

DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2024.e94892>

MULHERES EM POSIÇÃO DE LIDERANÇA: DESAFIOS ENFRENTADOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO FEDERAL

WOMEN IN LEADERSHIP POSITIONS: CHALLENGES FACED IN A FEDERAL TEACHING INSTITUTION

Débora Vargas Ferreira Costa, Doutora

<https://orcid.org/0000-0002-6716-6959>

deboravargas82@gmail.com

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro | Instituto Três Rios

Três Rios | Rio de Janeiro | Brasil

Milena Aragão Fernandes, Graduada

<https://orcid.org/0009-0002-2027-5506>

milena_aragao5@hotmail.com

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro | Curso de Administração

Seropédica | Rio de Janeiro | Brasil

Recebido em 10/junho/2023

Aprovado em 09/setembro/2023

Publicado em 05/fevereiro/2024

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



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

RESUMO

A designação de mulheres para cargos de gestão universitária ainda é algo desafiador no Brasil. Por isso, o presente trabalho tem como objetivo geral identificar como as mulheres têm enfrentado os desafios da gestão em uma universidade pública federal. Para dar suporte a essa pesquisa, utilizou-se o referencial teórico sobre a mulher e o trabalho, a mulher e a liderança e, a gestão universitária. A pesquisa realizada teve orientação qualitativa. Para a coleta de dados, foram entrevistadas vinte gestoras de uma universidade federal, sendo adotado um roteiro semiestruturado investigando as experiências vivenciadas pelas participantes no exercício de cargos de liderança. Como principais resultados encontrados, nota-se que não há um preparo para as gestoras ao assumirem os cargos de gestão na universidade. Essa falta de preparo impacta na credibilidade das líderes perante os demais colegas, e ocasiona em uma maior sobrecarga de tarefas, a qual se agrava pelo fato de lidarem com atividades como a maternidade, casamento, família e atividades domésticas. Além disso, nota-se que ainda há discriminação de gênero no ambiente profissional, no qual costumam ser questionadas e colocadas em teste constantemente. Entende-se que as gestoras tendem a ter um esforço maior na função, devido à necessidade de argumentação para serem ouvidas. Espera-se que este estudo possa contribuir para a gestão universitária ao pontuar os maiores desafios enfrentados pelas gestoras no exercício de sua função. Além disso, acredita-se que o presente trabalho possa contribuir para conscientização dos docentes quanto à discriminação de gênero existente e principais dificuldades vivenciadas pelas mulheres.

Palavra-Chave: Mulheres. Gestão Universitária. Liderança Feminina.

ABSTRACT

The appointment of women to university management positions is still challenging in Brazil. Therefore, the present work has the general objective of identify how women have faced the challenges of management in a federal public university. To support this research, the theoretical framework on women and work, women and leadership, and university management was used. The research carried out had a qualitative orientation. For data collection, twenty managers from a federal university were interviewed, adopting a semi-structured script investigating the experiences lived by the participants in the exercise of leadership positions. As main results found, it is noted that there is no preparation for managers when assuming management positions at the university. This lack of preparation impacts on the leaders' credibility with other colleagues, and causes a greater overload of tasks, which is aggravated by the fact that they deal with activities such as motherhood, marriage, family and domestic activities. In addition, it is noted that there is still gender discrimination in the professional environment, in which they tend to be constantly questioned and put to the test. It is understood that managers tend to put more effort into their role, due to the need for arguments to be heard. It is hoped that this study can contribute to university management by pointing out the biggest challenges faced by managers in the exercise of their function. In addition, it is believed that the present work can contribute to the awareness of teachers regarding existing gender discrimination and the main difficulties experienced by women.

Keyword: Women. University Management. Female Leadership.

1 INTRODUÇÃO

Devido ao modelo patriarcal ainda existente na sociedade, as mulheres passam muito tempo presas às funções do lar e ao cuidado com os filhos, enquanto os homens sentem-se responsáveis somente pelo sustento da casa. Esse cenário começou a mudar, ainda que persista em parte, quando as mulheres conseguiram ingressar no mercado de trabalho, adquirindo independência financeira. A partir de então, começaram a levantar diversos questionamentos a respeito da sua posição na sociedade, ocasionando na busca pelos mesmos direitos que os homens. O movimento feminista também foi um grande disseminador de novos ideais em prol da igualdade de gênero, ocasionando uma maior conscientização das mulheres e quebra de paradigmas. Com isso, as mulheres conquistaram acesso à escolaridade e ao mercado de trabalho e, foram se afastando do papel de “esposa” imposto a elas, se tornando economicamente ativa e capacitada para todos os tipos de funções (BEAUVOIR, 1970).

Apesar de estarem agora mais presentes no mercado de trabalho, de acordo com a pesquisa realizada pelo IBGE (2016), nota-se que as mulheres ainda são as maiores responsáveis pelo cuidado da casa e afazeres domésticos, dedicando a essas atribuições cerca de 73% a mais de horas do que os homens. Isso influencia também no indicador de *Proporção de ocupados em trabalho por tempo parcial*, evidenciando que, para conciliar o trabalho remunerado com afazeres domésticos, muitas mulheres optam por trabalhar em funções com a carga horária reduzida (IBGE, 2016).

