

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
NÍVEL MESTRADO**

CRISTINA FOGAÇA ROCHA

EXPERIÊNCIAS:

a mulher na liderança de instituições de educação superior

Porto Alegre

2018

CRISTINA FOGAÇA ROCHA

EXPERIÊNCIAS:

a mulher na liderança de instituições de educação superior

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria Aparecida Marques da Rocha

Porto Alegre

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Rocha, Cristina Fogaça

Experiências: a mulher na liderança de Instituições de educação superior / Cristina Fogaça Rocha. – São Leopoldo, 2018.
108 f. : il., 30cm

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional.
Orientação: Prof Dr^a Maria Aparecida Marques da Rocha

1. Educação Superior. 2. Gestão. 3. Liderança Feminina. I. Título

CDU 378

Bibliotecária responsável
Marisa Fernanda Miguellis CRB10/1241

CRISTINA FOGAÇA ROCHA

EXPERIÊNCIAS:

a mulher na liderança de instituições de educação superior

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Maria Aparecida Marques da Rocha – UNISINOS

Prof^a. Dr^a. Cláudia de Salles Stadtlober – UNISINOS

Prof^a. Dr^a. Maria Beatriz Paupério Tilton – UNIRITTER

DEDICATÓRIA

Dedico a realização deste sonho aos meus filhos Joaquim Fogaça e João Fogaça, ao meu filho do coração, Gabriel Vellozo, e aos meus sobrinhos Matheus Fogaça e Marcella Fogaça.

Dedico também a minha mãe Rocicler Fogaça (Rosi), meu padraastro Wiston Diaz, meu amado companheiro Leopoldo Vellozo Filho, tio Luis Paulo Rocha, tia Terezinha Amélia Rocha, tia Rosa Maria Fogaça, prima Thays Salamone e a minha família de Itanhaém - SP, Macaé - RJ e Bahia.

Por fim, em especial, dedico ao meu pai Inocêncio Gabriel Rocha (*in memorian*), meu irmão Marcelo Fogaça (*in memorian*), tia Zilda Maria de Oliveira (*in memorian*) e tia Carmen Sirlei Viegas (*in memorian*).

Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e à Maria por esta conquista.

A minha família pelo amor incondicional e apoio em todos os momentos.

Às Reitoras e Diretora que se disponibilizaram voluntariamente a contribuir com minha pesquisa.

À Professora Doutora Maria Aparecida Marques da Rocha, minha orientadora, por me conduzir nesta caminhada com paciência e sabedoria.

Às amigas Mestras e colegas de curso Juliana Oliveira Bombardelli, Karen Kwieczinski Simões Goulart, Miriam Alves, Bernardete Chiesa, Simone Martiningui Onzi, Liane Specke da Silva e Mônica Metz, presentes de Deus em minha vida.

À Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS e seus colaboradores, especialmente do Programa de Pós-graduação do Mestrado Profissional em Gestão Educacional.

Às Professoras Doutoras Flávia Obino Correa Werle, Daianny Madalena Costa, Viviane Klaus, Adriana Justin Cerveiro Kampff e Patrícia Martins Fagundes Cabral.

Ao Centro Universitário Metodista – IPA, especialmente aos colegas de trabalho que sempre estiveram ao meu lado: Psicóloga Morgana Pires de Souza, Pedagoga Genessi Maria Souza, Professor Mestre Gustavo Petter Oliva, Futura Enfermeira Paola Costa Freitas Grassotti, Administrador Cristiano Weirich Quevedo, Administradora Cláudia Oliveira de Souza, Mestrando Claiton Prinzo Borges, Bibliotecários Marisa Fernanda Miguellis e Santiago Guedes Barbosa, Mestranda Miriam Benites Rios e Mestrando Rafael Chaves Martins.

À professora Doutora Luciane Torezan Viegas pelo incentivo à realização deste sonho.

À professora Mestre Cristiane Carbonell Rabello pelo auxílio na escolha do curso.

Às professoras Mestras Maria d' Lourdes Guimarães Rotermund, Margareth Schreiner e Rita de Cássia Gonçalves Mascarenhas (*in memoriam*) por estarem sempre me apoiando e torcendo por minhas conquistas.

À professora Doutora Cláudia de Salles Stadtlober por acompanhar minha caminhada acadêmica desde o princípio, acreditar no meu potencial e estimular meu desenvolvimento profissional.

À professora Especialista Christianne Lemke pela ajuda e empenho na finalização desta dissertação.

Ao professor Doutor Marcello Ávila Mascarenhas pela incansável ajuda nas dúvidas de Comitê de Ética.

Tenham certeza de que eu não teria conseguido sem a ajuda de cada um/a de vocês. Obrigada, de coração!

*Eu sou aquela mulher a quem o tempo ensinou.
Ensinou a amar a vida e não desistir da luta, recomeçar
na derrota, renunciar a palavras e pensamentos negativos.
Acreditar nos valores humanos e ser otimista.*

Cora Coralina

RESUMO

A liderança feminina no mercado de trabalho um tema em evidência, todavia considerado ainda um desafio para pesquisa. Os estudos realizados nos últimos anos sobre o assunto sinalizam o quanto a sociedade brasileira necessita de desenvolvimento e o quanto ainda se fazem necessárias pesquisas em profundidade de forma a corroborar com as transformações sociais e institucionais. Neste contexto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar os fatores que influenciam o número reduzido de mulheres na liderança de instituições de educação superior na região metropolitana de Porto Alegre – RS. O capítulo – o início da jornada – apresenta o referencial teórico que foi desenvolvido sobre aspectos relacionados ao estado do conhecimento, a mulher na sociedade brasileira, o trabalho na vida da mulher, a gestão na educação superior e liderança feminina. O capítulo – o caminho percorrido – apresenta a metodologia escolhida para o estudo que ocorreu por meio de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica e entrevistas com três reitoras e uma diretora de faculdade da região metropolitana de Porto Alegre – RS. O capítulo – a conquista do topo – apresenta a análise, as discussões dos resultados e as categorias que emergiram da pesquisa bibliográfica e das entrevistas realizadas, sendo elas: gênero: diferenças e preconceito; família: ausências e cumplicidade; gestão: conquistas e desafios e liderança e suas aprendizagens. Por meio do estudo, foi possível apresentar o perfil das lideranças entrevistadas, descritas suas trajetórias de formação e as trajetórias profissionais em suas instituições e seus relatos de experiências vivenciadas no cargo. Além disso, dos resultados obtidos, surgiu a proposta de projeto para um curso de extensão visando abordar o contexto da mulher na educação superior, do ingresso à ascensão profissional, o espaço institucional, experiências e adversidades na gestão. Na conclusão, foram apresentadas as considerações finais e ressaltada a baixa existência de estudos encontrados sobre a temática no Brasil, um assunto complexo que necessita ser aprofundado, o que pode ser considerado uma nova fonte de pesquisa.

Palavras-chave: Educação superior. Gestão. Liderança feminina.

ABSTRACT

Female leadership in the labour market is gaining increasing awareness, but is still considered a challenge for research. Studies on the subject in recent years indicate how development is needed in Brazilian society, and that considerable in-depth research is still required in order to implement the social and institutional changes. In this context, the general objective of this research is to analyse the factors that influence the reduced number of women in roles of leadership in the higher education institutions of the metropolitan area of Porto Alegre - RS. The chapter 'the beginning of the journey' presents the theoretical framework that was developed with respect to the state of knowledge, the woman in Brazilian society, work in women's lives, management in higher education and women's leadership. The chapter 'the road travelled' presents the chosen methodology for the study which occurred through a qualitative research of exploratory nature. Data collection was conducted through literature review, as well as through interviews with three deans and one faculty director of the metropolitan region of Porto Alegre - RS. The chapter 'conquering the top' presents the analysis and discussion of the results, and the categories which emerged from the literature review and interviews, as follows; Gender: differences and prejudice; Family: absences and complicity; Management: achievements and challenges; and leadership and its teachings. Through the study, we were able to present a profile of the interviewed leaders, describing their training and career paths in their institutions as well as accounts of their experiences in the highest executive office. In addition, the results prompted a proposal for an extension course aimed at addressing women's context in higher education, the ticket to career advancement, institutional space, experiences and management adversity. Finally, the conclusion presented the final considerations, while also highlighting the scarcity of similar studies on this subject in Brazil - a complex subject requiring deeper research. It can therefore be considered as a new form of research.

Keywords: Higher education. Management. Women's leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os Três Níveis da Cultura Organizacional de Schein	45
Figura 2 - Níveis da Cultura Organizacional e da Administração	54
Figura 3 - Mapa do Rio Grande do Sul.....	58
Figura 4 - Mapa Região Metropolitana de Porto Alegre	59
Figura 5 - Estrutura da Análise de Conteúdo	73
Figura 6 - Categorias da pesquisa	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estado do Conhecimento – Gênero	24
Quadro 2 - Estado do Conhecimento – Feminismo.....	25
Quadro 3 - Estado do Conhecimento – Liderança Feminina.....	26
Quadro 4 - Estado do Conhecimento – Mulher na Liderança de IES.....	28
Quadro 5 - Gerenciamento Tradicional e Liderança Feminina.....	49
Quadro 6 - Perfil das Mulheres em Cargo de Liderança em IES da Região Metropolitana de Porto Alegre – RS.....	64
Quadro 7 - Trajetória de Formação	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual de Habitantes por Sexo no Brasil Censo 2010	55
Gráfico 2 - Percentual de Habitantes por Sexo no Rio Grande do Sul Censo 2010..	56
Gráfico 3 - Percentual de Habitantes por Sexo na Região Metropolitana de Porto Alegre Censo 2010.....	57
Gráfico 4 - Número de IES Região Metropolitana de Porto Alegre – RS	60
Gráfico 5 - Percentual de IES Região Metropolitana de Porto Alegre e do RS	61
Gráfico 6 - Número de Homens e Mulheres na Liderança de IES na Região Metropolitana de Porto Alegre – RS.....	62
Gráfico 7 - Percentual de Mulheres na Liderança de IES por Município na Região Metropolitana de Porto Alegre – RS.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição da População Economicamente Ativa, da População Ocupada e Desempregada, por Sexo. Região Metropolitana de POA. 1998-2016...58

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ANPED	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
CAPES	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DCE	Diretório Central de Estudantes
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
E1	Entrevistado 1
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituição de Educação Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MEC	Ministério da Educação
ONU	Organização das Nações Unidas
POA	Porto Alegre
RAP	Revista de Administração Pública
RS	Rio Grande do Sul
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
UPM	Universidade Presbiteriana Mackenzie

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 O INÍCIO DA JORNADA	22
2.1 O Estado do Conhecimento	22
2.2 A Mulher na Sociedade Brasileira	30
2.3 O Trabalho na Vida da Mulher	36
2.4 A Gestão na Educação Superior	41
2.5 Liderança Feminina	46
3 O CAMINHO PERCORRIDO	52
3.1 Caracterização da Pesquisa	52
3.1.1 Quadro Operativo da Pesquisa	53
3.2 Campo Empírico	54
3.2.1 Perfil das Mulheres na Gestão de IES	63
3.2.2 Trajetória de Formação	64
3.2.3 Trajetória Profissional na IES	66
3.3 Técnicas de Coleta de Dados	68
3.4 Técnicas de Análise de Dados	72
4 A CONQUISTA DO TOPO	75
4.1 Gênero: diferenças e preconceito	75
4.2 Família: ausências e cumplicidade	80
4.3 Gestão: conquistas e desafios	82
4.4 Liderança e suas aprendizagens	86
5 PROPOSTA DE PROJETO	88
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA	100
APÊNDICE B – CARTA DE ANUÊNCIA	102
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO –TCLE	103
ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	105

1 INTRODUÇÃO

A mulher no mercado de trabalho é uma temática em evidência, todavia considerada ainda um desafio para pesquisa. Os estudos realizados nos últimos anos sobre o tema sinalizam o quanto a sociedade brasileira necessita de desenvolvimento, e o quanto ainda se fazem necessárias pesquisas em profundidade sobre o assunto de forma a corroborar com as transformações sociais e organizacionais. Muitos séculos de história se passaram desde a chegada dos portugueses ao Brasil, e a sociedade brasileira permanece apresentando em sua cultura sólidas características de uma sociedade patriarcal, implicando que a mulher permaneça lutando em busca de igualdade de seus direitos.

Este estudo surgiu a partir das inquietudes da pesquisadora quanto às mudanças de gestão na instituição de educação superior na qual trabalha; de sua experiência profissional de mais de doze anos atuando na área acadêmico-administrativa de um Centro Universitário na cidade de Porto Alegre – RS; do mercado cada vez mais competitivo das instituições de educação superior privadas no estado do Rio Grande do Sul; de sua formação em Administração; do período de crise econômica e financeira vivenciada na educação, como também das reflexões realizadas nas aulas do Mestrado Profissional de Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Na trajetória percorrida desde seu ingresso ao curso, no início do ano de 2016, surgiram diversos momentos de reflexão individual e em grupo, proporcionados pelos docentes de cada disciplina, a partir dos conteúdos abordados, os quais contribuíram para a escolha do tema de pesquisa, que, por vezes, se tornou difícil, pois dúvidas insistiam em surgir. Foi necessário certo tempo para compreender que os medos e as dúvidas são a essência da pesquisa, o que Galeano (2002, p. 66) retrata em seu Livro dos Abraços, que “dos medos nascem as coragens; e, das dúvidas, as certezas. Os sonhos anunciam outra realidade possível e os delírios, outra razão”.

As experiências vivenciadas no processo de aprendizagem de um curso de graduação em Administração e de um *Master in Business Administration* (MBA) em Gestão Empresarial são um tanto diferentes das vivenciadas no Mestrado em Gestão Educacional, o que fez com que a pesquisadora necessitasse de certo tempo para compreender tais diferenças e se adequar à metodologia do curso. No

entanto, a única certeza que sempre a acompanhou foi o desejo de realizar sua pesquisa com a educação superior, por ser essa a sua área de atuação profissional.

A pesquisadora atua como Secretária Acadêmica e docente do curso de Administração. Tal atuação intensificou a necessidade de aprofundamento de seus estudos sobre a educação superior, a fim de contribuir para sua qualificação e contribuições para sua instituição. Além disso, também houve a necessidade de aquisição de mais conhecimentos com um olhar a partir da área da educação, justificando, por esse motivo, a decisão de cursar um mestrado em Gestão Educacional.

Nessa perspectiva, antes da decisão final, a pesquisadora procurou, por um longo período, um curso que atendesse às suas necessidades profissionais e que contribuísse para sua formação. E foi assim que encontrou o Mestrado Profissional em Gestão Educacional; após ser selecionada e ingressar no curso teve certeza de sua escolha. Os conhecimentos adquiridos no decorrer dos semestres contribuíram e permanecem contribuindo de forma relevante para sua formação e atuação profissional.

A pesquisadora iniciou o referido curso no mês de abril de 2016 e, no segundo semestre, cursou a disciplina de Gestão do Ensino Superior, ministrada por sua orientadora, professora Dra. Maria Aparecida Marques da Rocha, a qual com muita sabedoria a conduziu na caminhada para a conclusão desta dissertação.

Na disciplina, à medida que os conteúdos eram abordados, a pesquisadora observava que, na história da educação superior no Brasil, as mulheres pouco se faziam presentes no ambiente universitário, o que a deixava, a cada aula, com diversas reflexões. Foi nesse cenário que se despertou o desejo de conhecer mais sobre o assunto e de estudá-lo na região metropolitana de Porto Alegre – RS, oportunizando, assim, o aprofundamento dos estudos em busca de compreensão dos conceitos de gênero no contexto educacional. O que Saffioti (2004, p. 58) considera que “[...] não pode haver uma sociedade sem gênero”, e as mulheres fazem parte e contribuem no contexto social.

Estudar sobre a temática mulher foi um desafio para a pesquisadora, na medida em que essa é um assunto muito discutido na atualidade. No entanto, diversas foram as motivações para realização desse estudo, principalmente por ser mulher, mãe, filha, esposa, estudante, liderança e docente; trabalhar muitas vezes

três jornadas para dar conta de todas as responsabilidades e ter certeza de que nunca deve deixar de estudar e desistir dos seus sonhos.

Como mulher, hoje compreende muito dos desafios que encontrou durante a sua trajetória profissional. A pesquisadora vem de uma família humilde, em que foi a primeira pessoa a concluir um curso superior, mesmo sendo mulher. Após a conclusão do seu curso, outros familiares decidiram realizar um curso superior, o que a enche de orgulho e reitera sua convicção de que a educação é o caminho certo. Ao concluir o curso de Administração, percebeu que os reflexos de sua formação romperam fronteiras, surgindo quase que imediatamente a oportunidade de ascensão profissional e foi, nesse contexto, que se identificou como agente de mudança social.

Concluiu o curso de Administração ao final do ano de 2008, e sua primeira grande motivação nasceu no final do mesmo ano, seu filho Joaquim, hoje com quase nove anos. No ano de 2017, mesmo cursando o mestrado, tomou a difícil decisão de ter mais um filho e, no mês de abril de 2018, chegou sua segunda grande motivação, seu filho João. Os nascimentos de Joaquim e João proporcionaram à pesquisadora um amadurecimento, deram sentido a sua existência e mais força para lutar em busca de seus sonhos pessoais e profissionais. Hoje ela compreende o que ouviu de muitas amigas mães sobre o amor incondicional, embora também tenha aflorado o sentimento de culpa por não poder estar mais tempo com seus filhos pela necessidade de estudar e trabalhar, algo que futuramente considera que servirá como exemplo a eles.

