...] Vamos falar assim a direção geral do UNIFESO né, o diretor geral que é um homem, [...] é muito recente mulheres ocuparem cargos de gestão tão altos que nem já estão ocupando aqui na nossa instituição, então eu acho que acontece ainda, [...]” (Entrevistada 2, 2018)

CATEGORIA 4. Participação nas decisões estratégicas da IES e nos Conselhos de Administração

Ainda que estejam inseridas nas organizações, cerca de 35,5% das mulheres demonstram uma baixa representatividade nas empresas do país (ETHOS, 2016, p.16). Este dado é o oposto do que ocorre no UNIFESO, onde 56% dos funcionários contratados são do sexo feminino (UNIFESO, 2017). Ainda assim, as mulheres estão ausentes nos conselhos deliberativos e nas tomadas de decisões estratégicas de grande parte das empresas ETHOS (2016, p.16).

É necessário neste processo compreender o apoio que o UNIFESO fornece aos seus gestores para a tomada de decisão. Esta questão compreendeu apenas os roteiros apresentados as gestoras da IES.

“Nós somos uma instituição colegiada, existem conselhos no âmbito dos cursos, existe conselho no âmbito das coordenações de cada curso, no âmbito dos centros, existe reunião colegiada da pró-reitoria acadêmica com todas as direções, tanto administrativas como acadêmicas e tem o nosso conselho superior que é o CEPE/CAS que também todas nós temos acento, direções, representação de coordenação, de professores e estudantes e outras instâncias de deliberação de decisão, a gente tem o planejamento estratégico, que todas as definições estratégicas, ela é feita de forma colegiada então todos os diretores participam, depois a gente capilariza para as gerências, coordenações e busca capilarizar o quanto possível para os professores e estudantes.[...]” (Entrevistada 3, 2018)

Destaca-se na fala da entrevistada 3, o fato do UNIFESO ser regido de forma colegiada, contando com diversos espaços de decisão que garantem um ambiente para o debate nos diversos níveis hierárquicos, sempre defendendo a preocupação em disseminar as informações para o maior número possível de colaboradores. Quanto a autonomia nas tomadas de decisão a mesma entrevistada destaca a sua visão sobre o tema dentro da instituição.

“[...] é a garantia das pessoas terem o exercício da autonomia, da liberdade de discutir e debater, é óbvio que elas têm as instâncias específicas de acordo com cada área, tem os níveis específicos de acordo com cada função né, mas eu penso que o sucesso da nossa instituição está nesse aprendizado que a gente fez, [...]” (Entrevistada 3, 2018)

CATEGORIA 5. Características das mulheres na gestão

Alguns autores acreditam que homens e mulheres possuem diferentes perfis no ato de gerir. Para Santos e Antunes (2013) a gestão tida como masculina, é caracterizada como um tipo de gestão mais controladora, autossuficiente e independente, enquanto a gestão tida como feminina é mais integradora, democrática e flexível. As características de gestão tidas como femininas tem sido alvo de grande importância nas organizações, visto que valores como sensibilidade, cooperação e flexibilidade são almejados pelas organizações em seus gestores (BARBOSA et.al.,2011). No UNIFESO as entrevistadas 1 e 3 acreditam que há características distintas na gestão entre homens e mulheres, conforme segue:

“[...] eu acho que tem sim, tem uns pontos assim que diferem, até de exemplo de outras pessoas, por exemplo esse meu diretor que eu tive homem, ele no trato com os homens era de uma forma, já com as mulheres era de outra, ele era mais delicado, tentava né pelo menos ser. [...] a mulher sempre tem uma coisa assim meio competitiva, eu acho assim né, eu tenho essa percepção na maioria dos casos, tem as exceções claro, mas na

maioria das vezes mulher tem essa coisa de competição [...] eu acho que pode existir sim uma diferenciação, no modo de falar, de agir, de conduzir as coisas. [...]" (Entrevista 1, 2018)

"Eu acho que a mulher tem uma sensibilidade maior para cuidar de gente. Eu penso que as mulheres também têm um bom senso de uso de recursos. [...] da experiência nossa lá como gestoras, a gente faz milagre com o recurso que tem, a gente consegue fazer projetos, consegue mobilizar, sensibilizar. [...] acho que a gente abraça mais, a gente ri mais, a gente tem um ambiente mais descontraído, eu tenho essa sensação." (Entrevista 3, 2018)

Já para a entrevistada 2, não são as características que definem a gestão por gêneros, mas sim as demandas que os cargos de gestão exigem.