Embora ainda perdurem diversas barreiras, a participação das mulheres continua crescendo gradativamente no mercado de trabalho, chegando a exercer cargos executivos nas organizações. Uma vez atuando na gestão, costumam trazer características consideradas femininas que são vistas como mais alinhadas com as habilidades de liderança desejadas. Esse estilo de liderança têm sido visto como mais vantajoso para as empresas por estarem mais alinhados com as novas estratégias organizacionais (TOTANI, 2011).

Entretanto, apesar de todo esforço que tem sido empreendido para combater os preconceitos e a discriminação de gênero, alguns pensamentos machistas e sexistas ainda perduram nos dias atuais, nos âmbitos familiar, político, escolar, acadêmico, profissional, dentre outros. Por isso, a conquista das mulheres por seu espaço na sociedade ainda não acabou, visto que há muitos paradigmas que ainda precisam ser quebrados (HIRATA, 2015).

Tendo em vista as considerações destacadas, este trabalho tem como objetivo geral identificar como as mulheres têm enfrentado os desafios da gestão em uma universidade pública federal. Os objetivos específicos são: analisar quais foram os maiores obstáculos enfrentados pelas mulheres, levantar como conciliam a vida profissional com a pessoal; verificar como são vistas em posição de liderança; examinar quais características são consideradas mais importantes para o exercício das funções de liderança e entender quais são os impactos gerados por um cargo de gestão.

O artigo está estruturado em cinco seções, contando com esta introdução. A próxima traz a base teórica adotada na condução do estudo realizado. Em seguida, são destacados os procedimentos metodológicos observados e os resultados obtidos no campo. Por fim, são apresentadas as conclusões a que foi possível se chegar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como suporte teórico ao desenvolvimento da pesquisa, cujos resultados estão aqui expostos, foram buscados autores, desde alguns clássicos até os contemporâneos, sobre três temas fundamentais para o estudo desenvolvido. Inicialmente, são trazidos aportes sobre a inserção das mulheres no mercado de trabalho. Em seguida, é analisada a atuação em cargos gerenciais, sendo destacadas as principais características que costumam ser associadas ao que seria um estilo feminino de liderança. Fechando o referencial, são apresentados alguns conceitos e destacadas peculiaridades relativas à gestão universitária.

2.1 A MULHER E O TRABALHO

O regime patriarcal, sistema no qual, como lembra Silva (2019), os homens possuem um poder de dominação sobre as mulheres apenas por serem homens, ainda gera impactos na sociedade. Beauvoir (1970) destaca que, apesar de o patriarcado não ter sido um acaso ou o resultado de uma revolução violenta, e sim fruto de um privilégio biológico, ele permitiu que os homens se afirmassem sozinhos como soberanos.

De acordo com Lerner (1990, p.7), “os homens e mulheres têm sido excluídos e discriminados por causa da sua classe. Mas nenhum homem foi excluído do registro histórico por causa do seu sexo e, em vez disso, todas as mulheres eram”. O modelo de família patriarcal gerou danos e atrasos nas conquistas femininas, visto que as mulheres ficam encarregadas das tarefas domésticas e cuidados com a família, e os homens responsáveis pelo

sustento da casa, o que às levava a uma vida de dependência financeira (BRUSCHINI, 1998). E, o fato de serem responsáveis pela educação dos filhos, estruturou mercados de trabalho desvantajosos para as mulheres, resultando num poder desigual no âmbito profissional e no âmbito familiar (HIRATA, 2015).

Vale observar que ainda há diversos fatores que limitam a inserção das mulheres no mercado de trabalho e, conseqüentemente, sua independência financeira. Apesar de gradativamente conquistarem seu lugar na sociedade, tanto no trabalho, quanto na educação, seus progressos não se equiparam aos avanços dos homens. Com isso, essa estrutura das distâncias se mantém, como uma corrida com *handicap* (BOURDIEU, 2012).

Dentre esses fatores, nota-se que ainda há funções que são consideradas majoritariamente masculinas, como a função de líder nas organizações. Essa visão é resultado de diversos fatores, principalmente dos resquícios do modelo patriarcal ainda presentes na sociedade, que associam a imagem das mulheres ao lar e maternidade e a julgam incapazes de gerir uma empresa (NOGUEIRA & KUBO, 2013).

2.2 A MULHER E A LIDERANÇA

Conforme mencionado, as mulheres passaram por diversas transformações na sociedade. A figura do homem provedor e da mulher responsável pelas atividades domésticas foi dando espaço para a divisão das tarefas da vida familiar e a participação da mulher no mercado de trabalho, conquistando também maior acesso à educação. Os estereótipos que caracterizavam a condição feminina se alteraram, ao menos em parte, e houve a quebra de alguns paradigmas. Com isso, as mulheres tiveram um crescimento no mercado de trabalho, alcançando até cargos de liderança de empresas (TONANI, 2011).

Entretanto, de acordo com a pesquisa realizada pelo IBGE (2016), 62,2% dos cargos gerenciais são ocupados por homens, e apenas 37,8% por mulheres. E, o fato de serem as principais responsáveis pelas atividades domésticas pode representar um dos principais impactos dessa desigualdade. Ainda de acordo com a pesquisa mencionada, as mulheres dedicam cerca de 73% a mais de horas do que os homens aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos.