A pesquisadora confessa que muito já chorou por esse motivo, mas aos poucos também aprendeu que é necessário, e que seus filhos também serão beneficiados com a realização do seu sonho. Considera que Joaquim e João, com sua infância, também ensinam; e aprendeu e aprende a cada dia com seus filhos a ver o mundo com outros olhos, com paciência, tolerância, sabedoria e principalmente com muito amor.

Destaca que ser mãe é também ser filha e, outra grande preocupação que teve durante sua caminhada no curso foi de ter que abrir mão de passar mais tempo com sua mãe, principalmente nos momentos de sufoco que só elas sabem que passaram juntas. Porém, o que sempre a deixou forte foi o amor de mãe e filha que sempre tiveram uma pela outra, independente dos desafios.

No ano de 2015, a pesquisadora casou novamente, e foi dessa união que ganhou duas pessoas especiais em sua vida: o esposo, amigo e companheiro, Léo; e o enteado, Gabriel. Ressalta que ser esposa de Léo lhe proporciona, a cada dia, novas reflexões sobre o sentido de companheirismo. Considera o esposo um amigo que a completa, entende, ajuda e a faz muito feliz. Gabriel, é um menino lindo e inteligente, considerado filho do coração, um adolescente em fase de descobertas sobre o mundo.

Sobre ser estudante, este ano completará vinte e dois anos que seu pai faleceu, e hoje, com trinta e sete anos, a pesquisadora carrega as lembranças do pai dizendo que deveria estudar porque a educação sempre será o caminho. Relata que seu pai teve oportunidade de concluir apenas o ensino primário, porém sua sabedoria rompeu fronteiras. A pesquisadora optou por seguir os conselhos do pai e acredita que recebeu uma grande oportunidade de Deus, a oportunidade que seu pai não teve de cursar uma graduação, e optou por cursar Administração. Além disso, conseguiu ir adiante, realizando um MBA em Gestão Empresarial, e hoje está realizando seu sonho de concluir o Mestrado em Gestão Educacional.

Com relação ao Centro Universitário em que trabalha, essa foi a mesma instituição que a acolheu como acadêmica, formando-a e lhe proporcionando também sua ascensão profissional. Neste ano completou doze anos de instituição, e está no quinto cargo, por meio das oportunidades de processos seletivos internos pelos quais passou. Na secretaria acadêmica, há mais de quatro anos, lidera uma equipe de mais de dez colaboradores, e atende mais de cinco mil alunos entre graduação e pós-graduação. Além disso, também possui quatro horas de docência em sala de aula.

Nesses doze anos de trabalho com educação superior, recebeu a oportunidade de acompanhar diversas mudanças de gestão, tanto em sua instituição quanto nas instituições próximas, não obstante, o número de homens nas trocas de Reitoria ou Direção sempre ocorreu com maior frequência; já as mulheres, por mais que buscassem qualificação tanto quanto o universo masculino, quando se tratava de ascensão para o nível hierárquico de Reitoria ou Direção, a maioria não conseguia alcançar o cargo. Estudar esses fatores para compreender esse contexto é o objeto do presente estudo, pois “a mulher não é apenas a metade da população e mãe de toda a humanidade. É um ser social, criativo e inovador”. (TELES, 2003, p. 10).

Nesse sentido, este estudo foi realizado com mulheres na liderança de instituições de educação superior da região metropolitana da cidade de Porto Alegre – RS que conquistaram seu espaço no mercado de trabalho, por meio de seu desenvolvimento intelectual e profissional.

Assim sendo, o objetivo geral do trabalho é analisar os fatores que influenciam o número reduzido de mulheres na liderança de instituições de educação superior na região metropolitana de Porto Alegre – RS. Visando ao aprofundamento dos estudos do campo empírico para obtenção de elementos que colaborem para a compreensão do cenário atual, os objetivos específicos desta pesquisa são: a) apresentar o perfil das mulheres na liderança de instituições de educação superior na região metropolitana de Porto Alegre – RS; b) descrever a trajetória de formação e a trajetória profissional na Instituição de Educação Superior (IES) e c) conhecer as experiências vivenciadas na gestão.

Para tanto, o estudo teve como questões norteadoras: a) Quais são as características necessárias para o perfil de liderança em IES? b) Quais as trajetórias de formação e profissional dessa mulher na instituição? c) Como essa mulher se constituiu no cargo? e) Quais as conquistas e desafios enfrentados pelo caminho?

Em busca de respostas para todas as questões deste estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória com mulheres que ocupam o cargo de liderança em instituições de educação superior, ou seja, reitoras e/ou diretoras. Stake (2011, p. 21) define que a pesquisa quando “*qualitativa* significa que seu raciocínio se baseia principalmente na percepção e na compreensão humana”. No que tange à natureza exploratória, Cervo, Bervian e Silva (2007) consideram que:

A pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Esse tipo de pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 63).

Nesse contexto, a coleta dos dados ocorreu por meio de pesquisa bibliográfica e entrevistas, sendo “o objetivo da pesquisa bibliográfica, [...], o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa”. (KÖCHE, 2013, p. 122). Marconi e Lakatos (2010, p.

166) complementam que “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo [...]”.

Já com relação às entrevistas, Stake (2011) define que:

As entrevistas são usadas para vários propósitos. Para um pesquisador qualitativo, talvez os principais sejam:

1. Obter informações singulares ou interpretações sustentadas pela pessoa entrevistada.
2. Coletar uma soma numérica de informações de muitas pessoas.
3. Descobrir sobre “uma coisa” que os pesquisadores não conseguiram observar por eles mesmos. (STAKE, 2011, p. 108)

Nesse sentido, o estudo está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo – a introdução – apresenta as motivações para a realização da pesquisa. O segundo – o início da jornada – versa sobre o referencial teórico do estudo. Já terceiro capítulo – o caminho percorrido – contempla a metodologia que foi utilizada na elaboração do trabalho. Na sequência, o quarto capítulo é a conquista do topo; apresenta a análise e discussão dos resultados. E o quinto capítulo apresenta a proposta de projeto resultante do estudo. Por fim, no sexto e último capítulo, estão as considerações finais.

2 O INÍCIO DA JORNADA

O presente capítulo aborda a caminhada da mulher na educação superior brasileira, a partir do estado do conhecimento; a mulher na sociedade brasileira; o trabalho na vida da mulher; a gestão na educação superior e a liderança feminina. A primeira subseção apresenta o estado do conhecimento que foi elaborado, a fim de contribuir inicialmente para a realização deste referencial teórico.

2.1 O Estado do Conhecimento

A discussão sobre a mulher na sociedade não é assunto novo e se tornou irritante até mesmo para as mulheres, de acordo com Beauvoir (2009), pelo cerne das discussões sobre o tema em relação à inferioridade e submissão ao homem. No entanto, falar da temática na posição de liderança na educação superior se torna relevante em virtude da carência de estudos sobre o assunto e pelas poucas bibliografias existentes. No Brasil, segundo Moraes (2008), o tema ainda é pouco desenvolvido.

Em consonância com essa realidade, o interesse de aprofundamento nos estudos desse ambiente se justifica pela atuação da pesquisadora na gestão acadêmica de uma instituição da educação superior privada, por vivenciar diariamente a realidade de um mercado competitivo e observar que o número de homens no comando das instituições é superior ao universo feminino, e por mais que ocorram mudanças na gestão das instituições, poucas ocorrem para a promoção da mulher ao nível mais elevado da hierarquia. “Falar de mulheres não é somente relatar fatos em que esteve presente, mas reconhecer o processo histórico de exclusão dos sujeitos”. (COLLING, 2014, p. 108).

O Art. 43 da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), no inciso II, estabelece que a educação superior tem por finalidade “formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, [...]”. (BRASIL, 1996), o que parece um tanto contraditório quando a mesma instituição que promove o desenvolvimento é a que não oportuniza à mulher sua ascensão a função de reitora, mesmo que a mulher possua formação necessária.

Nesse contexto, constata-se que “a construção social do gênero é marcada [...] por um modelo hierárquico patriarcal, que associa o poder a atributos masculinos, reforçando ideologicamente a submissão e discriminação das mulheres”. (MEDEIROS; CABRAL, 2014, p. 4), e no estado do Rio Grande do Sul não seria diferente.

Cabe ressaltar que nas instituições de educação superior existe um elevado número de mulheres atuando em níveis hierárquicos intermediário e operacional, porém, quando se trata do mais alto nível institucional, geralmente, o cargo é ocupado por homens. É possível constatar também que “é evidente que nem todas as mulheres vão querer ser diretoras, presidentes de empresa, mas todas devem almejar participar da história, sair da posição de expectadora [...]”. (SANDBERG, 2013, p. 13), pois os tempos mudaram e as mulheres mudaram.

Sendo assim, surge uma oportunidade de buscar a compreensão desse fenômeno social e, mesmo as mulheres buscando qualificação tanto quanto os homens para ascensão profissional como ocorre em diversas organizações, em se tratando de educação superior na região metropolitana de Porto Alegre, o cenário permanece sob o domínio masculino. Analisar esses fatores é o objeto de estudo da presente pesquisa, e a busca de materiais para elaboração deste estado do conhecimento demorou um pouco mais do prazo previsto em virtude da escassez de material bibliográfico sobre os principais assuntos abordados, o que evidencia poucos estudos sobre o tema no Brasil.

Nesse cenário, foi realizado um levantamento de materiais dos últimos dez anos sobre os temas, os quais foram divididos em cinco tópicos principais, sendo eles: gênero, gestão, educação superior e liderança feminina. As pesquisas foram realizadas tanto no banco de teses, dissertações e periódicos da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES) quanto em outras bases, como anais dos encontros da ANPED (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação) e ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração); RAP (Revista de Administração Pública); e banco de dissertação e teses da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), da UFSM (Universidade Federal de Santa Maria), da UFG (Universidade Federal de Goiás) e da UPM (Universidade Presbiteriana Mackenzie).

Considerando que “a pesquisa bibliográfica é o meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos

quais se busca o domínio do *estado da arte* sobre determinado tema”. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 60), como forma de atingir os objetivos propostos para esse estudo, o aprofundamento está direcionado à mulher liderança das IES e os materiais encontrados para a elaboração deste “estado do conhecimento” prestam suporte a dissertação.

A relevância da pesquisa está em apresentar a realidade social e profissional vivenciada por mulheres que atuam na condução das IES da região metropolitana de Porto Alegre – RS.

Ao concluir as buscas por materiais, foi realizada a leitura dos documentos (artigos, dissertações e teses) e poucos selecionados auxiliaram no desenvolvimento do estudo. Por meio dessa lógica, gênero foi considerado a grande área de pesquisa e os assuntos iniciais buscados nos primeiros descritores pesquisados foram gênero, mulher, feminismo e ensino superior. Nos resultados das filtragens, de todos os documentos localizados, apenas dois artigos se aproximaram mais da presente pesquisa, conforme quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Estado do Conhecimento – Gênero

ANO	PORTAL	AUTOR	TIPO	TÍTULO	DESCRITORES UTILIZADOS
2010	SCIELO	Paula Viviane Chies	Artigo	Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho	gênero – mulher – identidade
2011	UFSM	Márcia Ondina Vieira Ferreira	Artigo	Direito social à educação: elementos iniciais para situar uma política de gênero na universidade	gênero – educação superior

Fonte: Elaborado pela autora.

O artigo de Chies (2010), “Identidade de Gênero e Identidade Profissional no Campo do Trabalho”, apresenta uma reflexão crítica sobre algumas teorias de gênero, buscando evidenciar as principais questões referentes às mulheres no mercado de trabalho, e também discute algumas das limitações de gênero com as quais as mulheres se deparam em sua inserção profissional e no desenvolvimento de suas carreiras.

Já o artigo de Ferreira (2011), “Direito social a educação: elementos iniciais para situar uma política de gênero na universidade”, tem por objetivo fornecer subsídios para se pensar uma política de gênero na universidade. Apresenta alguns conceitos de gênero relacionados à desigualdade social, com a intenção de

esclarecer quais tipos de desigualdades estão em questão quando falamos em gênero. Após, discorre sobre o conceito de gênero propriamente dito, para depois falar da educação como produtora e reprodutora das relações de gênero na sociedade, e sobre como esse fenômeno pode ser visto na universidade.

Paralelo ao estudo dos conceitos de gênero, fez-se necessário o aprofundamento da história do feminismo, e nos descritores foram utilizadas as palavras gênero, feminismo, poder e mulher. Dos resultados encontrados, foi localizado um artigo que colaborou para o estudo, conforme quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Estado do Conhecimento – Feminismo

ANO	PORTAL	AUTOR	TIPO	TÍTULO	DESCRIPTORES UTILIZADOS
2010	SCIELO	Céli Regina Jardim Pinto	Artigo	Feminismo, História e Poder	poder – mulher – feminismo

Fonte: Elaborado pela autora.

O artigo que mais se destacou está dividido em duas partes, cada uma com objetivos distintos. Na primeira parte, foi realizada uma reconstrução, em termos gerais, da história do feminismo, colocando o movimento dentro do processo maior da modernidade, e o objetivo foi compor o cenário que permite entender o movimento como parte do campo de forças que formatou as últimas décadas do século XX e os primeiros anos do século XXI. Na segunda parte, foi trabalhada a questão teórica acerca da relação entre a mulher e o poder; com o objetivo de discutir o problema, tanto tomando as suas especificidades como a forma como ele interage na complexidade da luta pelo poder e, mormente, da luta política.

A autora conclui com a afirmação de que urge construir um programa de inclusão das mulheres na vida política, que não pode ser entendido como mera confecção de cartilhas ou campanhas publicitárias, mas, sim, como um programa para dar voz às mulheres, para construir espaços para que as mulheres falem.

Nesse sentido, com o passar dos anos, surgem as oportunidades para a mulher em cargos de liderança no mercado de trabalho e os descritores pesquisados foram: executiva, mulher, liderança feminina, trajetória profissional e teto de vidro, considerado uma barreira social invisível na trajetória profissional da mulher, de acordo com o quadro 3 abaixo.

Quadro 3 – Estado do Conhecimento – Liderança Feminina

ANO	PORTAL	AUTOR	TIPO	TÍTULO	DESCRIPTORIOS UTILIZADOS
2012	UFSC	Claudia Marcia Pereira Loureiro, Isabel de Sá Affonso da Costa e Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas	Artigo	Trajetórias Profissionais de Mulheres Executivas: qual o preço do sucesso?	trajetória – executiva – gênero
2013	CAPEL	Elaine Cristina Oliveira Rocha Nogueira e Edson Keyso de Miranda Kubo	Artigo	Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras	mulher – executiva – liderança
2014	UNISINOS	Adriana Silva Medeiros e Patrícia Martins Fagundes Cabral	Artigo	Liderança Feminina nas Organizações: Discurso sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas	mulher – executiva – liderança

Fonte: Elaborado pela autora.

O artigo de Loureiro, Costa e Freitas (2012) descreve como mulheres executivas percebem o impacto de empregabilidade e gênero nas suas trajetórias profissionais nas empresas brasileiras. O referencial teórico abordou as mudanças no contexto de trabalho que fizeram emergir novos modelos de carreira, bem como o impacto de gênero na construção de trajetórias profissionais. A pesquisa de campo foi baseada em doze entrevistas, e buscou entender como as executivas percebem e traçam suas carreiras, notadamente quanto a fatores facilitadores do processo, dificuldades percebidas e estratégias para superá-las.

Nos resultados, a empregabilidade foi considerada fator relevante na construção das carreiras, via qualificação profissional. O gênero só emergiu quando discutido papéis familiares, mais especificamente, maternidade e casamento. As entrevistadas relataram que a carreira é importante como realização pessoal, sem abrir mão da maternidade e/ou do casamento. Demonstraram que enfrentam obstáculos ao assumir diferentes papéis, porém não visualizaram impossibilidades, mas dificuldades em sua escolha, e buscam equacionar as diferentes funções assumidas.

Nogueira e Kubo (2013) analisaram os sentidos de liderança por mulheres executivas brasileiras, visto que ampla maioria das pesquisas focaram os desafios da carreira com pouca ênfase para desafios da liderança feminina nas organizações brasileiras. Utilizou-se uma pesquisa exploratória que se baseou em entrevistas em profundidade com treze mulheres que ocupavam cargos executivos em

organizações empresariais dos segmentos da Educação, Indústria Manufatureira, Comércio, Serviços e Financeiro, nos estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul e Minas Gerais.

A pesquisa qualitativa, por meio da análise de conteúdo, revelou que os sentidos da liderança para as mulheres executivas brasileiras se sintetizam essencialmente em aspectos relacionais do gênero feminino que são constituídos pela facilidade de comunicação, uso da intuição para a tomada de decisões, alto grau de relacionamento interpessoal com os membros da equipe, tomada de decisões compartilhadas com apoio e participação da equipe e utilização de equipes de trabalho mistas.

Já os elementos dificultadores da liderança dessas executivas estão essencialmente relacionados aos aspectos objetivos da gestão, tais como falta de planejamento e despreparo da equipe, entre outros. As questões relacionadas ao gênero, tais como estereótipos e resistência dos homens frente à liderança das mulheres, também representam elementos que dificultam a liderança.

O artigo de Medeiros e Cabral (2014) apresenta um estudo qualitativo e exploratório que buscou compreender a percepção de mulheres líderes sobre suas trajetórias profissionais e pessoais a respeito dos desafios vivenciados e estratégias de enfrentamento. Como estratégia de coleta de dados, realizaram-se oito entrevistas narrativas com cinco executivas de alta administração de diferentes segmentos. O tratamento dos dados se deu através da análise de discurso da linha francesa e a utilização do software de caracterização de dados NVivo.