"[...] assim eu não acho que são características da mulher ou do homem, eu acho que são estabelecidas demandas para mulheres e demandas para homens e cada um reage de uma forma, ou reage bem ou mal, ou contra ou a favor, reativamente ou não, ou tem que provar, porque assim, o que eu acredito é que a mulher tem que sempre provar que é capaz e aí precisa se esforçar mais [...]" (Entrevista 2, 2018)

CATEGORIA 6. Diferenciação salarial

A Organização Internacional do Trabalho (2016, p.09) afirma que as mulheres recebem atualmente 77% a menos do que ganham os homens na execução de atividades de cunho semelhante. Expomos para os(as) entrevistados(as) uma questão que tratava da distinção salarial entre gêneros e se esta era percebida dentro da IES pesquisada. Duas delas acreditam que não há distinção salarial pelo gênero, em destaque a entrevistada 3 aponta que as instituições de ensino superior obedecem a uma regulação específica neste sentido.

"Eu não tenho conhecimento, mas eu acredito que não." (Entrevistada 1, 2018)

"Não tem, tem na sociedade, [...], mas na nossa instituição, não sei se isto é a história toda mas a partir do momento que eu entrei, o que é muito interessante na nossa instituição, ela é regulada nesse sentido, então a gente tem o plano no magistério superior, então não é porque é mulher ou homem doutor, porque tem lá uma regra, que se você é professor titular você ganha tanto, mesma coisa é o critério de gratificação para gestão, tem um critério específico que é definido, então não é porque é homem ou mulher." (Entrevistada 3, 2018)

Um destaque dado pela entrevistada 2, se refere ao corpo docente do sexo masculino, em que em sua visão este é priorizado institucionalmente.

"[...], professores homens tem espaço diferenciado e olha que eu estou no curso de Pedagogia, tem um espaço diferenciado de trabalho, então em alguns momentos eles não vão ter diferença salarial mas talvez eles tenham mais carga horária, você entendeu? Vai ser sempre assim, eu acredito que é despendido neste sentido[...]" (Entrevistada 2, 2018)

CATEGORIA 7. Impactos na Gestão

Neste momento foi questionado se os mesmos acreditavam que existiam impactos sejam eles positivos ou negativos na adoção predominante de mulheres na gestão da IES, objetivo principal deste trabalho. Destaca-se na fala das entrevistadas o perfil diferenciado da IES e os aspectos positivos desta adoção predominante.

"Então, do que a gente vive aqui, eu acredito que seja positivo, porque assim a instituição vem crescendo cada vez mais, progride em todas as

suas frentes de trabalho, como aqui a maioria das gestoras são mulheres, eu acredito que isso é um impacto positivo porque o trabalho tá sendo bem feito assim né e acho que é mais isso mesmo, acredito que há uma evolução de tudo que é colocado, posto, de todos os trabalhos que a gente vê acontecendo [...] eu acredito que o impacto é sempre positivo.” (Entrevistada 1, 2018)

“[...]eu acho que é uma característica muito própria nossa, como tem muitas mulheres na gestão eu acho que isso acabou se diluindo de alguma forma e aí a gente começa a perceber que existe um espaço maior para mulheres trabalharem nesses setores aonde, porque se a gente pensar numa direção acadêmica, a direção de centro por exemplo, é natural, se fosse um homem ia ter vários outros homens trabalhando com eles, então a gente olha para as direções de centro e são muitas mulheres trabalhando com essas mulheres, então eu acho que isso mudou muito na nossa instituição. Além delas chegarem, quando elas chegam neste cargo de gestão bem alto, eu acho que elas trazem outras também juntas né.” (Entrevistada 2, 2018)

“[...]da década de 1990 pra cá, e aí a partir do momento que uma instituição de ensino pôde ter fins lucrativos, eu acho que ela ganhou uma dinâmica e uma velocidade de ter que ter essa capacidade da mulher que faz mil coisas ao mesmo tempo, [...]” (Entrevistada 3, 2018)

5. CONCLUSÃO

Esse artigo é fruto do trabalho elaborado para a Qualificação do Projeto do Trabalho Final de Curso de Mestrado Profissional e ainda, conta com apoio da própria instituição pesquisada através do seu Plano de Incentivo a Iniciação Científica e Pesquisa – PICPq. Este teve como objetivo principal identificar a viabilidade de realização do projeto em acordo com sua relevância no contexto atual, onde a predominância de mulheres em cargos de gestão ainda é pouco discutida e assim identificar se há impactos, sejam eles positivos ou negativos na adoção deste tipo de prática para uma instituição de ensino superior privada.