Além deste fator dificultador, segundo Kanan (2010), o perfil de liderança foi criado a partir de características masculinas. E, as organizações priorizaram por muito tempo o líder como um chefe centralizador, valorizando atributos como agressividade e demonstrações de

poder, que costumam ser atreladas à representação ideal de líder e são, normalmente, relacionados ao estilo masculino de gestão. Esta referência somada aos estereótipos que são dados às mulheres, tendem a afastá-la de posições de liderança, pois são julgadas incapazes de exercer um cargo de gestão seguindo os padrões de excelência estabelecidos. Muitos questionamentos a respeito da capacidade de liderança acabam não sendo levantados para líderes homens, apenas para mulheres. Por essas barreiras sociais criadas, elas necessitam de um esforço e dedicação maior para a execução dos cargos, como lembra Bittar e Eleutério (2018). Além disso, comportamentos exibidos por homens líderes, tendem a ser mais bem avaliados que os comportamentos das mulheres, conforme realçam Nogueira e Kubo (2013).

Em consequência desse pré-conceito estipulado, algumas mulheres chegam a assumir características masculinas para obter o respeito de sua equipe. Algumas gestoras assumem uma postura mais agressiva para conseguirem se impor, conforme relato da pesquisa de Nogueira & Kubo (2013).

Além disso, como o exercício da liderança geralmente exige mais tempo e dedicação dos funcionários, a carga horária da função também é um dificultador para as mulheres. Isso porque a conciliação de atividades domésticas, cuidados com os filhos, e estudos com a vida profissional é um grande obstáculo, para permanência no trabalho (CANOVA, 2010).

Conforme realça Totatni (2011), tanto os homens quanto as mulheres são capacitados para exercer cargos de liderança e agregar valor às organizações. Entretanto, diante dos relatos expostos, pode-se notar que há ainda muitas barreiras para a entrada das mulheres no mercado de trabalho e mais ainda em cargos gerenciais.

2.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

As universidades têm como principal objetivo desenvolver e disseminar o conhecimento, e, para isso, realiza basicamente três funções, que são: o ensino, a pesquisa e a extensão. Por meio dessas funções, é possível a formação de cientistas e técnicos que colaboram com a comunidade diante das transformações do mundo contemporâneo (SOUZA, 2009). Diante do importante papel da universidade na formação do indivíduo e seu impacto na sociedade, a função de gestor universitário apresenta grande relevância para o alcance dos objetivos da universidade (GOMES et al, 2013).

De acordo com Esther (2011), o padrão gerencial para administração pública parte do pressuposto que o gestor universitário, uma vez que é desenvolvido para sua função, tem

plena capacidade de resolução de problemas que lhe são apresentados. Contudo, há certa dificuldade no processo de adaptação dos professores ao cargo de gestão na universidade, devido à falta de qualificação que a maioria manifesta em relação às práticas gerenciais. Alguns gestores afirmam não possuir qualquer formação para atuar na parte administrativa da universidade e nenhum preparo para a função, o que pode ser um fator gerador de vulnerabilidade perante as situações do dia a dia (GOMES et al, 2013).

Além disso, alguns gestores veem de forma negativa a diminuição da atuação na docência, que interfere em diversos fatores, dentre eles, a redução da produção científica e atualização de conteúdos, deixando em desvantagem os professores que atuam na gestão perante os colegas que não exercem atividades administrativas (GOMES et al, 2013).

Ademais, a alta demanda do cargo é vista como pejorativa, de acordo com Silva (2012):

As funções dos coordenadores de curso e chefes de departamento vão além das relativas ao planejamento, organização, direção e controle. Suas funções são executadas sem planejamento, imperando o imediatismo e improviso. Além disso, às atividades de gerentes universitários, somam-se as de docente e pesquisador, o que lhes acarreta uma sobrecarga de trabalho (SILVA, 2012, p. 78).

Nota-se, também, uma falta de preparo ao assumirem as funções de gestão, uma vez que as informações necessárias à gestão ainda estão muito centradas em poucas pessoas, o que gera perdas relevantes dos conhecimentos da instituição. Não há, em geral, uma padronização dos processos, cada departamento tem a sua singularidade, o que dificulta o compartilhamento do conhecimento institucional. Quando os gestores ingressam na universidade, eles são treinados informalmente pelos colegas de trabalho, o que pode ocasionar em distorções da realidade e dificulta a compreensão das informações. Por isso, programas de educação permanente para docentes e técnicos são de extrema necessidade (SOUZA & KOBAYAMA, 2010).

De acordo com Marra e Melo (2005), esses fatores, somados à alta demanda e, conseqüentemente, à sobrecarga sentida, podem acarretar danos na maneira com que os gestores lidam com o cargo, como falta de planejamento, organização, controle, imediatismo e improviso. Desta forma, fica evidente que ainda há muitas lacunas na forma que a universidade prepara os gestores para assumir os cargos e a necessidade de uma maior atenção no tema.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Com o propósito de alcançar os objetivos pretendidos neste trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa com orientação qualitativa. Esta abordagem não utiliza dados estatísticos como o centro do processo de análise, não havendo a prioridade em quantificar unidades, buscando, por outro lado, um aprofundamento no entendimento dos fenômenos enfocados a partir da consideração da subjetividade dos sujeitos envolvidos (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Quanto à sua finalidade, a pesquisa pode ser classificada como descritiva e explicativa. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), quando é realizada apenas a pesquisa dos dados, sem manipulação de informações, a pesquisa é considerada descritiva. Já a pesquisa explicativa é caracterizada pelo pesquisador investigar as causas e consequências dos fatos.