O referencial teórico sustentou-se sob quatro eixos: liderança e seu atravessamento pelo gênero; representações sociais de gênero; história da mulher no mercado de trabalho e em cargos de gestão; e liderança feminina. A pesquisa revelou um ambiente organizacional eminentemente masculino, enfrentamento de “tetos de vidro” e a necessidade de comprovar sistematicamente suas competências vivenciadas pelas mulheres. Nesse caso, “o teto de vidro funciona como uma barreira imposta à carreira da mulher”. (CAMPELLO, 2011, p. 32).

Na continuidade, nos descritores foram utilizadas as palavras liderança feminina, mulher, reitoras, universidade, educação superior e ensino superior, conforme quadro 4 que segue.

Quadro 4 – Estado do Conhecimento – Mulher na Liderança de IES

ANO	PORTAL	AUTOR	TIPO	TÍTULO	DESCRIPTORIOS UTILIZADOS
2008	CAPES	Liege Viviane dos Santos de Moraes	Tese	A Trajetória de Reitoras em Santa Catarina: “Ser Mulher é Apenas um Detalhe”?	reitora – gestão – ensino superior
2011	UFG	Terezinha Maria Leite Caldas	Dissertação	Gênero e Diversidade: As Reitoras da UFG	reitora – gestão – ensino superior
2011	UPM	Gabriella Vasconcellos de Araújo Campello	Dissertação	A Construção da Carreira de Reitoras: Um Olhar sobre as Universidades Federais	reitora – gestão – ensino superior

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos resultados encontrados, Moraes (2008) partiu da constatação do crescente interesse da sociedade moderna, em geral, e das organizações, em particular, pela questão da mulher. No campo específico da liderança, a questão da mulher também desponta como um importante foco de atenção. Nesse campo, duas abordagens se sobressaem: uma prescritiva, com destaque para estudos que investigam as vantagens e desvantagens da mulher em relação à liderança; e outra descritiva, mais incipiente do que a primeira e cujos autores apontam um novo paradigma em que mulheres e homens são considerados iguais tanto quanto diferentes.

O estudo contribuiu para a consolidação da última abordagem, ainda incipiente, na medida em que teve por objetivo compreender as trajetórias das mulheres que se tornaram reitoras de IES em Santa Catarina. Para tal, baseou-se nos pressupostos humanistas de pesquisa, utilizando como método o estudo de caso qualitativo, com amostragem não probabilística, em que foram selecionadas cinco mulheres. Com elas foram realizadas entrevistas em profundidade, semiestruturadas, de modo a obter um conhecimento amplo acerca do fenômeno estudado.

Os dados, obtidos por meio das entrevistas e a partir das observações de campo, foram analisados através de um ir e vir entre pedaços abstratos de texto e conceitos que foram emergindo dos dados coletados. Como resultado, as trajetórias dessas mulheres foram contadas a partir de sete grandes categorias: as mulheres e seu tempo (espaços possíveis, caminhos limitados); pequenas grandes rebeldias; as mulheres e a caminhada nas/das universidades catarinenses; encontros e

desencontros; encantos e desencantos do caminho trilhado; continuidades e descontinuidades; e construindo uma história.

Essas categorias orientam as narrativas das mulheres sobre suas trajetórias e mostram que: a) as mulheres desse grupo transitam por espaços histórico e culturalmente definidos para as mulheres de sua época, como o curso normal, a faculdade na área das ciências humanas, o magistério e a família; b) elas foram movidas por ideais construídos durante uma época de opressão e autoritarismo, foram guiadas por valores histórico e culturalmente definidos; elas desejaram ser mães, professoras, esposas; desejaram coisas que não puderam ser/ter; tiveram medo, choraram, tiveram muitas alegrias e também decepções; c) e, por fim, estabeleceram relações específicas e importantes com suas mães, com seus esposos, com seus corpos e como o poder.

A dissertação de Caldas (2011) teve por objetivo conhecer a trajetória das duas mulheres que ocuparam o cargo de reitora da Universidade Federal de Goiás desde sua fundação, com foco nos fatores impeditivos e/ou facilitadores da ascensão feminina ao cargo de maior nível hierárquico da instituição. Maria do Rosário Cassimiro foi reitora no quadriênio de 1982-1985 e Milca Severino Pereira ocupou a reitoria entre os anos de 1998-2005. Essa pesquisa bibliográfica discute os fatores impeditivos e facilitadores da ascensão profissional feminina, a discriminação no espaço público, a importância da subjetividade nas escolhas que os indivíduos realizam, e a legitimação da primazia masculina, e foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas que serviram para orientar a interpretação dos dados da pesquisa e, na exposição, foram dispostas em forma narrativa. O trabalho de campo apontou para supervalorização do trabalho remunerado, reconhecido como maior valor para ambas; a secundarização de todas as outras esferas da vida como relações sociais, familiares, afetivas; e a renúncia a tudo que pudesse significar impedimento ou dificultador para ascensão profissional.

A dissertação de Campello (2011) sustentou que o ambiente de trabalho nas instituições de ensino superior tem se tornado cada vez mais heterogêneo. Por esse motivo, há a necessidade da diversidade de gênero nos cargos de liderança das instituições, tema pouco explorado na literatura brasileira. A mulher vem conquistando crescente espaço na academia, mas ainda é sub-representada nas instâncias de poder e decisão das universidades. O objetivo dessa investigação foi compreender a trajetória percorrida por mulheres na construção de suas carreiras

até alcançarem o cargo na reitoria nas universidades federais brasileiras. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza descritivo-exploratório, desenvolvida segundo as premissas do estudo qualitativo básico ou genérico.

Os resultados revelaram a existência do estereótipo do papel sexual masculino, que leva as reitoras a adotarem comportamentos típicos do homem, como forma de proteção ou de imposição de respeito, quando se sentem ameaçadas. Ficou evidente, contudo, que a adoção de comportamentos tidos como masculinos não exclui a feminilidade. As reitoras admitem a existência do preconceito e da discriminação contra as mulheres, e confirmam a existência do teto de vidro, ligado ao estereótipo de gênero atribuído a elas. Outro aspecto apontado por esse estudo foi a dificuldade em conciliar múltiplos papéis – mãe, esposa, dona de casa e profissional –, levando ao conflito trabalho/família.

Observou-se ainda que, dentre os aspectos cruciais para obter reconhecimento e conquistar respeito e credibilidade em um ambiente predominantemente masculino, destacam-se os atributos de liderança, tanto atitudinais como comportamentais, o engajamento dessas mulheres com os diferentes cargos e projetos acadêmicos, e a capacidade de empreender e promover mudanças. Os resultados da pesquisa mostram que, para o bom desempenho da função de reitora, os aspectos atitudinais ou comportamentais são tão ou mais importantes que os aspectos técnicos.

De todos os materiais encontrados, o estudo de Campello (2011) foi o que mais se aproximou do tema da pesquisa que ora se apresenta, porém, sob o viés da construção das carreiras das reitoras pesquisadas nas universidades federais. No intuito de contribuir para o desenvolvimento do estudo, a próxima subseção versa sobre a mulher na sociedade brasileira.

2.2 A Mulher na Sociedade Brasileira

Na história da mulher na sociedade brasileira, um dos primeiros registros encontrados que tratava da mulher foi o relato realizado no ano de 1500 por Pero Vaz de Caminha na carta enviada ao rei de Portugal em que descreveu as características dos índios e das índias encontrados na terra nova.

Segundo Teles (2003),

Os povos indígenas que habitavam o Brasil na época de 1500 possuíam costumes muito diferentes entre si. Isso se refletia nos papéis desempenhados pelas mulheres. Havia aquelas que podiam ser virtualmente escravas de seus esposos, outras companheiras, e até mesmo as que chefiavam grupos. (TELES, 2003, p. 16).

A colonização do Brasil ocorreu somente a partir de 1530 e poucas mulheres ousaram realizar a travessia do atlântico devido à longa viagem. Teles (2003) ainda aponta que o padre Manoel da Nóbrega, em 1549, escreveu à Coroa pedindo que enviassem “mulheres órfãs” e de toda qualidade, até “meretrizes”, para que a determinação de povoamento fosse cumprida, origem da miscigenação brasileira que confirma a forte influência religiosa da época.

No Brasil, no princípio da colonização, existiam apenas duas classes sociais as quais as mulheres pertenciam, ou eram consideradas mulheres “de casa” ou eram mulheres “da rua”, segundo Del Priore (1994), sendo consideradas as mulheres de casa as esposas recatadas e, as mulheres da rua, as índias, negras, prostitutas e concubinas, ambas submissas ao homem. O que confirma a tese de Safiotti (2004), das mulheres terem sido “amputadas”, sobretudo no desenvolvimento e uso da razão e no exercício do poder, e socializadas para desenvolver comportamentos dóceis, cordatos e apaziguadores.

No decorrer da história, diversas autoras apontam duas questões relevantes a serem consideradas. A primeira sobre a história da mulher no Brasil ter sido narrada sempre por homens, o que Teles (2003) considera que “Uma ideologia patriarcal e machista tem negado à mulher o seu desenvolvimento pleno, omitindo a sua contribuição histórica”. A segunda questão é a história da mulher a partir das classes sociais que surgiram no Brasil e a posição de inferioridade em relação aos homens de forma subjetiva. “Responsáveis pelas construções conceituais, hierarquizaram a história, com os dois sexos assumindo valores diferentes; o masculino aparecia sempre como superior ao feminino”. (COLLING, 2014, p. 21).

Até o século XVIII, historicamente, as mulheres não avançaram em maiores conquistas para seu desenvolvimento intelectual e social, e mesmo “No século XIX, à mulher competia, tanto quanto no período colonial, o papel de dona-de-casa, esposa e mãe”. (TELES, 2003, p. 28).

Nas construções sociais, a constituição do feminino e do masculino na sociedade e suas diferenças, em que o homem sempre aparece historicamente em situação de superioridade em relação à mulher diante de um conservadorismo, é

destacada por Gomes (2014, p. 154) ao afirmar que “não se pode esquecer que o Brasil era um país conservador e patriarcal. Os homens tinham todos os privilégios, enquanto às mulheres estavam reservados somente os papéis de esposa e mãe”.

Dentre as diversas discussões sobre a temática, algumas autoras apontam dois conteúdos a serem considerados. O primeiro retrata a história da mulher no Brasil ter sido narrada sempre por homens, o que, segundo Teles (2003), é considerada uma ideologia patriarcal e machista que tem negado à mulher o seu desenvolvimento pleno, omitindo a sua contribuição histórica. O segundo é a história da mulher a partir das classes sociais que surgiram no Brasil e a posição de inferioridade em relação aos homens que aparece ainda nos dias atuais, mesmo que de forma subjetiva.

Outro ponto relevante, dessa época, era a dependência da mulher em relação ao homem, visto que “o sistema patriarcal procurava a segregação da família contra uma série de inimigos exteriores, e à mulher era imposto o isolamento e o ocupar-se com a organização dos trabalhos domésticos”. (CALDAS, 2011, p. 20). Nesse sentido, segundo Colling (2014), as mulheres ficavam alienadas a uma instituição familiar que lhe garantia subsistência e lhe oferecia um companheiro para toda vida, além de fornecer um sentimento de proteção frente ao cotidiano. O que com o passar dos anos vem se modificando na vida de muitas mulheres.

No entanto, é importante compreender os motivos que levaram as mulheres a se sujeitarem a essa submissão, entendida também como uma espécie de alienação e que parece algumas vezes ainda presente nos dias atuais. Então, por que a mulher esclarecida aparentemente ainda não questiona sua realidade de inferioridade no atual contexto social?

Um exemplo evidente é a mulher que possui uma visão social machista. Sob essa ótica, Saffioti (2004) confirma que:

Entre as mulheres, socializadas todas na ordem patriarcal de gênero, que atribui qualidades positivas aos homens e negativas, embora nem sempre, às mulheres, é pequena a proporção destas que não portam ideologias dominantes de gênero, ou seja, poucas mulheres questionam sua inferioridade social. Desta sorte, também há um número incalculável de mulheres machistas. (SAFFIOTI, 2004, p. 34).

Sendo assim, surgem incoerências com relação à igualdade e diferenças entre o feminino e o masculino diante da inferioridade social da mulher com

comportamento machista. Diante do exposto, Bateman e Snell (2012, p. 183) consideram que “todos os grupos são formados por pessoas, cada uma delas única em personalidade, educação e experiência de vida”, ou seja, como exigir igualdade entre homens e mulheres, sendo que são pessoas diferentes.

Com base nessas discussões, não há como tratar de igualdade e diferenças sem discorrer sobre “gênero, entendido como uma construção social, e articulando a classe, etnia, religião, idade, [...]”. (LOURO, 2004, p. 478). Corroborando com essa afirmação, Saffioti (2004) complementa considerando gênero como imagens que as sociedades constroem do masculino e do feminino e contempla as diversas áreas de conhecimento.

O surgimento do termo “gênero” se deu por meio de um movimento feminista, descrito, abaixo, por Colling (2014):

No início dos anos 80, teóricas feministas criaram o conceito de gênero para dar conta da entrada das mulheres no domínio público – do trabalho, educação, política, etc. A categoria gênero começou a ser utilizada para denunciar a discriminação que a mulher sofria em todos os níveis e teve como objetivo principal introduzir na história global a dimensão da relação entre os sexos, com a certeza de que esta relação não é um fato natural, mas uma relação social construída e incessantemente remodelada. (COLLING, 2014, p. 27).

Isso possibilitou às mulheres denunciarem a discriminação sofrida, e com o passar dos tempos se estendeu a novas possibilidades como denúncias de assédio ou violência, conforme reportagens divulgadas com frequência na atualidade, nos principais canais de comunicação brasileiros e internacionais. Um elemento de destaque que foi possível de observar é que discriminação, assédio ou violência contra a mulher independe de classe social, e existem personalidades públicas como atores, músicos, atletas, empresários, entre outros, envolvidos em denúncias.

Teles (2003, p. 9) enfatiza que “ninguém é oprimido, explorado e discriminado porque quer”. Nesse sentido, atualmente as mulheres estão aproveitando, sem receio, a oportunidade para expor os fatos que vêm ocorrendo há muitos anos. Exemplos disso são a ação “Mexeu com uma mexeu com todas”, que surgiu há dois anos, envolvendo um renomado ator de uma das maiores emissoras de televisão brasileira em relação ao assédio sexual, e o movimento criado por jornalistas esportivas, que se uniram em uma campanha intitulada “Deixa Ela Trabalhar”, contra ataques machistas após um torcedor ter beijado a boca de uma jornalista durante

uma transmissão ao vivo de uma partida de futebol. Além de notícias, quase que diárias, acerca de assédio sexual, de ataques machistas e de atitudes extremas que vêm ocorrendo, como homicídio de mulheres por menosprezo ou discriminação à condição de mulher, chamado feminicídio.

No Brasil, a primeira onda do feminismo também se manifestou mais publicamente por meio da luta de voto. As *sufrajetes* brasileiras foram lideradas por Bertha Lutz, bióloga, cientista de importância, que estudou no exterior e voltou para o Brasil, na década de 1910, iniciando a luta pelo voto. (PINTO, 2010, p. 15).

Em se tratando de feminismo, torna-se necessário compreender mais sua relevância na história diante de tantas mudanças que ocorreram para as mulheres até aqui. Para Teles (2003), o feminismo é como uma filosofia universal que considera a existência de uma opressão específica a todas as mulheres. Tal opressão que se manifesta tanto com relação das estruturas como das superestruturas (ideologias, cultura e política), assumindo, assim, formas como as classes e camadas sociais, nos diferentes grupos étnicos e culturais. Em seu significado mais amplo, o feminismo é um movimento político que se contrapõe ao patriarcado, propondo uma transformação social, econômica, política e ideológica da sociedade.

Nessa perspectiva, Colling (2014, p. 31) aponta que “o pensamento feminista da diferença sugere a multiplicidade, a heterogeneidade e a pluralidade e não mais a exclusão binária”. O que justifica a importância para os autores de esclarecer as diferenças de gênero e desigualdade contribuindo, desse modo, para as transformações sociais. Saffioti (2004, p. 45) afirma que “o gênero é a construção social do masculino e do feminino [...], o conceito de gênero não explicita, necessariamente, desigualdades entre homens e mulheres”.

A Organização das Nações Unidas (ONU) (2017) aborda a temática e seus reflexos definindo que “a igualdade de gênero não é apenas um direito humano básico, mas a sua concretização tem enormes implicações socioeconômicas”. Por isso, a importância da conscientização da sociedade sobre o assunto. “São as sociedades, as civilizações que conferem sentido à diferença, portanto, não há verdade na diferença entre os sexos, mas um esforço interminável para dar-lhe sentido, interpretá-la e cultivá-la” (COLLING, 2014, p. 28), e o princípio está na construção social do indivíduo, o que reforçam Muraro e Boff (2002):

Não basta constatar as diferenças. É imprescindível considerar como elas foram construídas socialmente. Em particular, como se estabeleceram as relações de dominação entre os sexos e os conflitos que suscitam; a forma como se elaboram os distintos papéis, as expectativas, a divisão social e sexual do trabalho; como foram projetadas as subjetividades pessoais e coletivas. Como podemos ver, o conceito de gênero compreende questões que vão além do feminino/masculino e do sexo biológico, tomados em si. (MURARO; BOFF, 2002, p. 19).