Por meio da realização das entrevistas piloto, foi possível perceber a importância da discussão deste tema tanto para instituição pesquisada, quanto para demais instituições que atuam no ramo da educação e que desejam ser referência no empoderamento feminino.

Analisando por meio das categorias criadas, destacam-se: **Categoria 1.:** a necessidade da realização de um maior número de entrevistas, que possam melhor elucidar os perfis dos distintos públicos entrevistados, visando demonstrar o perfil dos atuais e futuros gestores da IES; **Categoria 2.:** ficou evidenciado que o fato da IES ser localizada em uma cidade em que se acredita que há uma maior qualidade de vida, que este fato proporciona as mulheres gestoras uma melhoria no desempenho de sua dupla jornada; **Categoria 3.:** o alto desconhecimento do fenômeno “teto de vidro”, entre as entrevistadas demonstrando a sua possível invisibilidade dentro da instituição, sendo necessário proporcionar maior clareza nos critérios de ascensão profissional dentro das IES; **Categoria 4.:** destaca-se o grande envolvimento das gestoras nos conselhos de administração que ocorrem de forma colegiada, possibilitando que colaboradores dos diversos níveis hierárquicos participem ou tenham conhecimento das decisões estratégicas definidas; **Categoria 5.:** a maior parte das entrevistadas acredita que há formas distintas de gestão entre homens e mulheres, e que a forma feminina de gerir é mais sensível, cuidadosa e competitiva; **Categoria 6.:** é preciso uma busca mais intensa por meio dos registros do setor intitulado como Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos da IES, para assim poder compreender melhor e dar clareza a comunidade interna da

instituição dos seus critérios de ascensão profissional e de remuneração para os diversos cargos nela encontrados; **Categoria 7.:** as entrevistadas destacaram ser positivo o fato de haver uma adoção predominante de mulheres nos cargos de gestão e ainda destacam a necessidade desta compreensão de forma mais ampliada em outras instituições de ensino na região, para assim identificar se este fenômeno também ocorre nas mesmas.

A grande mobilização de órgãos públicos e do governo em prol da equidade de gênero e da igualdade de oportunidades para homens e mulheres nos diversos espaços sociais, se fez relevante durante a construção deste trabalho, pois apoiou o diagnóstico da necessidade deste tipo de estudo e ainda, intensificou a importância dos constantes debates sobre gênero e de seu avanço nestes espaços mesmo que de forma vagarosa.

A ausência de outros estudos e pesquisas que tenham como foco o impacto da gestão feminina em instituições de ensino superior também atenua a necessidade de estudos nesta área, visto que como já foi constatada a predominância de mulheres em cargos de gestão na IES pesquisada, se faz necessário compreender se há ou não impactos na adoção desta prática para os diversos públicos, suscitando assim a necessidade de um maior número de entrevistas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Felipe Carvalhal. CARVALHO, Camila Fontes de. SIMÕES, Géssica Maria de Matos. TEIXEIRA, Rivanda Meira. Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudos de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju – Sergipe. Revista da Micro e Pequena empresa, Campo Limpo Paulista, v.5, n.2, p.124-141. (Mai/Ago) 2011.

BEAUVOIR, Simone de. O segundo sexo - Fatos e mitos. 4ed. São Paulo, 1970.

BEZERRA, Vanessa. Gênero e serviço social: desafios a uma abordagem crítica. São Paulo Saraiva 2015 1 recurso online ISBN 9788502629769.

BRASIL. Divisão de Temas Educacionais. Denominações das Instituições de Ensino Superior. Disponível em: <http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html> Acesso em: 05 dez. 2017.

CADERNOS DO GEA. Grupo Estratégico de Análise da Educação Superior no Brasil. – n.6 (jul./dez. 2014). – Rio de Janeiro: FLACSO, GEA; UERJ, LPP, 2012- v. Semestral ISSN 2317-3246.

CERIBELI, Harrison Bachion; CERIBELI, Maria Cláudia Bachion; FERREIRA, Fábio José Rodrigues. Análise da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) sob a Perspectiva das Diferenças entre Gêneros. Reuna, v. 21, n. 3, p. 5-24, 2016.

CHANTER, Tina. Gênero: conceitos-chave em filosofia. Porto Alegre ArtMed 2011 1 recurso online ISBN 9788536325828.