A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística, a qual, segundo Gil (2008) depende dos critérios do pesquisador, não utilizando de fundamentação estatística. O critério adotado foi o de acessibilidade, que, ainda de acordo com o autor, se caracteriza pelo fato de o pesquisador selecionar os elementos aos quais tem maior acesso, dispensando qualquer rigor estatístico. Além disso, utilizou-se também a técnica Snow Ball (Bola de Neve), que utiliza cadeias de referências (VINUTO, 2014). No caso deste trabalho, indicações das próprias gestoras entrevistadas. É importante enfatizar que devido à técnica de amostragem utilizada, as informações encontradas não podem ser expandidas para todo o universo pesquisado.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas seguindo um roteiro composto por 18 perguntas. O tratamento dos dados foi procedido com base na análise de conteúdo, utilizando-se três categorias, definidas *a priori*: A trajetória profissional e a gestão universitária; Gestão e vida pessoal e Liderança feminina. Este tipo de análise é caracterizada como um método empírico que analisa os significados e os significantes, de acordo com Bardin (1977). A análise dos dados foi procedida tendo por base o que foi levantado na revisão da literatura efetuada.

No período de 18/01/2021 a 18/02/2021 foram contatadas mulheres que ocupam ou já ocuparam cargos de gestão em uma universidade federal para avaliar a disponibilidade e interesse em participar da entrevista. As entrevistas foram agendadas numa plataforma online, sendo gravadas e transcritas, e tiveram uma duração média de 50 minutos. Foram entrevistadas um total de vinte mulheres gestoras. A determinação desse quantitativo se deu pelo critério de saturação de dados, pelo qual, segundo Thiry-Cherques (2009), o levantamento de dados deve ser encerrado quando se verifica que as contribuições trazidas

pelos novos entrevistados não alteram a compreensão do fenômeno estudado, uma vez que não acrescentam novas nuances ou percepções distintas das que já tinham sido coletadas. Os nomes das entrevistadas foram substituídos por pseudônimos, para que não fosse possível sua identificação, de modo a deixá-las mais a vontade para se manifestar.

O método apresentou algumas limitações, como: a pesquisa foi realizada em uma única universidade e o fato de não ter considerado o tipo de cargo ocupado pelas gestoras.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados das entrevistas realizadas foram analisados nas três categorias expostas a seguir.

4.1 A TRAJETÓRIA PROFISSIONAL E A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Nessa primeira categoria, buscou-se entender os fatores que impactam a trajetória profissional das mulheres. Foram analisadas quais as principais dificuldades e desafios que encontram no labor e qual a influência da família na escolha de carreira. Além disso buscou-se entender a vivência das entrevistadas na gestão universitária nos quesitos: como se deu o ingresso no cargo de gestão, a experiência, os desafios, o impacto destes nas demais esferas da vida das entrevistadas e como a função interfere no dia a dia.

As entrevistadas expuseram fatores que interferem diretamente na sua participação no mercado de trabalho, tais como filhos, casamento, família, atividades domésticas, dentre outros. Foi o caso, por exemplo, da Margarida, que trabalhava fora e retornou à sua cidade de origem devido à gravidez. Também foi relatado por Hortênsia que, para seguir com suas atividades, precisou, diversas vezes, levar o filho para o seu local de trabalho. Hirata (2015) afirma que o fato de as mulheres serem as principais responsáveis pela educação e criação dos filhos pode criar situações que são desvantajosas para as mulheres no âmbito profissional, o que foi confirmado, como se percebe, nos depoimentos das entrevistadas.

Analisando o sentido do trabalho para as entrevistadas, nota-se que ele tem grande valor para todas, representando uma fonte de satisfação pessoal e profissional. Como mencionou Magnólia: “Pra mim, o sentido do trabalho hoje é realização profissional. Eu já tive um momento de ganhar dinheiro e isso ser o mais importante, já tive um momento na minha carreira de busca de qualificação, agora eu faço efetivamente o que gosto”. Rosa

compartilhou da mesma opinião e afirmou: “Meu trabalho tem tudo a ver comigo, eu me realizo”.

De acordo com o corpus de pesquisa, os cargos de gestão não são tão disputados nesta instituição. As participantes mencionaram que, o que normalmente ocorre, é um revezamento entre as pessoas do departamento, de modo que todas passem pelos cargos de gestão. Entretanto, nem todos têm a aptidão e pretensão de ser gestor (a), e um ponto muito mencionado foi a pressão imposta pela equipe para que se assuma a responsabilidade do cargo. Essa pressão pode ser percebida no depoimento de Dália, que disse ter se sentido forçada a assumir o cargo: “Foi quase um assédio moral, a discussão foi muito mal feita, eu não tinha nem um ano na universidade, não estava esperando”.

Além disso, as participantes mencionaram que não têm recebido o reconhecimento que julgam merecer, tanto por parte dos colegas de trabalho, quanto academicamente. Orquídea fez o seguinte relato sobre sua função: “Não vale nada academicamente, você não tem nenhum tipo de prestígio para ser chefe de departamento”. Também alegou que a alta demanda do cargo representa outro fator que contribui muito para essa visão pejorativa: “A gente perde muito tempo nas atividades administrativas e nesse tempo que a gente podia estar pesquisando, lendo, produzindo, a gente acaba se envolvendo com os problemas gerais da universidade.” A entrevistada complementa a respeito da falta de reconhecimento da gestão na universidade:

Nós precisamos de pessoas que tenham vontade de gerir, e essa vontade só vai vir por meio do reconhecimento do trabalho despendido, porque é como se a gestão fosse um castigo, como se fosse uma escada que a gente tivesse que enfrentar pra poder alcançar outras coisas.