Diante do contínuo processo de mudança na sociedade, as relações sociais entre os sexos necessitam ser discutidas permanentemente. Ou seja, para Sandberg (2013, p. 197), “todos nós, homens e mulheres, temos de entender e reconhecer que os estereótipos e as discriminações toldam nossas convicções e perpetuam o *status quo*. Em vez de ignorar nossas diferenças, precisamos aceitá-las e superá-las”. Ainda,

[...] cabem aos grupos mistos de homens e de mulheres que, juntos e diferentes, se confrontam nos seus problemas, impasses, possibilidades e práticas, apontando a superação de conflito histórico de gênero e para o estabelecimento de novos padrões de parceria, cooperação, solidariedade e de convergência na diversidade em todos os âmbitos da vida humana. (MURARO; BOFF, 2002, p. 284).

Convém aqui retomar que, no levantamento bibliográfico realizado para este estudo, foi possível observar que na literatura pesquisada, na maioria das vezes, a mulher aparece em uma situação de inferioridade em relação ao homem. Porém, é importante destacar que ocorreram casos em que as mulheres ultrapassaram tais barreiras, e compreender como se deram esses fatos é a intenção desta pesquisa.

Segundo Moraes (2008, p. 59), é preciso destacar que “parte significativa da aprendizagem das mulheres se deve à forma de como elas constroem e reconstroem suas identidades e autoestimas ao longo de suas vidas [...]”.

Portanto, “há necessidade de refletir sobre esta temática na perspectiva de gênero como categoria de análise que explicita as relações sociais entre os sexos e a considera uma construção social e cultural”. (GODINHO et al., 2006, p. 20). Nesse sentido, é essencial que se façam, cada vez mais, estudos sobre o assunto a fim de contribuir para as mudanças sociais, principalmente com relação a gênero na gestão universitária.

Lembrando que em seus conceitos Saffioti (2004) destaca ainda que:

Em geral, pensar-se ter havido primazia masculina no passado remoto, o que significa, e isto é verbalizado oralmente e por escrito, que as desigualdades atuais entre homens e mulheres são resquícios de um *patriarcado* não mais existente ou em seus últimos estertores. De fato, como os demais fenômenos sociais, também o *patriarcado* está em permanente transformação. (SAFFIOTI, 2004, p. 34).

A partir das transformações que vêm ocorrendo com os passar dos tempos, é notável o quanto a sociedade brasileira mudou, o quanto as mulheres mudaram e seus os desejos, conseqüentemente, também mudaram. A mulher não deseja um tratamento igualitário ao homem, não deseja ser comparada, ela deseja o seu espaço, o seu lugar na sociedade, deseja ser aceita como é até na forma de vestir. Ela deseja, principalmente, ser respeitada. O que faz surgir a ideia de um novo tipo de feminismo a partir do olhar da jovem, da adulta e da idosa que sabe o que quer e que não depende mais do homem. Portanto, necessitamos de uma nova mulher, que lute cada vez mais pelas mudanças deste cenário. De acordo com Teles (2003, p.12), são necessárias “ações de mulheres dispostas a combater a discriminação e a subalternidade das mulheres e que buscam criar meios para que as próprias mulheres sejam protagonistas de sua vida e história”.

Outrossim, com o propósito de dar continuidade nas discussões apresentadas até aqui, a próxima subseção trata do trabalho na vida da mulher.

2.3 O Trabalho na Vida da Mulher

Uma frase comum para algumas mulheres na atualidade é: “– Eu não nasci para ser dona de casa!”. Em contrapartida, existem algumas mulheres que afirmam se orgulharem de poder ficar em casa cuidando do lar, família e filhos pequenos, principalmente. Ou seja, há mulheres que não nasceram para ser dona de casa, com sentimento de privilégio por trabalhar fora, e há as que permanecem em casa e se sentem privilegiadas por estar no cuidando do lar. Isso não pode ser generalizado, em virtude da construção social de cada mulher.

Entretanto, há um fato comum entre ambas: o trabalho sempre fez parte da vida dessa mulher na sociedade brasileira. Ou seja, ao tratar do tema trabalho na vida da mulher, é importante destacar que falar de trabalho é falar tanto da mulher que exerce atividades fora de casa quanto a mulher que permanece no lar, pois uma trabalha tanto quanto a outra.

Cabe destacar ainda que, independente do trabalho a ser realizado no lar ou fora dele, não existe regra do que é melhor ou pior para essa mulher, visto que hoje existem sempre novas opções de acordo com seus desejos e necessidades, inclusive trabalhar tanto fora de casa quanto nas atividades da casa, o que se tornou muito comum.

No que tange às mulheres na sociedade que abriram caminho para o trabalho fora do lar, é fato que as profissões tradicionais, as quais sempre possuíram prestígio na sociedade, foram as profissões de origem masculina, conforme Chies (2010). Nesse contexto, a autora ainda ressalta que:

A situação diferencial de homens e mulheres no campo do trabalho é explicada por essa construção de papéis de gênero que, historicamente, delimitaram às mulheres as responsabilidades e cuidados domésticos – o espaço privado; e aos homens, o provimento financeiro da família. (CHIES, 2010, p. 514).

Em se tratando do contexto universitário, Campello (2011, p. 124) acrescenta que “o ambiente de trabalho no ensino superior pode ser considerado um ambiente predominantemente masculino. [...] E a liderança nas IES brasileiras ainda é um exemplo de desigualdade de gêneros”.

Nesse sentido, tornou-se necessário compreender como se deu a inserção da mulher neste segmento. Desse modo, por meio do resgate histórico realizado, foi possível identificar que tal ingresso se deu por intermédio da profissão de professora, em virtude do magistério. Conforme, Godinho et al. (2006, p. 18), “[...] o magistério primário [...] possibilitou às mulheres da classe média que se alicerçava no panorama socioeconômico do País a oportunidade para ingressar no mercado de trabalho”. Louro (2004) complementa que naquele período:

[...] o magistério era visto como uma extensão da maternidade [...]. Cada aluno ou aluna era representado como um filho ou filha espiritual, e a docência como uma atividade de amor e doação à qual acorreriam aquelas jovens que tivessem vocação. (LOURO, 2004, p. 451).

Tais mudanças ocorreram também em consequência do magistério ter se transformado em trabalho para mulher em virtude do abandono da educação nas províncias brasileiras, denunciado desde o início do império.

Nesse âmbito, Bateman e Snell (2012, p. 182) afirmam que “a luta das mulheres para aceitação no ambiente de trabalho foi, em alguns sentidos, ainda

mais difícil”. Porém, com o passar dos tempos surgiram as mudanças e uma das principais mudanças que ocorreram no início do século XX foi a presença das mulheres de camadas médias em profissões urbanas reconhecidas como masculinas (GODINHO et al., 2006).

Nesta evolução, uma das barreiras que muito se discute ainda é a diferenciação salarial entre homens e mulheres. Chies (2010, p. 510) relata que “as profissões construídas historicamente como masculinas são mais valorizadas em comparação com o resquício da gama de profissões consideradas femininas [...]”. Porém, no âmbito da educação superior, a questão salarial não é diferenciada em virtude da legislação trabalhista da área.

O exemplo citado acima é apenas uma das conquistas da mulher com o passar dos anos. Ainda é possível pontuar outras conquistas relevantes como a lei do divórcio, a criação da delegacia em defesa da mulher, igualdade jurídica, lei Maria da Penha, entre outras. Lembrando que “as leis sobre igualdade de tratamento não produzem, por si só, resultados iguais e justos, nem no plano individual, nem no coletivo”. (COLLING, 2014, p. 103). Assim sendo, é necessário pensar, repensar e discutir continuamente a temática a fim de promover uma aproximação cultural entre teoria e prática social.

Nesse sentido, o ano de 1975 foi um ano histórico para as mulheres em virtude da iniciativa da Organização das Nações Unidas em oficializar o dia internacional da mulher. Também de igual importância, no mês de julho de 2010, a Assembleia Geral da ONU criou a ONU Mulheres, Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres, com as principais funções de:

Apoiar os organismos intergovernamentais como a Comissão sobre o Status da Mulher na formulação de políticas, padrões e normas globais, e ajudar os Estados-membros a implementar estas normas, fornecendo apoio técnico e financeiro adequado para os países que o solicitem, bem como estabelecendo parcerias eficazes com a sociedade civil. Ajudar o Sistema ONU a ser responsável pelos seus próprios compromissos sobre igualdade de gênero, incluindo o acompanhamento regular do progresso do Sistema. (ONU, 2017).

Para a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) (2017), as transformações sociais pelas quais o Brasil tem

passado demonstram a urgência por soluções inovadoras de condução aos valores de paz, dignidade humana, igualdade de gênero, não violência e não discriminação.

Na avaliação do *World Bank* (2017), um novo estudo mostrou que as brasileiras avançaram em temas como educação e saúde nos últimos anos, mas, com relação à mudança no mercado de trabalho, foi desigual, o que vai ao encontro de muitas reflexões deste estudo.

Em se tratando do avanço da mulher no mercado de trabalho, durante o levantamento de bibliografias para elaboração dessa subseção, foi observado que no Brasil, em comparação com outros países subdesenvolvidos, as mulheres avançaram mais profissionalmente, independentemente das críticas internacionais que o país recebe constantemente por sua crise econômico-financeira atual.

Como resultante desse movimento, Bateman e Snell (2012) relatam que:

Muitas empresas inicialmente diversificaram sua força de trabalho por causa de preocupações relacionadas à responsabilidade social e exigências legais. Para corrigir a exclusão anterior de mulheres e minorias, introduziram a ação afirmativa – esforços especiais para recrutar e contratar membros qualificados de grupos que tivessem sofrido discriminação no passado. O objetivo não é dar preferência a membros desses grupos em detrimento dos demais, mas corrigir o histórico de práticas discriminatórias e exclusão. (BATEMAN; SNELL, 2012, p. 190).

Nesse sentido, as estatísticas brasileiras indicam que o número de mulheres vem crescendo em cargos de direção, apesar das fortes barreiras a essa ascensão (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012). Já com relação ao ponto de vista masculino, na visão de Caldas (2011),

A presença da mulher no espaço organizacional desperta nos homens sentimento de estranheza, usurpação, e uma posição contrária à presença feminina em cargos de chefia. Isso se dá com base em estereótipos e essencialismo que “definem” o que é ser homem ou mulher, e uma valorização de “pretensos atributos naturais” que os indivíduos *acreditam* ser “patentes masculinas”, que “qualificam naturalmente” e o homem para ocupar posições de comando. (CALDAS, 2011, p. 34).

Em suma, à medida que o tempo passa, as mulheres estão transpondo barreiras e conquistando posições de comando em áreas que antes eram ocupadas somente por homens; avançando, principalmente, nos cargos da liderança.

Assim, “observa-se cada vez mais o crescimento da presença da mulher em cargos executivos”. (NOGUEIRA; KUBO, 2013, p. 120). O que no mercado de

trabalho evidencia que essa mulher se tornou tomadora de decisão, buscando e conquistando, mesmo que ainda de forma incipiente, seu reconhecimento no universo masculino como liderança.

Em se tratando da educação superior, Moraes (2008, p. 66) considera que “se a história do ensino superior no Brasil é uma história recente, a história das mulheres no ensino superior é uma história mais recente ainda e precisa ser contada”. Nesse sentido, cabe destacar uma importante conquista das mulheres, o acesso à educação superior, pois “às mulheres era proibido cursar o ensino superior” (GOMES, 2014, p. 154), e Hobsbawn (1995, p. 304) confirma que “as mulheres [...] entraram, e em número impressionante, crescente, na educação superior, [...]”.

“A presença na universidade foi uma barreira bastante importante para as mulheres”. (GODINHO et al., 2006, p. 18). Atualmente, segundo o *World Bank* (2017), “cerca de dois terços dos graduados nas universidades a cada ano são mulheres”.

Salienta-se ainda que a conquista da mulher não se restringiu somente a realizar um curso superior, ela também desejava atuar na educação superior e, aos poucos, alcançou seu objetivo, e foi além deles. A primeira mulher reitora de universidade no Brasil foi Esther de Figueiredo Ferraz, que assumiu o cargo de reitora na Universidade Mackenzie a partir de 1965, um fato marcante na história da educação superior (MACKENZIE, 2017). Nascendo, assim, a primeira oportunidade de atuação para a mulher na condução de uma universidade brasileira, ultrapassando os limites sociais impostos até aquele momento. Fato que representou um avanço nas transformações sociais, gerando novos espaços de atuação para o universo feminino na educação superior.

Portanto, atualmente, existe um número elevado de mulheres atuando em diversas áreas das IES, porém, em se tratando do cargo de Reitoria ou Direção, tais cargos ainda são ocupados em maioria por homens, independente de a instituição ser pública ou privada.

De acordo com Ferreira (2011):

Encontramos fenômenos similares ao examinarmos a presença masculina e feminina em termos da pesquisa em nosso país, ou seja, as mulheres têm invadido os espaços de produção científica, embora sem alcançar o mesmo destaque em termos dos campos mais valorizados. (FERREIRA, 2011, p. 196).

Nesse contexto, para discorrer sobre essa temática, faz-se considerar que essa mulher, atuante no mercado de trabalho, e conseqüentemente nas instituições de educação superior, também concilia suas responsabilidades profissionais com a casa, estudos, maternidade e os demais desafios que surgem em seu cotidiano.

É perceptível, portanto, sua luta pelo diálogo e pelo espaço social e profissional. Ou seja, “a independência e as responsabilidades conquistadas são elementos simbólicos de que elas não estão dispostas a abrir mão”. (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012, p. 134). Sob essa ótica,

Para alcançar posições mais altas na hierarquia das instituições de ensino superior, as mulheres precisam não só superar as barreiras tradicionais explícitas e implícitas impostas, mas também transpor as barreiras relacionadas ao estereótipo de gênero, além de lidar com dilemas da maternidade e os conflitos da relação trabalho-família. (CAMPELLO, 2011, p. 164).

Tal fato confirma que a mulher necessita de uma dedicação maior em tudo o que faz em relação ao homem para dar conta de suas responsabilidades profissionais e pessoais.

Por fim, na continuidade das discussões anteriores, a próxima subseção discorre sobre a gestão na educação superior.

2.4 A Gestão na Educação Superior

Abordar o conceito de gestão é fundamental para o desenvolvimento dessa subseção. Assim sendo, Sordi (2005) cita, em seus ensinamentos, que a gestão compreende: planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhorias e realização de ajustes de forma a melhorar o desempenho de um determinado setor ou melhorar a posição da organização como um todo.

Já para Libâneo,

Os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que dominamos gestão. Em outras palavras, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. (LIBÂNEO, 2013, p. 88).

No entanto, cabe destacar que, ao iniciar os estudos para elaboração desta seção, a pesquisadora se deparou com algumas questões de olhares diferenciados sobre gestão a partir da área da educação e da área da administração, os quais merecem atenção nesta construção. Tratar de gestão na educação superior, também chamada de gestão universitária, parece ser diferente de tratar de gestão organizacional. Pois, segundo a literatura, a universidade promove a formação dos indivíduos através do desenvolvimento do conhecimento, portanto, a gestão universitária vai além das fronteiras sociais e organizacionais.

Na área da educação, “a organização e os processos de gestão, incluindo a direção, assumem diferentes significados, conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos”. (LIBÂNEO, 2013, p. 89). Isto é, a instituição não deixa de ser uma corporação, no entanto, não pode ser considerada sinônimo; é instituída para promover a formação superior e desenvolver o conhecimento, já a organização está direcionada ao mercado e as empresas. Zabalza (2004) complementa que:

Uma análise profunda da dimensão organizacional das universidades levamos a considerar alguns aspectos que caracterizam esse marco de condições que a universidade, como organização, impõe à formação nela desenvolvida: o estrutural e o dinâmico nas instituições universitárias; o processo de democratização na distribuição do poder; a “autonomia” como eixo crucial do desenvolvimento institucional; a abertura para o mundo exterior; a estrutura interna e o papel das unidades intermediárias; as universidades como organizações que aprendem; o papel da liderança institucional e o senso de comunidade: colegiado e identidade institucional. (ZABALZA, 2004, p. 68).

Outro assunto importante é a questão da gestão de IES públicas e de IES privadas no Brasil que, independente de serem públicas ou privadas, possuem características diferenciadas para realização da gestão. A gestão pública tem sua dependência em relação às decisões do governo para qualquer tipo de ação e a gestão privada possui mais de autonomia para tomada de decisão em busca de resultados.

Em se tratando de gestão, o papel da gestora dentro de uma organização é fundamental para buscar, selecionar, organizar e apresentar melhorias, visto que “compreender a dinâmica e a estrutura do ensino superior e suas especificidades é o papel dos gestores”. (REIS, 2003, p.74).

Seguindo nessa linha, Bateman e Snell (2012) definem que é necessário que as organizações estejam preparadas para os novos tempos e que os/as gestores/as que possuem as responsabilidades estratégicas, ou seja, que se encontram no topo, conheçam todas as funções da organização e busquem acompanhar todas as mudanças.

Surge, nesse contexto, a posição da mulher no mundo do trabalho. Em se tratando de mulheres na gestão da educação superior, Sandberg (2013, p. 17) reforça que “a verdade nua e crua é que os homens ainda comandam o mundo. Isso significa que, quando se trata de tomar decisões mais importantes para todos nós, a voz da mulher não é ouvida da mesma forma”. Porém, conforme Nogueira e Kubo, esse cenário vem se modificando e:

[...] pode-se observar que a mulher demonstra ter uma maneira própria e peculiar de conduzir a gestão dos negócios corporativos. [...] há de se destacar que todas as pesquisas relacionadas às mudanças do mercado de trabalho no Brasil são categorias ao apontar o avanço das mulheres em atividades profissionais que até há pouco tempo eram exclusivamente exercidas por homens, a exemplo de profissões liberais relacionadas aos cargos executivos de administração corporativa. (NOGUEIRA; KUBO, 2013, p. 122).