COVA, Marcia Cristina Rodrigues. Trabalho Feminino em Ibituporanga/Itaguaí-RJ: submissão ou emancipação? In SOUZA, José dos Santos (organizador); FIGUEIREDO, Bruno de Oliveira; CUNHA, Carlos Henrique Berrini da; ANDRADE, Flávio Anício; MENDES, Francisco Coelho; AMORIM, Henrique; ARRUDA, Maria da Conceição Calmon; WEBWRING, Susana Iglesias. Trabalho, qualificação e políticas públicas. Rio de Janeiro, 7 Letras, 2011. P.174-185.

COWLING, Marc. TAYLOR, Mark. Entrepreneurial Women and Men: Two Different Species? Small Business Economics, 16: 167–175, 2001.

CRESWELL, J.W. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens. 3ª Ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

ETHOS, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. São Paulo, 6ªed., 2016.

GRANEMANN, Sérgio Ronaldo. Gestão de instituições privadas de ensino superior. São Paulo Atlas 2003 1 recurso online ISBN 9788522470280.

INSPER; Movimento Mulher 360; PWG Brasil; ONU Mulheres. Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina “vieses inconscientes”, 2016.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; ONU Mulheres; SPM, Secretaria de Políticas para as Mulheres; Seppir, Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. Retrato das desigualdades de gênero e raça. 4ª ed. Brasília, 2011.

JONES, Kellye. Psychodynamics, gender, and reactionary entrepreneurship in metropolitan São Paulo, Brazil. *Women in Management Review*, Vol. 15 Nº: 4, pp.207-217, 2000.

MARZOLA, Maria do Socorro Oliveira. FILICE, Resínia Cristina Garcia. Gênero e gestão na universidade de Brasília: um campo de disputas. Seminário Nacional de Teoria Marxista. Uberlândia, 2014.

MENEZES, Raquel Santos Soares. Feminilidades em Primeira Pessoa: Narrativas Plurais, Vivências Singulares de Mulheres nos “Negócios”. Belo Horizonte, CEPEAD/UFMG, 2012. (Tese de Doutorado em Administração).

MESQUITA, Rafael Fernandes; MATOS, Fátima Regina Ney. Pesquisa Qualitativa e Estudos Organizacionais: história, abordagens e perspectivas futuras. IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. Florianópolis, 2014.

MINNITI, Maria. NAUDÉ, Win. What Do We Know about the Patterns and Determinants of Female Entrepreneurship across Countries? *European Journal of Development Research* Vol. 22, 3, 277–293, 2010.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida; MAFRA, Flávia Luciana Naves; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Relações de gênero e poder: um estudo com professoras-gerentes em uma universidade pública. *Revista Administração em Diálogo*, v. 14, n. 3, p. 110-136, 2012.

MOROSINI, Marília Costa (organizadora). A universidade no Brasil: concepções e modelos. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Brasília, 2006. ISBN 85-86260-28-2

OIT, Organização Internacional do Trabalho. Mulheres no trabalho tendências 2016, 2016.

ONU Mulheres. JACOME, Marcia Laranjeira; VILLELA, Shirley. Orçamentos sensíveis a gênero: conceitos. Brasília, 332p.,2012.

PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA. Rompendo fronteiras no mundo do trabalho – Brasília: SPM – Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2016.

RIZZATTI, Gerson. JUNIOR, Gerson Rizzatti. Organização universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. IV Colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul, Florianópolis, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005. ISBN: 9788522440498;

SAFFIOTI, Heleieth. Gênero, patriarcado e violência. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004.

SANTOS, Jean Carlos Silva dos. ANTUNES, Elaine Di Diego. Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógono de gestão. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, ano 10, n. 14, p. 35-60, jul./dez. 2013.

SPM, Secretaria de Políticas para as Mulheres. Relatório Anual Socioeconômico da Mulher. 1ª Impressão. Brasília, ISSN 2318-5619, 181p, março de 2015.

STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

UNIFESO. Centro Universitário Serra dos Órgãos. Relatório Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Teresópolis, 2017. Disponível em: <<https://mail.google.com/mail/u/1/#search/analista.rh%40unifeso.edu.br/15f9779666779b82>> Acesso em: 27 mar. 2017.

UNIFESO. Centro Universitário Serra dos Órgãos. Relatório baseado nos serviços gerados na ficha financeira do aluno com status de inscrito. Teresópolis, 2017a. Disponível em: <<file:///C:/Users/Carla/Downloads/Total%20de%20alunos%20por%20curso.pdf>> Acesso em: 28 dez. 2017a.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e mé