Todavia, há também outras perspectivas a esse respeito, como apontado por Zara, que se candidatou ao cargo que agora ocupa porque teve interesse e não por pressão dos colegas. Visão similar foi também compartilhada por Flor, que disse: “Eu sentia que era necessário conhecer os mecanismos de funcionamento da universidade, para que o curso/programa funcionasse plenamente. O acadêmico administrativo era o que me impulsionava”.

Outro fator também muito mencionado foi a falta de preparo ao assumir o cargo de gestão. De acordo com as entrevistadas, não é realizado um treinamento bem estruturado, não há manuais para seguir, e as instruções são passadas de maneira informal e ineficaz. Essa falta de qualificação dos professores ao se tornarem gestores também é mencionada por Esther (2011), que afirma que o padrão gerencial para administração pública parte do pressuposto

que o gestor universitário, uma vez que é desenvolvido para sua função, tem plena capacidade de resolução de problemas que lhe são apresentados. Porém, ainda há dificuldade no processo de adaptação dos professores à gestão, provenientes dessa falta de qualificação.

As principais consequências dessa falta de qualificação, de acordo com as participantes da pesquisa, são: a falta de legitimidade, por não possuírem convicção e segurança na execução de procedimentos, conforme relatado por Dália: "Eu começo a falar e as pessoas não ouvem"; e, o aumento da demanda, porque devido a inexperiência, acabam por levar mais tempo do que o normal para cumprir determinada tarefa.

Então, pode-se perceber que as participantes enxergam o trabalho como uma fonte de satisfação e realização pessoal, mas também como fonte de conflitos com a vida pessoal. E, segundo as entrevistadas, é evidente que a responsabilidade pela família e filhos ainda recai majoritariamente para mulher e interfere no trabalho e nas escolhas profissionais.

Além disso, de acordo com as entrevistadas, as professoras concordam um certo revezamento para assumirem os cargos de gestão, de maneira que todos em algum momento se tornem gestores. Nota-se que o cargo é percebido por elas como sendo de grande importância para que adquiram uma visão mais completa da instituição, entretanto, segundo as participantes, assumir uma função de liderança gera diversos desafios diários. É unânime entre as mesmas que o preparo para o cargo é ineficaz porque se dá de maneira informal e autodirecionada, além de grande parte não dispor de processos bem definidos. Também foi mencionado que o fato de ter que lidar com as atividades acadêmicas e administrativas concomitantemente gera uma sobrecarga e pode colocar em desvantagem quem assume a responsabilidade administrativa perante dos demais professores.

4.2 GESTÃO E VIDA PESSOAL

Esta categoria tem como objetivo identificar os impactos da gestão na vida pessoal das participantes. Busca-se entender se as mesmas encontram dificuldade em conciliar suas atividades profissionais com demandas pessoais. Além disso, analisa a rotina das gestoras fora do ambiente de trabalho e renúncias feitas para conciliar todas as suas atividades.

Diante dos relatos das entrevistadas, é perceptível que as atividades maternas demandam muito tempo das mulheres e podem representar um fator decisivo para a escolha e permanência das mulheres em suas atividades profissionais. Muitas delas acreditam ser

primordial separar um tempo para estar com os filhos, podendo mesmo renunciar a cargos que tenham uma maior demanda para ser uma mãe mais presente.

A sobrecarga que é gerada pela excessividade de demandas afeta diretamente a vida das mulheres. Como ocorreu com Açucena, que disse que seu marido foi contra a realização de seu doutorado pois queria que ela fosse mais presente no lar, fazendo com que se divorciasse para seguir com sua carreira. Na mesma direção, Flora alegou que seu trabalho contribuiu para a separação de seu cônjuge. De acordo com Bourdieu (2012), a imposição das relações estruturais de dominação é evidente. Principalmente a partir do momento em que se observa que mulheres que atingem cargos mais altos, têm que “pagar” por esse sucesso profissional com um “menor sucesso” na ordem doméstica, como divórcio, casamento tardio, celibato, dentre outros.

Além das questões familiares e relacionadas à maternidade, as atividades domésticas ocupam grande parte do dia a dia, de acordo com as participantes, sejam elas mães ou não, casadas ou não. Segundo os relatos colhidos, há dificuldade, para aquelas que não terceirizam o serviço, em conciliar as atividades domésticas com as demais atividades. Bruschini (1998) afirma que essa necessidade de articular papéis familiares e profissionais acaba limitando a disponibilidade das mulheres para o trabalho e dependem de diversos fatores, para conciliar os papéis que exercem. Hirata (2015) também afirma que por elas ainda serem as principais responsáveis pela maternidade e atividades domésticas, pode criar situações que são mais desvantajosas para as mulheres no mercado de trabalho.