O que Sampaio e Laniado (2009) complementam, afirmando que as transformações exigidas por qualquer esforço de modernização não requerem somente impactar o plano objetivo dos fenômenos sociais, não se limitam a mudanças nos sistemas que estruturam a vida em sociedade ou o padrão de autoridade, à reordenação da divisão do trabalho, a novas tecnologias e linguagens comunicativas e à incorporação de novos métodos de controle ou de novos atores no processo de decisão, é necessário uma mudança de cultura.

Reis (2003) afirma que:

A cultura de gestão é um elemento essencial para o sucesso das IESs, portanto, cabe às IESs desenvolverem estruturas organizacionais capazes de corresponderem aos desafios e perspectivas do século XXI. É preciso ser competitivo, reduzir custos, focar na missão da IES, na formação de pessoas, desenvolver produtos de interesse social, diversificar a oferta de ensino, compreender as mutações do mercado, aprender com o sucesso e com os fracassos, incentivar a inovação, analisar permanentemente a legislação sobre educação superior e visualizar as oportunidades de dinamizar a instituição, manter e contratar profissionais competentes, divulgar a cultura organizacional da instituição, valorizar a gestão competente profissionalizando os setores estratégicos e valorizando o desempenho dos talentos (REIS, 2003, p.29).

Nesse sentido, toda e qualquer instituição, por natureza, possui uma cultura, chamada cultura organizacional. Para Zabalza (2004),

As universidades *têm* uma cultura específica, uma cultura que lhes é própria em termos de categoria institucional e de instituições independentes (cada uma delas gerando uma identidade cultural própria). Por isso, é muito interessante a análise das universidades pelo viés da *cultura organizacional*. (ZABALZA, 2004, p. 80).

Aprofundando mais os conceitos de cultura organizacional, Lacombe e Heilborn (2008, p. 355) consideram-na a um “conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração”.

Como já referido, está-se diante de uma sociedade em que as mulheres vêm quebrando paradigmas com relação à ascensão profissional a cargos de liderança antes ocupados somente por homens, e “[...] a cultura é, por um lado, instituída, isto é, aquilo que já se concretizou, e instituinte, ou seja, o que, ainda, não se tornou realidade; em síntese, cultura é continuidade, história, mudança e perspectiva de futuro”. (CRUZ et al., 2011, p. 56).

Nessa perspectiva, “a cultura organizacional é o conjunto das representações mentais, o universo simbólico, o modo de ser próprio dos habitantes de uma organização que determinados padrões de comportamento expressam” (SROUR, 2012, p. 136) diante de uma sociedade que permanece em transformação.

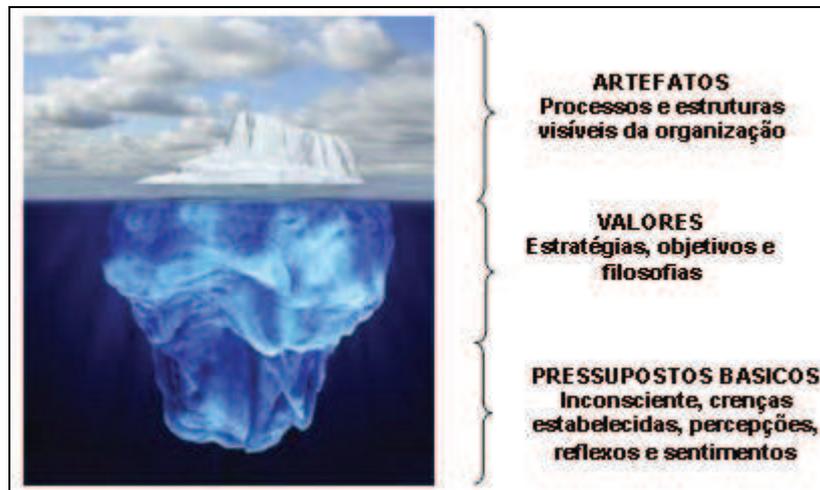
Silva (2008) reforça que:

A dinâmica organizacional da universidade pode ser analisada a partir da compreensão das articulações e desarticulações que se produzem entre a dimensão burocrática e a política enquanto factores que estruturam relações, interações e processos organizacionais cujas características derivam dos efeitos verificados dessas articulações e desarticulações. (SILVA, 2008, p. 73).

Desse modo, urge uma mudança de cultura brasileira em relação à mulher na liderança da educação superior; “mudar a cultura significará mudar a forma de pensar e agir das pessoas [...]. A mudança de cultura desafia hábitos enraizados de pensamento e ação”. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 359).

O modelo de cultura organizacional escolhido para esse estudo foi o dos níveis da cultura organizacional, apresentado por Edgar Schein, um dos maiores estudiosos sobre o assunto, conforme figura 2 exposta a seguir.

Figura 1 – Os Três Níveis da Cultura Organizacional de Schein



Fonte: Dias (2013, p. 86).

A figura apresenta a imagem do iceberg e os três níveis da cultura organizacional, que são artefatos, valores e pressupostos básicos.

O primeiro nível é o da região dos artefatos. Está apresentado na superfície e “inclui os fenômenos que podem ser vistos, ouvidos e sentidos quando se encontra um novo grupo com uma cultura não familiar. [...] O mais importante ponto sobre este nível de cultura é que é fácil de ser observado e muito difícil de decifrar”. (DIAS, 2013, p. 81).

O segundo nível apresenta os valores. Segundo Dias (2013), é a criação de um grupo ou quando um grupo enfrenta uma tarefa, assunto ou problema, a primeira solução que é proposta para resolver isso reflete a opinião de algumas pessoas que possuem pressupostos sobre o que está certo ou errado, o que funcionará ou não funcionará.

O terceiro nível apresenta os pressupostos básicos, “quando a solução para um problema ocorre repetidamente, tende a ser dada como certa em qualquer situação”. (DIAS, 2013, p. 89).

É fato que “o processo de organização engloba a reunião de recursos humanos, materiais e organizacionais para possibilitar que a empresa atinja seus objetivos estratégicos”. (FAGGION, 2010, p. 65). Não obstante, fazer gestão no Brasil, independente de instituição ou organização, é considerado um verdadeiro desafio em virtude da atual situação vivenciada: o mercado atual da educação superior brasileira passa por um momento um tanto delicado não só em virtude

cenário econômico, mas também devido às mudanças ocorridas na legislação nos últimos anos.

De acordo com Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior – ABMES (2018),

O atual momento da educação superior brasileira caracteriza-se como um período de ruptura paradigmática que impulsiona as Instituições de Educação Superior (IES) a migrarem do paradigma tradicional – que valoriza o ensino e o professor – para o paradigma emergente – que elege a aprendizagem e o aluno como protagonistas da formação acadêmica. (ABAMES, 2018, p. 07)

Diante disso, são perceptíveis as mudanças que ocorreram nos últimos anos e “incontestavelmente, INOVAÇÃO é a palavra da vez. [...] Hoje, a palavra inovação é mais usada no contexto de ideias e invenções, assim como a exploração econômica relacionada, sendo que inovação é invenção que chega ao mercado”. (ABMES, 2018, p. 07). Além disso, segundo a ABMES (2018), o propósito do Ministério da Educação (MEC), ao colocar a inovação na gestão das IES, é abrir novos caminhos para que essas sobrevivam num mercado altamente competitivo e com expectativas de uma sociedade dinâmica, apoiada na aquisição e implementação de novas tecnologias.

Assim sendo,

O Brasil tem desafios gigantescos para acertar o seu Ensino Superior. Há ilhas de excelência aqui e ali – mas são ilhas nas quais as instituições, professores e pesquisadores pagam um preço alto para não sucumbir à mediocridade generalizada. O progresso de uma nação depende em grande parte da quantidade e da qualidade de suas elites, e isso está diretamente relacionado à qualidade do Ensino Superior (NÚÑEZ NOVO, 2017).

Ademais, outro fator relevante neste item diz respeito à carência de bibliografias sobre cultura organizacional relacionada à mulher nas IES brasileiras. Dessa forma, na continuidade deste estudo, para enriquecimento da pesquisa, a próxima seção aborda a liderança feminina.

2.5 Liderança Feminina

Embora seja evidente que competência profissional independe de gênero, o número de mulheres em cargos de liderança ainda é pouco significativo, sendo

ainda salientado por Sandberg (2013, p. 18) que “a porcentagem de mulheres em papel de liderança é ainda menor no mundo empresarial”. E nas instituições de educação superior não é diferente, os cargos de reitoria ou direção são ocupados, na maioria das vezes, por homens, e “a inferioridade feminina é delineada pelos estereótipos remetidos às mulheres, visto que esses condizem com aspectos alheios ao poderio político e econômico, às lideranças”. (CHIES, 2010, p. 512).

Contudo, como referido nos capítulos anteriores, é sabido o aumento de mulheres no mercado de trabalho. Nesse sentido, cabe aqui discorrer sobre a importância de as empresas considerarem a diversidade de gêneros em seu quadro de funcionários, buscando estratégias e projetos para se adaptar a essa nova realidade, visto que “a diversidade é um fato da vida que nenhuma organização pode se dar ao luxo de ignorar”. (DAFT, 2010, p. 9). Ou seja,

[...] pensar a mulher no mercado de trabalho e nos postos de liderança implica considerar, para além dos indicadores de participação nos cargos de gestão, como essas trajetórias estão sendo construídas, como essas mulheres percebem as demandas sociais e como estas atuam como agentes transformadores de sua identidade. Implica ultrapassar visões feministas e machistas e preceitos de igualdade entre os sexos, para encontrar maneiras de liderar que respeitem características e qualidades de homens e de mulheres. Isso não significa dizer que a luta pela igualdade não é fundamental, mas esta deve levar em conta a diversidade existente no universo feminino e não pode perder de vista que os direitos só estarão garantidos à medida que estiverem legitimados na subjetividade masculina e feminina, a partir de uma reconfiguração desses papéis socialmente e culturalmente. (MEDEIROS; CABRAL, 2014, p. 6).

Nesse sentido, há a necessidade de ampliar os estudos sobre liderança feminina. Moraes (2008) cita que:

A liderança feminina é um conceito que vem sendo construído em meio a diferentes forças estruturantes e dinâmicas da sociedade moderna, como a entrada das mulheres no mercado de trabalho, sua exclusão de posições de elevado poder e liderança e, por outro lado novos paradigmas organizacionais. (MORAES, 2008, p. 30).

Na visão de Lacombe e Heilborn (2008), liderar significa conduzir grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo e da instituição, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios. Ideia que Bateman e Snell (2012, p. 14) complementam ao conceituarem que “liderar é estimular as

peessoas para que apresentem alto desempenho. Abrange motivar os funcionários e comunicar-se com eles tanto individual quanto coletivamente”.

No Brasil, a literatura sobre a temática liderança feminina ainda é considerada pequena e já há discussões sobre não existir liderança feminina, o que existe é liderança. No entanto, a pesquisadora não compartilha da mesma ideia, acreditando que as discussões sobre o assunto necessitam de aprofundamento em busca de compreensão do que é realmente a liderança feminina, ou se pode ser considerada um estilo ou tipo de liderança, mas não tirar radicalmente sem pesquisar.

Outro desafio no mercado de trabalho, de acordo com Sandberg (2013, p. 21), é o fato de que “as mulheres, por sua vez, precisam provar sua capacidade com muito mais frequência que os homens”. Nesse caso, cabem alguns questionamentos: por que essa mulher se coloca numa condição de ter que provar algo para alguém? Ela precisa obrigatoriamente provar algo? Em que local está escrito? Torna-se, portanto, necessária uma mudança por parte dessa mulher em relação ao assunto, visto que “[...] lideranças femininas estão começando a surgir em uma gama maior de empresas”. (BATEMAN; SNELL, 2012, p. 185).

Além disso, Moraes (2008) indica que já existem diversas pesquisas afirmando que as mulheres possuem vantagem na liderança, entretanto, “os estudos que nesse momento passam claramente a defender a vantagem feminina na liderança surgem como o reflexo de reivindicações femininas deste período”. (MORAES, 2008, p. 37).

Nesse sentido, surgem alguns indícios de possíveis fatores que dificultam a ascensão profissional. Bateman e Snell (2012) consideram que:

Outra preocupação que afeta as trabalhadoras é a baixa representação de mulheres nos cargos mais graduados. À medida que as mulheres – assim como as minorias – sobem a escala empresarial, atingem um teto de vidro, uma metáfora que representa uma barreira invisível que dificulta a passagem para além de um determinado nível da hierarquia empresarial. (BATEMAN; SNELL, 2012, p. 185).

Ainda assim, as mulheres estão rompendo as barreiras sociais e atingindo os altos níveis da hierarquia. Nesse cenário, um dos poucos achados para este estudo foi o quadro gerencial tradicional e de liderança feminina de Aburdene e Naisbitt (1994), que retrata as diferenças de forma clara, conforme quadro 5 apresentado abaixo.

Quadro 5 – Gerenciamento Tradicional e Liderança Feminina

GERENCIAMENTO TRADICIONAL	LIDERANÇA/LIDERANÇA FEMINA
Objetivo: controle	Objetivo: mudança
Confia na ordem dada	Facilita/ensina
Escalões	Conexões
Sabe todas as respostas	Formula as perguntas certas
Limita e define	Capacita
Dá ordens	Age como modelo
Impõe disciplina	Valoriza a criatividade
Hierarquia	Rede/teia
Exige respeito	Quer que as pessoas 'falem, ajam'
Crítica da atuação	Contrato mútuo visando a resultados específicos
Aumentos de salário anuais automáticos	Recompensa pela atuação
Arquétipo do militar	Arquétipo do educador
Mantém as pessoas 'pisando em ovos'	Ambiente estimulante para o crescimento
Punição	Recompensa
Patamar máximo/mínimo	Abrangência de atuação
Eis o que vamos fazer!	Como posso ajudá-lo/extrair o melhor de você?
Linha básica	Visão
Fechado: informação=poder	Aberto
Sargento de treinamento	Mestre motivador
Comando e controle	Capacitação
Pouco tempo para as pessoas	Um tempo infinito para as pessoas
Rígido	Flexível
No alto	No centro
Mecanicista	Holístico
Impessoal/Objetivo	Pessoal

Fonte: Aburdene e Naisbitt (1994, p. 119).

Nesse quadro, as autoras apresentam a comparação do gerenciamento tradicional e a liderança feminina, em que a mulher se destaca pela forma de abordar a gestão. O gerenciamento tradicional aborda o controle como objetivo, determinante, autoritário, hierárquico, regado, pouco flexível, gerando insegurança e obediência às ordens recebidas.

Já a liderança feminina tem por objetivo a mudança, sob uma ótica facilitadora, por meio da aprendizagem, de questionamentos, de exemplos, com a valorização da criatividade, da colaboração, do crescimento profissional e pessoal, visando a resultados específicos. Nesse sentido, para Sandberg (2013):

[...] um maior número de mulheres na liderança levará a um tratamento mais justo de *todas* as mulheres. As experiências compartilhadas formam a base da empatia e, por sua vez, podem desencadear as mudanças institucionais de que precisamos. (SANDBERG, 2013, p. 211).

A mulher de hoje pode sim ser delicada e determinada na tomada de decisão, assumir riscos com segurança, desenvolver pessoal, controlar custos, entre outros, ou seja, gerir com competência, lembrando que “[...] o estilo feminino de fazer

negócios pode conter lições importantes para ser bem-sucedido no mundo global emergente do século XXI”. (DAFT, 2010, p. 9). Nessa perspectiva:

Há a necessidade de uma atuação política na essência da palavra, e as mulheres como representantes de um grupo devem entender a historicidade das lutas e reivindicações em prol da conquista de seu espaço, compreendendo que essas não se esgotaram [...]. (CHIES, 2010, p. 516).

E na gestão universitária, o que as mulheres necessitam para alcançar a reitoria ou a direção? Elas precisam ser diferentes para serem aceitas? Precisam mudar seu comportamento? O que ainda falta?

A literatura sobre a trajetória da mulher no ensino superior aponta que na maior parte das vezes as mulheres alcançam cargos de liderança por meio da carreira “tradicional”, passando pela sala de aula, como docentes, por cargos administrativos/acadêmicos até chegarem ao cargo de Reitoria [...]. (BUDDEMEIER et al., 1998 apud CAMPELLO, 2011, p. 41).

Ademais, a presente pesquisa trata da liderança feminina direcionada à gestão por competências, tema em evidência na atualidade, diante das mudanças que estão ocorrendo em busca de melhorias para o desenvolvimento organizacional.

Portanto, competência é compreendida “[...] como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades”. (DUTRA, 2001, p. 28). Além disso, (CARBONE et al., 2009) complementam que:

A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. (CARBONE et al., 2009, p. 43).

Sendo assim, essa mulher necessita estar segura, disposta e qualificada para as novas oportunidades que tendem a surgir em cargos de liderança. Conforme afirma Dutra (2001, p. 46), “as pessoas devem estar preparadas e atentas para contextos cada vez mais exigentes e complexos, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento humano está cada vez mais associado à complexidade”.

Por fim, a próxima seção apresenta a metodologia desta pesquisa.

3 O CAMINHO PERCORRIDO

Reitera-se, neste capítulo, que o propósito desta pesquisa é aprofundar os estudos sobre a mulher na liderança de um segmento diferenciado das discussões atuais, em busca de compreensão desta realidade, por meio da percepção do sujeito de pesquisa. Nesse sentido, a elaboração dos objetivos buscou apresentar novas abordagens sobre a temática, uma vez que poucos foram os estudos encontrados no Brasil sobre o assunto.

A presente seção tem por finalidade apresentar a metodologia que foi utilizada para esse estudo. Está organizada inicialmente com a apresentação da caracterização da pesquisa. No segundo momento, o campo empírico. Na parte final, as técnicas de coleta de dados e as técnicas de análise dos dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A abordagem do estudo ocorreu por meio de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória com mulheres que ocupam atualmente cargo de liderança de instituições de educação superior na região metropolitana de Porto Alegre – RS.

No que tange a natureza exploratória, Creswell (2010) considera que:

Pesquisa qualitativa é um meio de explorar e de entender o significado que os indivíduos ou grupo atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve questões e procedimentos emergentes; coletar dados na ambiente dos participantes; analisar os dados indutivamente, indo dos temas particulares para os gerais; e fazer interpretações do significado dos dados. (CRESWELL, 2010, p. 271).

Minayo (2010, p. 57) destaca que “[...] as abordagens qualitativas se conformam melhor a investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a ótica dos atores, de relações e para análise de discursos e de documentos”. Flick (2009) complementa que

Esse tipo de pesquisa visa abordar o mundo “lá fora” (e não em contextos especializados) de pesquisa, como os laboratórios) e entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais “de dentro” de diversas maneiras diferentes:

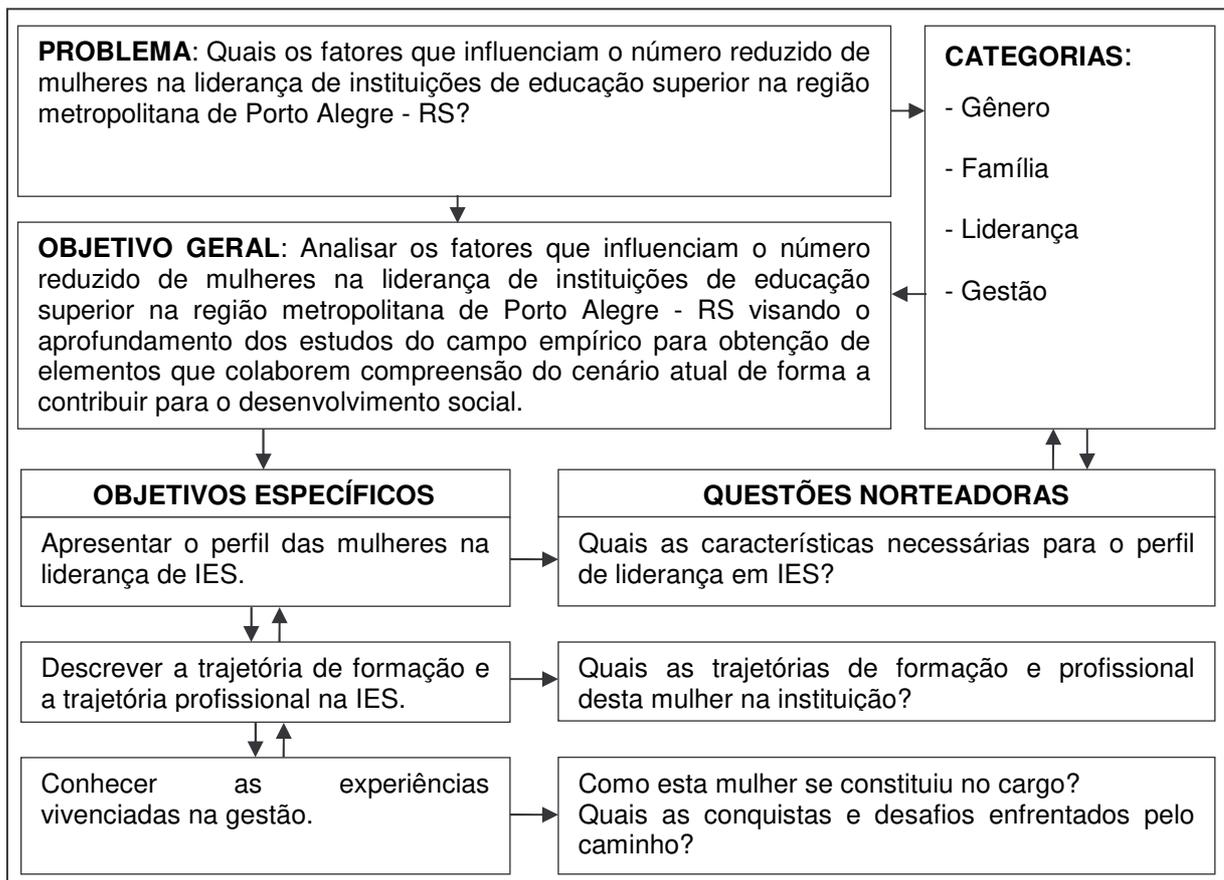
- Analisando experiências de indivíduos ou grupos. As experiências podem estar relacionadas a histórias bibliográficas ou a práticas (cotidianas ou profissionais), e podem ser tratadas analisando-se conhecimento, relatos e histórias do dia a dia.

- Examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo. Isso pode ser baseado na observação e no registro de práticas de interação e comunicação, bem como na análise desse material.
- Investigando documentos (textos, imagens, filmes ou músicas) ou traços semelhantes de experiências e interações. (FLICK, 2009, p. 9).

Diante do exposto, Gil (2010, p. 27) define que “a pesquisa exploratória tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Neste sentido, será possível observar o quadro operativo da pesquisa que foi elaborado com informações sintetizadas para melhor visualização do estudo.

3.1.1 Quadro Operativo da Pesquisa



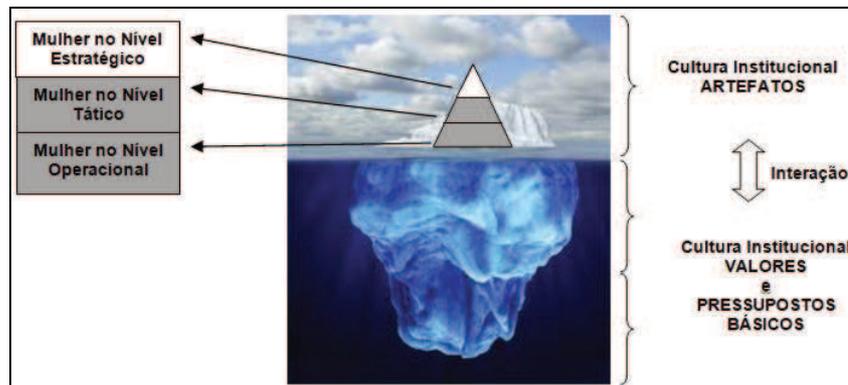
Fonte: Elaborado pela autora, tendo como referência o quadro elaborado pela Prof^a. Dr^a. Maria Aparecida Marques da Rocha

A próxima subseção aborda o campo empírico com o propósito de apresentar o universo de pesquisa.

3.2 Campo Empírico

Tendo em vista que muitas são as discussões na atualidade sobre gênero e o universo feminino nas organizações, esta pesquisa buscou estudar as reitoras ou diretoras de IES, sujeitos da pesquisa. Com o propósito de analisar os fatores que influenciam o número reduzido de lideranças femininas no mais elevado nível de gestão das instituições de educação superior – públicas e privadas – na região metropolitana de Porto Alegre – RS. A figura 2 representa o estudo realizado, estando o objeto de pesquisa localizado no topo da pirâmide, nível estratégico para tomada de decisão na IES.

Figura 2 – Níveis da Cultura Organizacional e da Administração



Fonte: Adaptado pela autora (2017).

O *iceberg* representa a cultura organizacional formal (acima da água) e a cultura informal (submersa) das instituições pesquisadas que interagem entre si, o triângulo apresenta os três níveis hierárquicos da administração da IES ao qual a mulher está inserida, sendo eles: nível estratégico, nível tático e nível operacional.

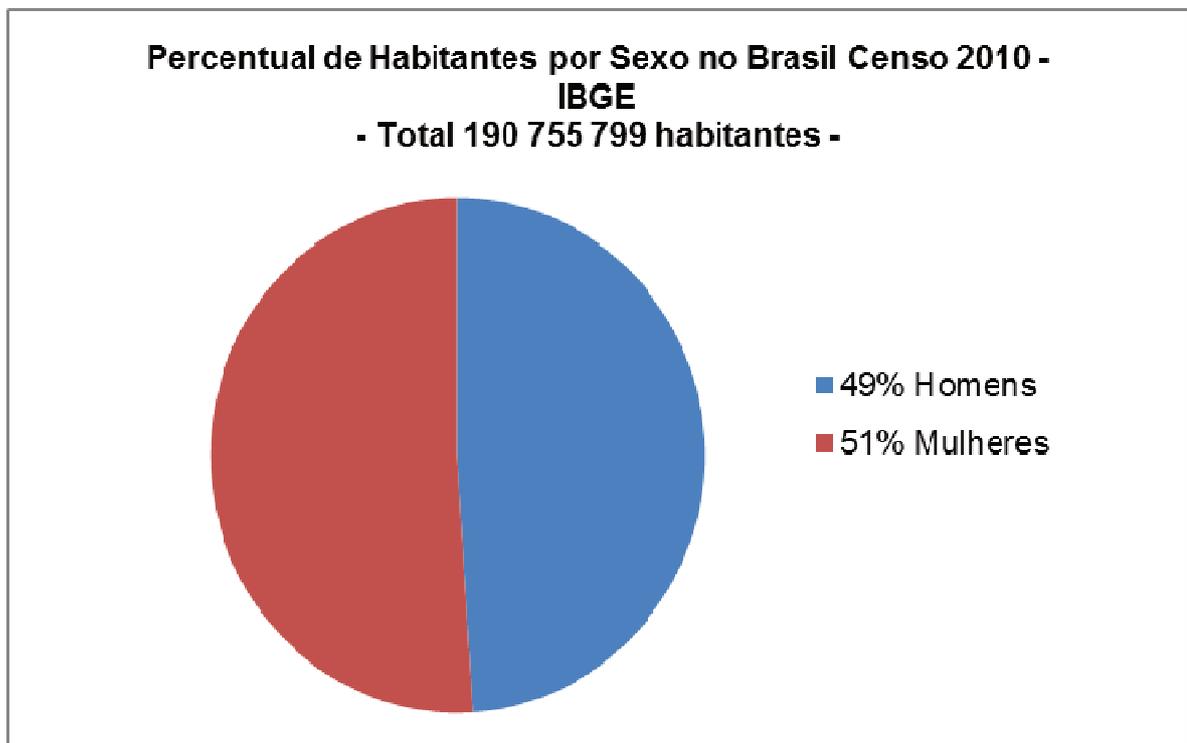
A fim de compreender mais do ambiente a qual o sujeito de pesquisa está inserido, o último censo demográfico de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2017), apresentou que “O território brasileiro tem 8.515.692,27 km², divididos em 27 Unidades da Federação e 5.565 municípios, que possuem cerca de 67,4 milhões de domicílios” e uma população de 190.755.799 habitantes.

Além disso, o IBGE (2017) ainda aponta que:

[...] no Brasil há uma relação de 96,0 homens para cada 100 mulheres, ou seja, há um excedente de 3 941 819 mulheres em relação ao número total de homens. [...] Esse resultado confirma a tendência histórica de predominância feminina na composição por sexo da população do Brasil: em 2000 eram 96,9 homens para cada 100 mulheres. (IBGE, 2017).

Ao tratar de percentuais, o gráfico 1 abaixo demonstra o percentual de homens e mulheres no Brasil em relação ao número total de habitantes, apresentado no último Censo do IBGE de 2010.

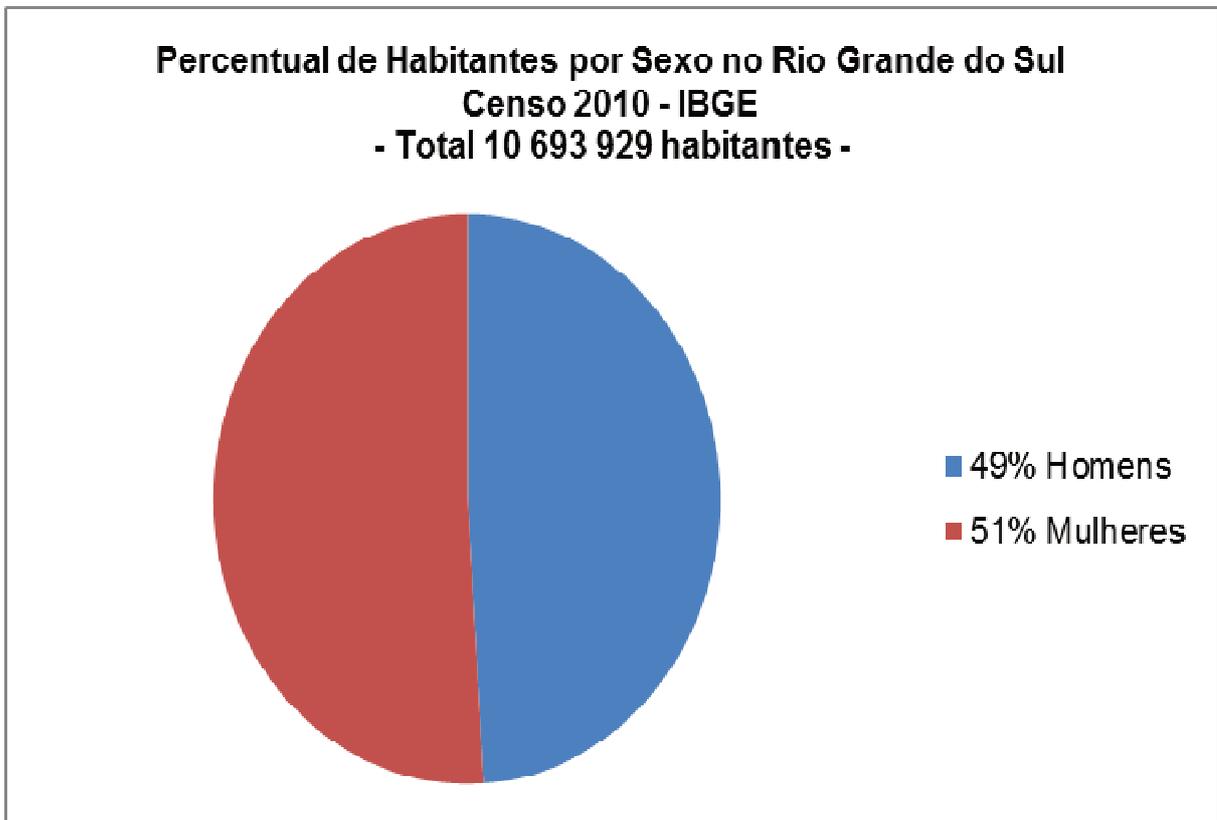
Gráfico 1 – Percentual de Habitantes por Sexo no Brasil Censo 2010



Fonte: Adaptado de IBGE (2017).

No Brasil, o gráfico permite identificar que o gênero feminino predomina, com 51%, em relação ao percentual de habitantes masculino, de 49%, o que pode indicar o aumento do número de mulheres ingressando no mercado de trabalho a cada ano. Na continuidade, o próximo gráfico apresenta o percentual de habitantes por sexo no estado do Rio Grande do Sul.

Gráfico 2 – Percentual de Habitantes por Sexo no Rio Grande do Sul Censo 2010

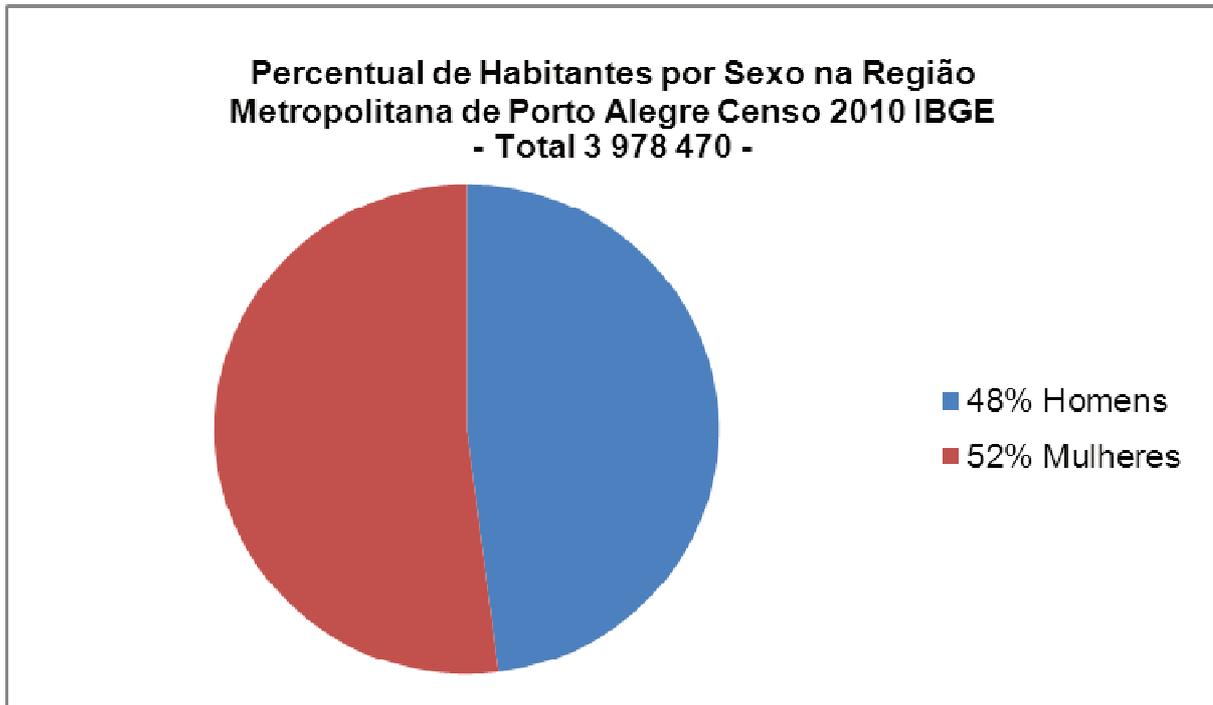


Fonte: Adaptado de IBGE (2017).