Além disso, as participantes mencionam que precisam fazer muitas renúncias para lidar com as diversas demandas, como redução no tempo disponível para pesquisas acadêmicas. Maia afirmou se sentir em desvantagem com a sobrecarga da gestão perante os demais colegas professores: “Enquanto eu estou na coordenação, meu colega está produzindo e publicando artigos, e, quando eu saio, se concorrermos a um edital, o meu título de ter participado da coordenação é tão pequeno que a gestão é um ônus”.

Diversas entrevistadas relataram que, ao lidar com essa sobrecarga da vida pessoal e profissional, é muito comum que se desenvolvam problemas de saúde. O cuidado pessoal acaba ficando em última instância na lista de prioridades das participantes, e isso é um grande risco para o seu bem estar. As entrevistadas alegaram problemas de estresse ocupacional e muitas desenvolveram ansiedade, sobrepeso, insônia, desgaste físico e mental, tensão, dentre outros.

Logo, de acordo com as entrevistas, percebe-se que o fato de as mulheres terem que lidar com questões familiares, maternidade e atividades domésticas, pode interferir em sua vida profissional. Essa interferência faz com que, muitas vezes, elas fiquem em situação de desvantagem perante os homens.

4.3 LIDERANÇA FEMININA

Esta última categoria busca analisar se, durante a gestão universitária, as entrevistadas identificaram alguma situação em que encontraram desigualdade de gênero. Também investiga situações em que as gestoras sentiram resistência ou diferença na tratativa dos demais colegas, por serem mulheres. Ademais, por meio da experiência de gestão das participantes, procurou-se entender se elas já tiveram que readaptar sua personalidade para serem ouvidas.

Ao serem questionadas se existem situações de desigualdade de gênero no cargo de gestão da universidade estudada, as entrevistadas apresentaram diferentes pontos de vista. Poucas alegaram não notar diferença. Flor, por exemplo, afirmou: “Em nenhum momento senti nada disso, os colegas sempre foram muito gentis. Isso não se colocou pra mim”. Quatro das gestoras entrevistadas afirmaram que demoraram a notar essa diferença por se tratar de situações muitas vezes sutis. Maia alegou que “mesmo sendo atenta, as coisas são muito subliminares. Eu sinto que tenho que argumentar que tenho razão, tenho que trazer dados”.

Quando solicitadas a relatar situações nas quais sentiram essa desigualdade se tornar mais forte, as entrevistadas citaram algumas que chamam a atenção. Elas afirmaram que já se sentiram silenciadas em reuniões; ouviram cantadas de colegas de trabalho; foram questionadas sobre a vida pessoal; sentiram-se julgadas e, em alguns casos mais extremos, já chegaram a sentir medo de por estarem sozinhas em seu gabinete de trabalho. Melissa, por exemplo, afirmou que já teve homens que apontaram o dedo e gritaram com ela e disse que os homens costumam usar o fato de terem uma voz mais potente para se impor em determinados debates.

Hortênsia, por exemplo, teve alguns conflitos com colegas homens, os quais chegavam a soltar notas sempre citando seu nome e citando sua formação numa tentativa de desqualificação. A participante comenta que, em uma das notas, constava uma caricatura de uma mulher com nariz em pé, braço cruzado (figura feminina de autoritarismo), claramente se

referindo a ela. Hortênsia alegou “essa foi a maior prova que eu tive de machismo absurdo, foi pra mim a maior marca do machismo na universidade, uma situação muito pública”.

As entrevistadas afirmaram como é importante se impor diante de situações de dominação masculina no ambiente de trabalho. Magnólia, por exemplo, comentou "eu tenho uma facilidade de comunicação muito forte, então diante de uma situação em que eu me sinto prejudicada, eu falo, não deixo que isso se torne uma situação que eu me sinta excluída”. Entretanto, algumas participantes afirmam que o fato de se impor pode se tornar algo pejorativo em relação à forma que são vistas. Flora afirmou que "mulher quando se impõe é um problema, é considerada maluca. Você não pode gritar, você não pode levantar a voz, porque senão você vira maluca". Jasmim comentou sobre situações que já vivenciou no cargo, como, por exemplo:

Quando um professor fala aquilo que eu estou falando, ele é mais bem ouvido que eu, o fato dele ser homem dá uma prerrogativa de ter mais razão do que eu. Quando as mulheres se colocam, geralmente há aquela impaciência, logo, o que acontece é: ou as mulheres silenciam, ou mudam a forma de agir para terem aprovação, serem tratadas como queridas.

Em consequência desses problemas, as entrevistadas afirmam que, muitas vezes, se fez necessário mudar sua personalidade para conseguir credibilidade dos colegas na função de gestora. Conforme relatado por Nogueira e Kubo (2013), é comum que algumas mulheres assumam características masculinas para obter o respeito de sua equipe. Essa postura se torna ainda mais comum em ambientes majoritariamente masculino, é necessário por parte das mulheres buscar conhecimento e saber argumentar para lidar com os questionamentos.

Além disso, algumas participantes afirmam que, por vezes, é necessário se esforçar mais que os homens para serem ouvidas. Foi relatada a importância da argumentação, Violeta mencionou: "A gente sempre tem que argumentar pra mostrar o porquê que estamos certas, eles falam com a certeza que estão certos sem precisar argumentar. A gente tá sempre se justificando para validar as nossas opiniões”. Esta percepção também foi verificada na pesquisa de Bittar e Eleuterio (2018), que afirmaram que as mulheres necessitam de um esforço e dedicação maior na execução dos cargos. Essa necessidade de um empenho maior em sua vida profissional se dá devido às barreiras sociais existentes.