O estado do Rio Grande do Sul possui uma população de 10.693.929 habitantes. Sendo que um fato semelhante surgiu, o percentual por sexo indicado no estado é o mesmo do Brasil, ou seja, 51% para mulheres e 49% para homens.

Nesse sentido, o próximo gráfico, 3, exibe o percentual de habitantes por sexo na região metropolitana de Porto Alegre, universo desta pesquisa.

Gráfico 3 – Percentual de Habitantes por Sexo na Região Metropolitana de Porto Alegre Censo 2010



Fonte: Adaptado de IBGE (2017).

Na região metropolitana de Porto Alegre – RS, o percentual não se distancia tanto do estado e do país, uma vez que os dados apontam uma população de 3.978.470 habitantes e, um percentual de 48% para homens e 52% para mulheres.

Dessa maneira, torna-se importante considerar a questão do trabalho formal e informal, sendo o trabalho formal o trabalho com carteira assinada. A tabela abaixo apresenta a distribuição da população economicamente ativa, da população ocupada e desempregada do segundo sexo na região metropolitana de Porto Alegre, de 1998 a 2016, de acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE).

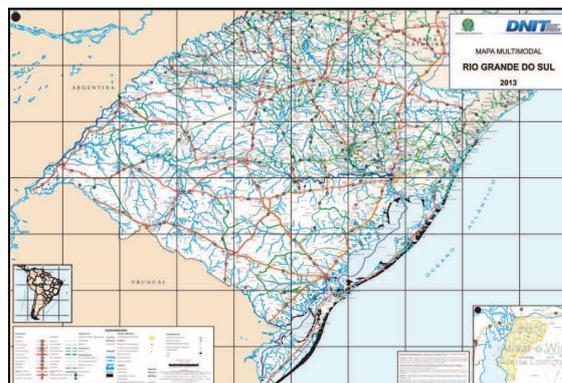
Tabela 1 – Distribuição da População Economicamente Ativa, da População Ocupada e Desempregada, por Sexo. Região Metropolitana de POA. 1998-2016

Período	Distribuição segundo Condição de Atividade								
	PEA			Ocupados			Desempregados		
	Total	Mulheres	Homens	Total	Mulheres	Homens	Total	Mulheres	Homens
1998	100,0	42,8	57,2	100,0	41,3	58,7	100,0	50,3	49,7
1999	100,0	44,2	55,8	100,0	42,6	57,4	100,0	51,0	49,0
2000	100,0	44,7	55,3	100,0	43,1	56,9	100,0	52,7	47,3
2001	100,0	44,5	55,5	100,0	42,8	57,2	100,0	54,1	45,9
2002	100,0	45,4	54,6	100,0	44,0	56,0	100,0	53,1	46,9
2003	100,0	45,0	55,0	100,0	43,1	56,9	100,0	54,4	45,6
2004	100,0	45,4	54,6	100,0	43,6	56,4	100,0	54,7	45,3
2005	100,0	45,4	54,6	100,0	43,7	56,3	100,0	55,0	45,0
2006	100,0	45,7	54,3	100,0	44,3	55,7	100,0	54,2	45,8
2007	100,0	45,9	54,1	100,0	44,2	55,8	100,0	57,2	42,8
2008	100,0	46,5	53,5	100,0	45,1	54,9	100,0	58,1	41,9
2009	100,0	46,4	53,6	100,0	45,2	54,8	100,0	56,1	43,9
2010	100,0	46,1	53,9	100,0	45,2	54,8	100,0	56,1	43,9
2011	100,0	46,0	54,0	100,0	45,3	54,7	100,0	54,4	45,6
2012	100,0	46,4	53,6	100,0	45,8	54,2	100,0	53,9	46,1
2013	100,0	46,3	53,7	100,0	45,7	54,3	100,0	54,3	45,7
2014	100,0	46,1	53,9	100,0	45,8	54,2	100,0	51,1	48,9
2015	100,0	46,4	53,6	100,0	46,2	53,8	100,0	48,2	51,8
2016	100,0	46,4	53,6	100,0	46,2	53,8	100,0	48,6	51,4

Fonte: DIEESE (2016).

O DIEESE (2016) apresenta os percentuais desde 1998 até 2016 das mulheres atuantes no mercado, comparando ao universo masculino, em seu relatório de distribuição da população economicamente ativa, da população ocupada e desempregada, segundo sexo – região metropolitana de Porto Alegre. Na análise, é possível observar que os percentuais das mulheres só aumentaram. Em relação ao mercado de trabalho na educação superior, a figura 3 apresenta o mapa do estado do Rio Grande do Sul, região na qual as instituições dos sujeitos de pesquisa estão inseridas.

Figura 3 – Mapa do Rio Grande do Sul

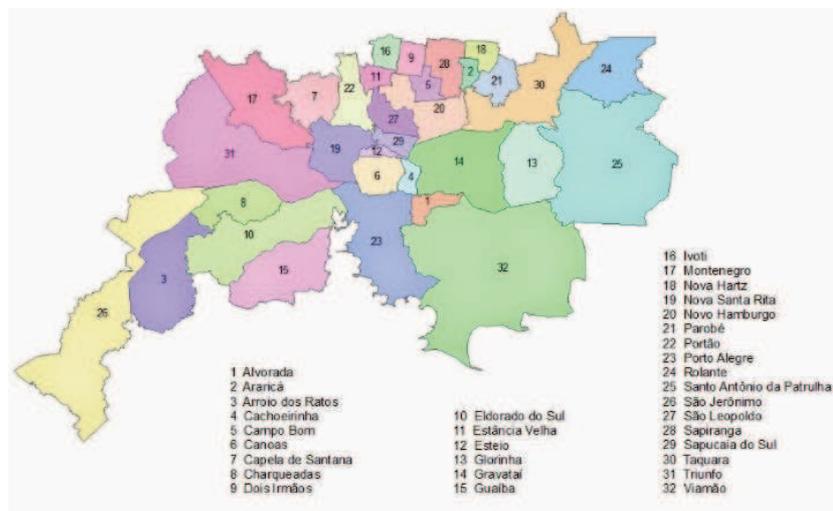


Fonte: Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes do Rio Grande do Sul - DNITRS (2018).

De acordo com o IBGE (2017), o estado do Rio Grande do Sul possui quatrocentos e noventa e sete municípios. O Ministério da Educação (MEC, 2017) possui, desde o ano de 2006, um sistema de tramitação eletrônica dos processos de regulação das instituições de educação chamado e-MEC, regulamentado pelo Decreto nº. 5.773, de maio de 2006. De acordo com o esse sistema, o estado do RS possui cento e trinta e seis instituições de educação superior.

A figura 4, a seguir, apresenta a região metropolitana de Porto Alegre, universo delimitado para este estudo.

Figura 4 – Mapa Região Metropolitana de Porto Alegre

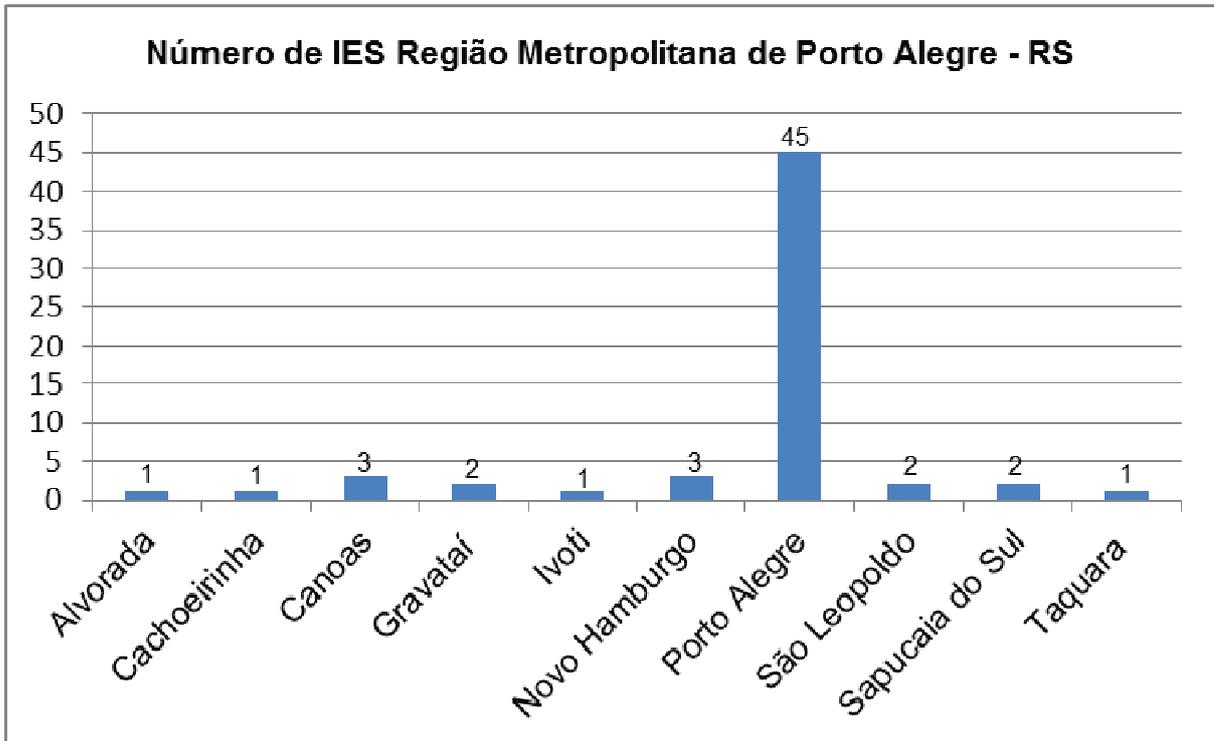


Fonte: Georesumos (2014).

Na região metropolitana de Porto Alegre, o IBGE (2017) indica que possui trinta e dois municípios, sendo eles: Alvorada, Araricá, Arroio dos Ratos, Cachoeirinha, Campo Bom, Canoas, Capela de Santana, Charqueadas, Dois Irmãos, Eldorado do Sul, Estância Velha, Glorinha, Gravataí, Guaíba, Esteio, Ivoti, Montenegro, Nova Hartz, Nova Santa Rita, Novo Hamburgo, Parobé, Portão, Porto Alegre, Rolante, Santo Antônio da Patrulha, São Jerônimo, São Leopoldo, Sapiranga, Sapucaia do Sul, Taquara, Triunfo e Viamão.

Cabe destacar que, dos trinta e dois municípios pesquisados, apenas dez possuem IES, conforme exposto no gráfico 4 abaixo.

Gráfico 4 – Número de IES Região Metropolitana de Porto Alegre – RS

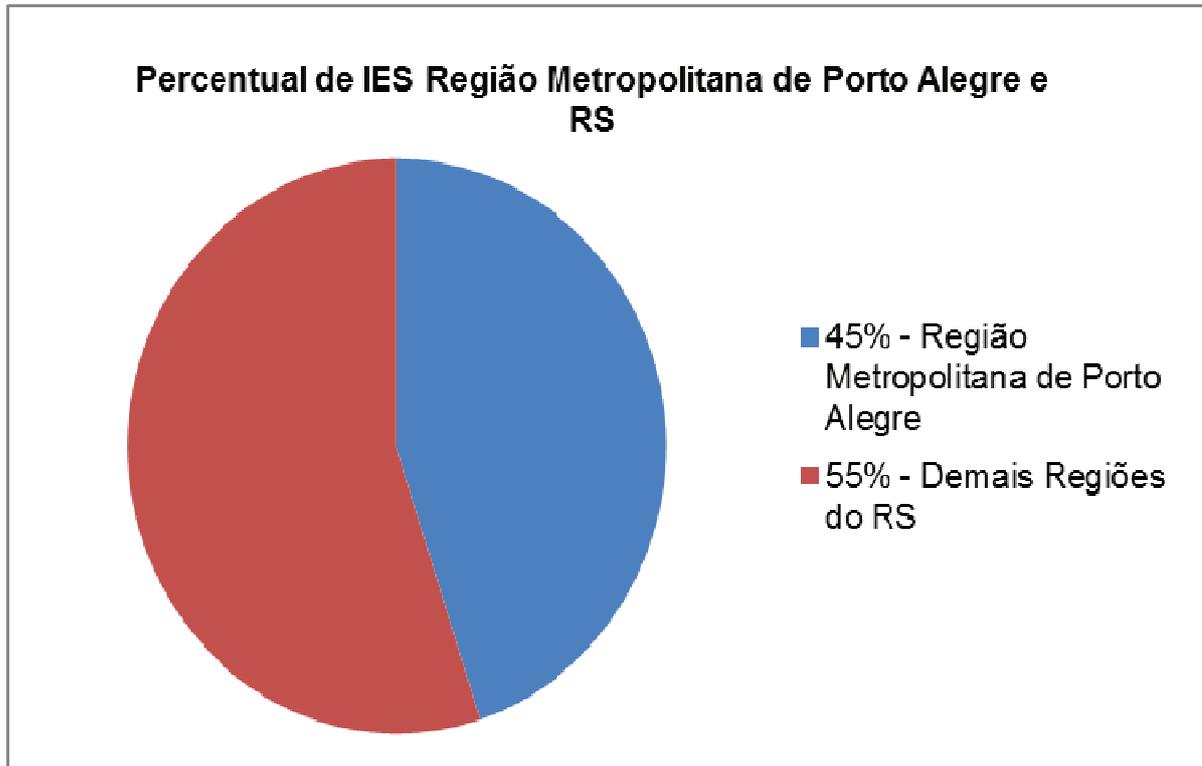


Fonte: Elaborado pela autora.

A região metropolitana de Porto Alegre – RS possui, atualmente, sessenta e uma instituições de educação superior, segundo os dados do sistema e-MEC do Ministério da Educação (MEC, 2017), divididas em dez municípios.

As cidades de Alvorada, Cachoeirinha, Ivoti e Taquara possuem apenas uma IES cada; as cidades de Gravataí, São Leopoldo e Sapucaia do Sul possuem duas IES cada, já as cidades de Canoas e Novo Hamburgo possuem três IES cada e a cidade da região metropolitana que mais se destaca é Porto Alegre, por possuir quarenta e cinco IES. O Gráfico 5 que segue apresenta a comparação do percentual de IES da região metropolitana para as demais regiões do estado do Rio Grande do Sul.

Gráfico 5 – Percentual de IES Região Metropolitana de Porto Alegre e do RS



Fonte: Elaborado pela autora.

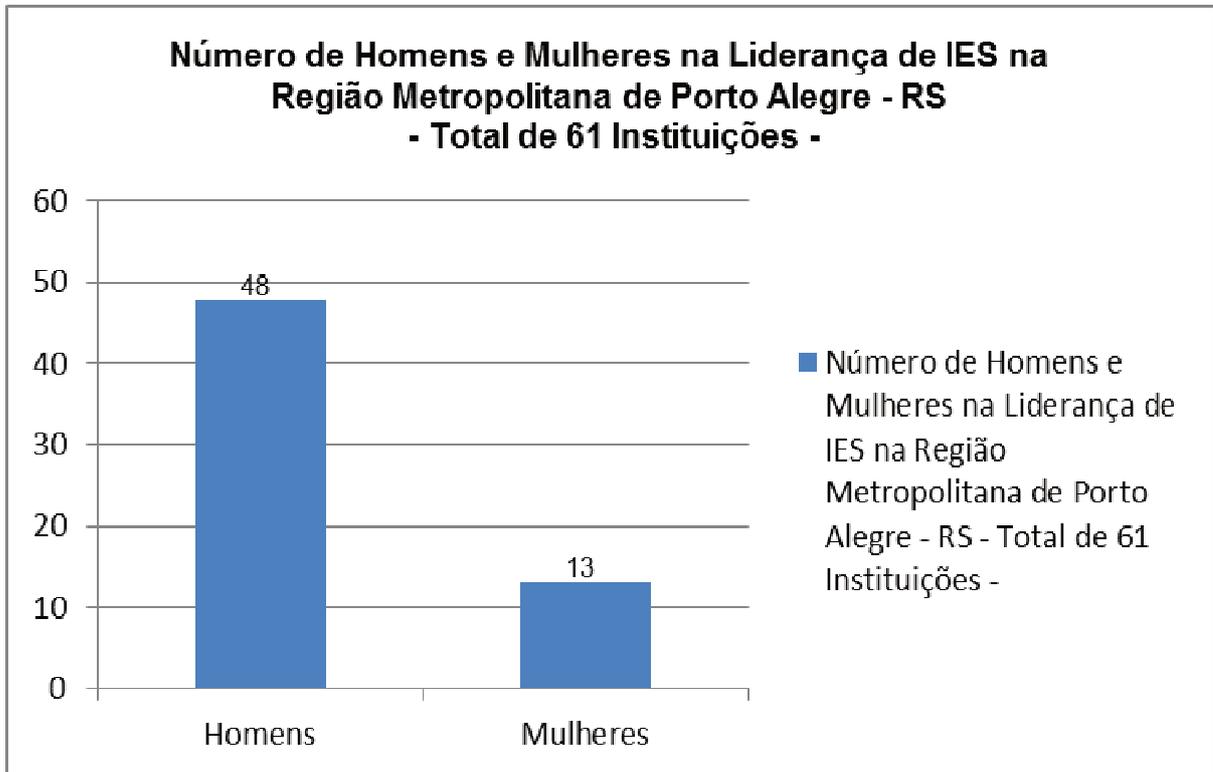
Considerando o número total atual de IES no Rio Grande do Sul (136), como também o fato de que a região metropolitana de Porto Alegre – RS possui 61 IES, torna-se possível observar que a região metropolitana detém 45% do mercado das IES do estado do Rio Grande do Sul.