Analisando o perfil de liderança, algumas participantes afirmam que as mulheres adotam uma postura mais empática, enquanto os homens tendem a ser mais racionalista. Hortênsia afirmou que as mulheres possuem firmeza, mas com sensibilidade. Azaléia complementou alegando que as pessoas costumam depositar uma confiança maior nos

homens devido ao estereótipo. Esse perfil de liderança feminino também é visto na pesquisa de Nogueira e Kubo (2013). Os autores afirmam que as gestoras geralmente tendem a se preocupar mais com os liderados de modo a inspirá-los, e que a liderança feminina é realizada por meio de comunicação ativa, pois costumam preferir decisões compartilhadas.

Diante dos relatos colhidos, se torna evidente que, na percepção das entrevistadas ainda há uma lacuna e as mulheres não possuem as mesmas condições que os homens. As participantes relatam que vivenciam diariamente situações desagradáveis e pejorativas, além de sentirem que seus conhecimentos são constantemente testados. Além disso, nota-se um esforço maior por parte das gestoras, e elas tendem a readaptar sua personalidade, de acordo com o ambiente no qual trabalham, para serem ouvidas pelos demais colegas.

5 CONCLUSÕES

Analisando a trajetória profissional das mulheres, nota-se que as experiências anteriores à academia são variadas. Entretanto, um ponto em comum entre as entrevistadas é o impacto que a família pode causar na trajetória profissional. É visível a importância que as mulheres atribuem aos entes familiares e, na maioria das vezes, os colocam como base para suas escolhas de carreira. Essa responsabilidade pela família e filhos recai majoritariamente sobre as mulheres, não tendo o mesmo peso para os homens. Observou-se, durante as entrevistas, que, apesar de priorizarem a família em suas escolhas, o trabalho é percebido como de suma importância, representando uma fonte de satisfação e motivação.

No que diz respeito ao ingresso no cargo, observou-se que a atribuição dos cargos costuma ocorrer por meio de um revezamento entre os docentes de cada departamento, desconsiderando que muitos julgam não possuir aptidão ou pretensão de ocupar cargos de gestão.

O preparo para os cargos de gestão na universidade é avaliado, pelas entrevistadas, como deficiente. De acordo com os depoimentos colhidos, não é realizado um treinamento bem estruturado e não há manuais para seguir. As informações são passadas de maneira informal e ineficaz, e o aprendizado se dá de fato no dia a dia. Além disso, não há nenhum tipo de assessoria jurídica que possa auxiliar na tomada de decisões. Este fato contribui de forma negativa para a gestão do conhecimento e da liderança no âmbito da instituição.

Como consequência dessa falta de qualificação, nota-se a falta de legitimidade de algumas gestoras, por não possuírem convicção e segurança na execução de procedimentos; e

o aumento da demanda, porque, devido à inexperiência, acabam por levar mais tempo do que o normal para cumprir determinadas tarefas.

As dificuldades inerentes aos cargos de gestão na universidade induzem a uma visão negativa do cargo por parte dos professores, como se a gestão fosse um castigo. O fato de os cargos serem pouco reconhecidos academicamente dá a impressão de os professores-gestores estarem em desvantagem perante os colegas que não desempenham funções administrativas.

No que tange à vida pessoal das entrevistadas, nota-se que as atividades maternas demandam muito tempo, além de representarem um fator decisivo para a escolha e permanência no mercado de trabalho. As atividades maternas, somadas às domésticas e aos cuidados com a família, geram uma sobrecarga maior nas mulheres do que nos homens. Com isso, elas se colocam em posição de fazer escolhas difíceis, de modo que tendem a abdicar de algumas coisas para obterem êxito em outras, além de limitarem a disponibilidade da mulher para o trabalho. O fato de não conseguirem conciliar todas as demandas, gera certa frustração e sentimento de culpa para as mulheres.

Ao lidarem com essa sobrecarga da vida pessoal e profissional, é muito comum que as mulheres desenvolvam problemas de saúde. O cuidado pessoal acaba ficando em última instância na lista de prioridades, o que ocasiona um grande risco para o bem-estar pessoal. As entrevistadas alegaram problemas de estresse ocupacional, muitas desenvolveram ansiedade, sobrepeso, insônia, desgaste físico e mental, tensão, dentre outros.

Quanto às situações de desigualdade de gênero na função de gestora, a minoria relatou não vivenciar nenhuma situação. Entretanto, nota-se que são situações muitas vezes sutis e o que pode ocorrer é de passarem despercebidas. Durante o cargo, é comum as mulheres se sentirem silenciadas em reuniões, de modo que suas falas sejam abafadas ou ignoradas. Houve relatos de “cantadas” de colegas de trabalho, principalmente direcionadas às gestoras que não são casadas. O assédio vai de acareações, julgamentos e questionamentos pessoais, até casos mais extremos, nos quais sentiram medo de estar desacompanhadas.

Para serem ouvidas pela sua equipe, geralmente as gestoras mudam sua personalidade. Como o perfil de liderança foi criado a partir de características masculinas, e atributos como agressividade e assertividade são atrelados à representação ideal de líder, sendo comum que as gestoras assumam algumas dessas características para obterem o respeito da equipe.

Na percepção das entrevistadas, há um esforço e preparo maior por parte das mulheres, porque o questionamento da equipe é mais forte. As gestoras precisam saber

argumentar, precisam estar preparadas com respostas para responder aos questionamentos de modo que não fique dúvidas. Elas lidam diariamente com a desconfiança das pessoas e o julgamento de incapacidade. Esta visão pejorativa é gerada por uma questão cultural, fruto de uma cultura patriarcal existente no passado, mas ainda presente em muitas instituições.

Sobre o entendimento das participantes a respeito das características de liderança femininas e masculinas, ficou evidenciado que elas notam uma postura diferente. As mulheres adotam de uma postura mais empática e compreensiva, enquanto os homens tendem a ser mais racionais e impositivos. Além disso, as gestoras se preocupam mais com a equipe, e realizam um modelo de gestão baseado em comunicação ativa e relacionamento interpessoal, priorizando as decisões compartilhadas.

Diante dos resultados encontrados na pesquisa, é possível concluir que, devido às funções domésticas e maternidade ainda recaírem primordialmente sobre as mulheres, elas ficam em desvantagem no mercado de trabalho. E, ao assumirem um cargo de gestão acumulam maternidade, atividades domésticas, docência, atividades administrativas da gestão e produção acadêmica. Essas funções geram uma forte sobrecarga, o que, juntamente com a constante necessidade de autoafirmação que sentem, ocasiona um significativo desgaste emocional.

Diante do que foi levantado, sugere-se que as universidades implantem formas diferentes de treinamento e capacitação para os gestores, a fim de otimizar o tempo na resolução de problemas rotineiros, reduzindo um pouco a sobrecarga gerada por essa inexperiência, visto que todas as gestoras relataram que se sentiram despreparadas quando assumiram cargos administrativos. Sugere-se para próximas pesquisas que a análise das informações seja separada por função, para que se analise o impacto de cada cargo de gestão na universidade.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições 70. São Paulo, 1977.

BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo: fatos e mitos**. v. 1. 4 ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1970.

BITTAR, Ana Teresa Fernandez. & ELEUTERIO, Fernanda Barbosa. **GÊNERO E LIDERANÇA: As motivações de mulheres que declinaram de cargos de Liderança**. Florianópolis, 2018.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 11 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

BRUSCHINI, Cristina. Trabalho feminino no Brasil: novas conquistas ou persistências da discriminação? **Meeting of the Latin American Studies Association**. Chicago, sep. 1998. Disponível em: <<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/lasa98/Bruschini.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2021.

CANOVA, Juliane Meurer. **Mulheres em Cargos de Liderança na Caixa Econômica Federal**. Porto Alegre, 2010.

ÉSTHER, Angelo Brigato. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **CADERNOS EBAPE**. BR, v. 9, Edição Especial, artigo 10, Rio de Janeiro, Jul. 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Osmilda da Fonseca et al. Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 234-255, Edição Especial. 2013.

HIRATA, Helena. **Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero**: divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparativa. Friedrich Ebert Stiftung Brasil, n. 7, out/2015. Disponível em: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/12133.pdf>. Acesso em: 03 set. 2020.

IBGE, **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2012-2016**. Disponível em <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf>. Acesso em: 10 out. 20.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, abr. 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638321002>>. Acesso em: 06 mai. 2021.

LERNER, Gerda. **La creación del patriarcado**. Tradução de Editorial Crítica, S.A., Aragó. Barcelona: NOVAGRÀFIK, 1990. Disponível em: <https://partidofarc.com.co/sites/default/files/Copia%20de%20Gerda%20Lerner%20-%20La%20creacio%CC%81n%20del%20patriarcado.pdf> Acesso em: 15 jul. 2020.

MARRA, Adriana Ventola. & MELO, Marlene Catarina de Oliveira. A Prática Social de Gerentes Universitários em uma Instituição Pública. **RAC**, v. 9, n. 3, Jul./Set. 2005.

NOGUEIRA, Elaine Cristina Oliveira Rocha & KUBO, Edson Keyso de Miranda. Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras, **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 4, n. 2, p 114-133, jul./dez. 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, Bruno Camilo de Souza Lima. **Patriarcado e teoria política feminista: Possibilidades na ciência política**. Dissertação - Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da Universidade Federal de Minas Gerais, 2019.

SILVA, Fabiula Meneguete Vides. A transição para a gestão universitária: O significado das relações interpessoais. **R. Adm. FACES Journal** Belo Horizonte · v. 11 · n. 4 · p. 72-91 · out./dez. 2012.

SOUZA, Irineu Manoel. Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento. 2009, **Tese** (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação e Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SOUZA, Irineu Manoel. & KOBİYAMA, Adriana Regina Costa Espíndola. Políticas de gestão de pessoas para as universidades federais. In: **COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR**, 10., 2010, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata, [S.n.], 2010.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Af-Revista PMKT**. n. 3 p. 20-27, 2009. Disponível em: <http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_003_02.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2016.

TOTANI, Adriana Venturim. Gestão Feminina – Um Diferencial de Liderança Mito ou Nova Realidade. **VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**. Local: Niterói, 2011.

VINUTO, Juliana. **A Amostragem em Bola de Neve na Pesquisa Qualitativa: Um Debate em Aberto**. *Temáticas*, Campinas, 22, (44): 203-220, ago/dez. 2014.