A fim de confirmar as informações disponibilizadas no sistema e-MEC das lideranças das IES, no decorrer do mês de abril de 2017, a pesquisadora realizou um contato prévio, por telefone, com cada uma das 61 instituições identificadas. Dessa forma foi possível observar que, em algumas instituições, já haviam ocorrido mudanças na gestão, e os nomes ainda não estavam atualizados no sistema do Ministério da Educação (MEC, 2017). Do mesmo modo, nas informações disponibilizadas pelo sistema também foi possível verificar que em algumas instituições o nome que estava cadastrado era do/a responsável da mantenedora e não o nome da gestora, o que poderia causar divergências no mapeamento das envolvidas na pesquisa.

Após a finalização dos contatos, foi possível verificar que, das 61 IES consultadas, somente 13 possuíam mulheres ocupando cargo de Reitoria ou

Direção, o que confirma as informações do número reduzido de mulheres no cargo apontado no objetivo geral deste estudo, conforme o gráfico 6, a seguir.

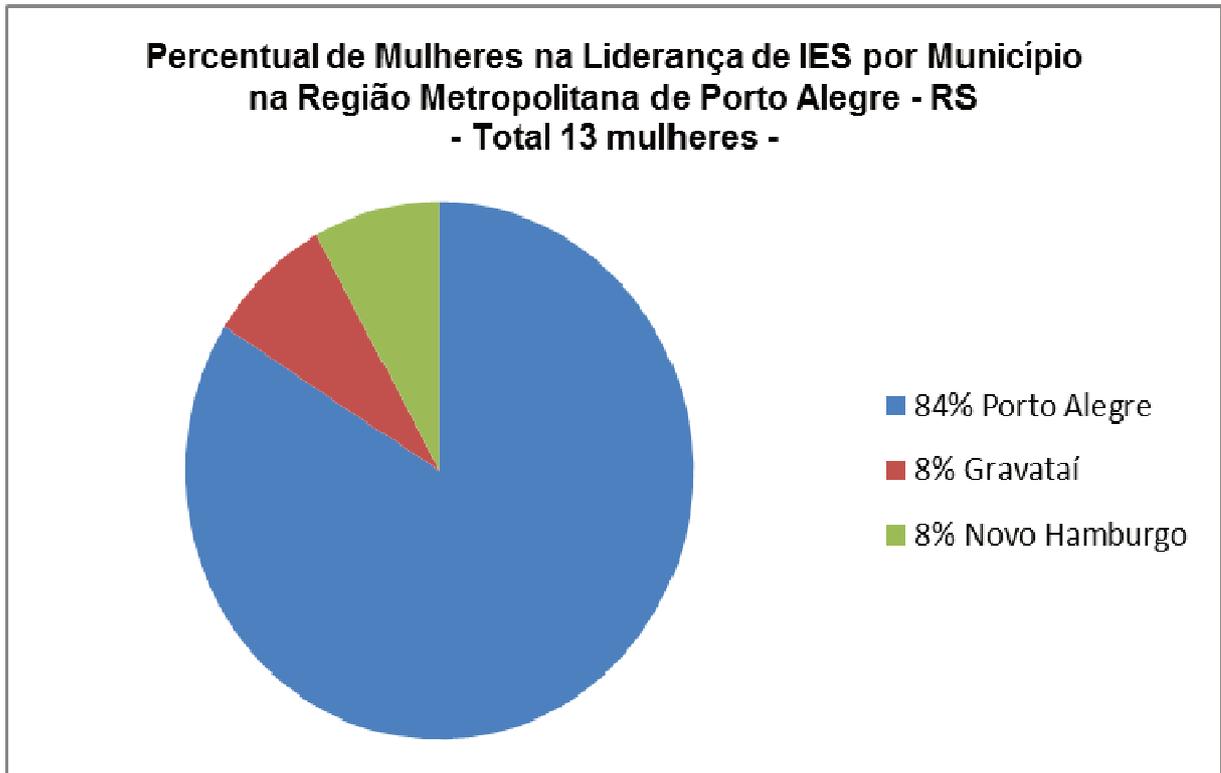
Gráfico 6 – Número de Homens e Mulheres na Liderança de IES na Região Metropolitana de Porto Alegre – RS



Fonte: Elaborado pela autora.

No tocante à localização das mulheres identificadas como liderança de IES na região metropolitana de Porto Alegre – RS, das 13 instituições mapeadas, 11 estão localizadas na cidade de Porto Alegre, uma na cidade de Gravataí e a última na cidade de Novo Hamburgo, conforme apresenta, abaixo, o gráfico 7.

Gráfico 7 – Percentual de Mulheres na Liderança de IES por Município na Região Metropolitana de Porto Alegre – RS



Fonte: Elaborado pela autora.

Em virtude das informações descritas, a próxima subseção exibe o perfil dos sujeitos da pesquisa, proporcionando um complemento às estatísticas apresentadas até o momento.

3.2.1 Perfil das Mulheres na Gestão de IES

Esta subseção tem por finalidade apresentar o perfil das mulheres na gestão de IES e, para preservar tanto as entrevistadas quanto suas instituições, seus nomes não serão divulgados no presente estudo, ficando as entrevistadas denominadas E1 (Entrevistada 1), E2 (Entrevistada 2), E3 (Entrevistada 3) e E4 (Entrevistada 4) e o quadro 6 apresenta a descrição do perfil das entrevistadas, conforme segue:

Quadro 6 – Perfil das Mulheres em Cargo de Liderança em IES da Região Metropolitana de Porto Alegre – RS

PERFIL
E1: Reitora de universidade privada, 51 anos, casada, dois filhos, formação realizada em instituição privada, tendo mais de quatro anos de atuação no cargo.
E2: Reitora de universidade pública, 56 anos, casada, três filhos, formação realizada em instituição privada, tendo mais de três anos de atuação no cargo.
E3: Reitora de universidade pública, 50 anos, divorciada, uma filha, formação realizada em instituição pública, tendo um ano de atuação no cargo.
E4: Diretora de faculdade privada, 40 anos, casada, sem filhos, formação realizada em instituição privada, tendo mais de 10 anos de atuação no cargo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em se tratando de IES, as informações apresentadas acima demonstram que a pesquisa foi realizada em uma universidade privada, duas universidades públicas (uma estadual e uma federal) e uma faculdade privada. Logo foram entrevistadas três reitoras e uma diretora. As reitoras com faixa de idade entre 50 e 56 anos, todas com filhos e tempo de experiência no cargo entre um e quatro anos. Apenas a diretora apresenta faixa de idade diferenciada das demais entrevistadas, possui 40 anos, sem filhos e com mais de dez anos de atuação no cargo.

Neste sentido, faz-se necessário evidenciar algumas observações percebidas até aqui: quanto menor a idade da entrevistada, menor o número de filhos. Cabendo considerar também que a E4 apresenta algumas características diferenciadas em seu perfil, reforçando as mudanças que vêm ocorrendo nos últimos anos para a mulher, além do mercado de trabalho, que é a opção por ter filhos depois dos 40 anos, ou ainda, não tê-los.

A próxima seção tem por intenção apresentar a trajetória de formação das entrevistadas, a fim de ampliar o conhecimento do assunto.

3.2.2 Trajetória de Formação

Dando continuidade ao estudo do perfil das entrevistadas, as informações do próximo quadro 7 apresentam a trajetória de formação que foi buscada na Plataforma Lattes, por meio da pesquisa bibliográfica, antes da realização das entrevistas.

Quadro 7 – Trajetória de Formação

TRAJETÓRIA DE FORMAÇÃO
<p>Entrevistada 1: Magistério, Graduação em Pedagogia, Habilitação em Orientação Educacional, Especialização em Orientação e Supervisão Escolar, Especialização em Psicopedagogia, Mestrado em Educação e Doutorado em Educação. Formação superior em instituição privada, paga com recursos próprios.</p>
<p>Entrevistada 2: Graduação em Pedagogia e Graduação em Ciências Econômicas, Especialização em Psicopedagogia, Especialização em Psicologia dos Processos Educacionais, Mestrado em Educação nas Ciências, Doutorado em Educação – Formação de Professores e Pós-Doutorado. Formação superior em instituição privada, paga com recursos próprios.</p>
<p>Entrevistada 3: Magistério, faz questão de ressaltar que toda sua formação foi em escola pública, graduação em Medicina - Pediatria, Mestrado em Ciências da Saúde (Cardiologia) e Doutorado Mestrado em Ciências da Saúde (Cardiologia). Toda formação em instituição pública.</p>
<p>Entrevistada 4: Administração, MBA em Gestão e Marketing e MBA em Gestão Universitária em andamento. Formação superior em instituição privada, paga com recursos próprios.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Na análise da trajetória de formação das pesquisadas, foi possível observar que as E1 e E3 relataram no início de sua formação terem cursado Magistério, o que confirma como as portas para o mercado de trabalho foram abertas, reiterando o exposto por Godinho et al. (2006, p. 18), o qual afirma que “o magistério primário, como ocupação essencial feminina, revelada já nesse período histórico, possibilitou às mulheres de classe média que se alicerçava no panorama socioeconômico do País a oportunidade para ingressar no mercado de trabalho”.

Porém, a caminhada mais próxima nesse sentido é a das E1 e E2, pois as únicas diferenças identificadas na trajetória de formação entre as duas é que a E2 não cursou Magistério e não possui mais uma graduação em Ciências Econômicas. Ademais, são formadas em Pedagogia com Mestrado e Doutorado na área da Educação.

A formação das E3 e E4 está um tanto distanciada das E1 e E2 em virtude da E3 possuir graduação em Medicina e Mestrado e Doutorado na área da saúde, e a E4 ser graduada de Administração e possuir apenas cursos de especialização na área da gestão.

A E1 ingressou no cargo de reitoria por indicação da mantenedora de sua IES, a E4 também ingressou no cargo por indicação da mantenedora, entretanto,

sua mantenedora é familiar. As E2 e E3 ingressaram por meio de eleição, por se tratarem de instituições públicas.

No intuito de complementar o desenvolvimento do assunto, a próxima subseção versa sobre a trajetória profissional na IES.

3.2.3 Trajetória Profissional na IES

Esse item tem como propósito apresentar a trajetória profissional dessas mulheres na IES. O primeiro aspecto a ser considerado é a oportunidade que surgiu através desta pesquisa para cada entrevistada contar sua caminhada profissional a partir de sua percepção, sem interferências externas para outras interpretações. Modificando, assim, a ideia da construção histórica da superioridade masculina em relação à feminina, conforme cita (COLLING, 2014, p. 21) que “responsáveis pelas construções conceituais, hierarquizaram a história, com os dois sexos assumindo valores diferentes; o masculino aparecia sempre como superior ao feminino”. Nesse sentido, Medeiros e Cabral (2014, p. 06) complementam que “[...] pensar a mulher no mercado de trabalho [...], como essas trajetórias estão sendo construídas, [...]. Implica ultrapassar visões feministas e machistas e preceitos de igualdade entre os sexos, [...]”.

Ao contar sobre sua trajetória profissional na IES, a E1 relatou que iniciou na universidade realizando algumas palestras via extensão. Depois foi convidada para substituir um professor e se tornou docente. Foi também Assessora da Pró-Reitoria de Ensino, Diretora de Instituto, Pró-reitora de Graduação, responsável pelo Programa de Avaliação Institucional, Assessora Pedagógica e Reitora.

Já a E2 contou que ingressou como docente e, posteriormente, foi Coordenadora do curso de Pedagogia, Coordenadora de Unidade, Diretora Regional e, agora, Reitora.

Segundo a E3, na Universidade só tinha sido chefe de Departamento, concorrendo, depois, à eleição para Reitora.

Por fim, a E4 citou que por se tratar de uma instituição com mantenedora familiar, ela foi a pessoa designada para assumir a instituição.

Ressalta-se que, além da docência, E1, E2 e E3 apresentaram outras experiências como liderança em suas instituições antes da Reitoria, corroborando com Campello (2011), quando esse afirma que:

A literatura sobre a trajetória da mulher no ensino superior aponta que a maior parte das vezes as mulheres alcançam cargos de liderança por meio da carreira “tradicional”, passando pela sala de aula, como docentes, por cargos administrativo/acadêmicos até chegarem ao cargo de Reitoria [...]. (BUDDEMEIER et al., 1998 apud CAMPELLO, 2011, p. 41)

De modo tocante, a E4 apresenta um perfil diferenciado das demais entrevistadas por ter sido designada ao cargo sem experiências anteriores como liderança e não exercer a docência.

No decorrer dessa análise de conteúdo, é possível observar que seu perfil e opiniões estão um tanto distanciados das demais entrevistadas, em virtude de prováveis fatores como faixa de idade e de sua Instituição ser uma faculdade com mantenedora familiar; realidade diferenciada das demais entrevistadas que realizam a gestão de universidades.

Nas entrevistas, ao serem questionadas sobre terem sonhado algum dia em ocupar o cargo de Reitoria ou Direção, foi possível perceber que nenhuma das quatro entrevistadas (E1, E2, E3 e E4) relatou algum dia ter sonhado com o cargo. Essas declarações reforçam a afirmação de Campello (2011, p. 70), de que “as reitoras nunca se imaginaram como líderes, diretoras ou reitoras. Contudo, elas lideraram importantes processos de mudanças, que se deram gradativamente em suas caminhadas no ensino superior”.

Diante de tal evidência, surgem os seguintes questionamentos: por que essa mulher não sonha ou nunca sonhou em ocupar o mais alto cargo da IES? Qual o impeditivo para não almejar o cargo diante de tantas mudanças para ascensão da mulher no mercado de trabalho? O que ainda falta para modificar sua opinião sobre a função, uma vez que possui qualificação e competências tanto quanto o homem? Nesse sentido, é possível inferir que os reflexos históricos, culturais e sociais da mulher podem ter influenciado na conclusão de que seja difícil ou quase que impossível chegar à Reitoria, uma vez que a educação superior foi por anos um ambiente masculino, independente de a IES ser pública ou privada.

O ambiente de trabalho do ensino superior pode ser considerado um ambiente predominantemente masculino. [...] independente da classificação da instituição de ensino superior, pública ou privada, todas elas evidenciam que a liderança nas IES brasileiras ainda é um exemplo de desigualdade de gêneros. (CAMPELLO, 2011, p. 124).

No entanto, muitas mudanças estão ocorrendo no mercado de trabalho e, conseqüentemente, novas oportunidades surgindo. Urge uma mudança de olhar tanto por parte da sociedade quanto por parte desta mulher em relação à temática, para que comece a modificar sua visão com relação ao assunto e possa, assim, aspirar ao cargo e, além disso, estar preparada para assumir a função.

Nesta perspectiva, a próxima subseção aborda as técnicas de pesquisa bibliográficas e entrevistas escolhidas para coleta de dados.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Para o presente estudo foram definidas como técnicas de coleta de dados: as pesquisas bibliográficas e a entrevista. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 50), a coleta de dados é uma tarefa importante na pesquisa, visto que envolve diversos passos, como: a determinação da população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta e também o tipo de dados e de coleta. Ainda,

Os passos da coleta de dados incluem o estabelecimento dos limites para o estudo, a coleta de informações por meio de observações e entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas, de documentos e materiais visuais, assim como do estabelecimento do protocolo para o registro das informações. (CRESWELL, 2010, p. 212).

Segundo Andrade (2010), todas as etapas da coleta de dados devem ser esquematizadas, a fim de facilitar o desenvolvimento da pesquisa, bem como assegurar uma ordem lógica na execução das atividades.

Nesse contexto, a pesquisa bibliográfica permitiu o levantamento de materiais sobre o tema, visto que, de acordo com Gil (2010), sua principal vantagem reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Refere ainda que “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”. (GIL, 2010, p. 29).

Para Andrade (2010), uma pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida como um trabalho em si mesmo ou se constituir numa etapa da elaboração de monografias, dissertações etc.

O objetivo da pesquisa bibliográfica, portanto, é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa. (KÖCHE, 2013, p. 122).

Marconi e Lakatos (2010) complementam afirmando que a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo.

Considerando Andrade (2010), quando esse afirma que recentemente, com o aparecimento das facilidades dos recursos eletrônicos da rede mundial de computadores – Internet –, essa outra forma de pesquisa tornou o acesso muito mais amplo e praticamente sem fronteiras físicas, cabe referir que, dentre a pesquisa bibliográfica realizada para elaboração deste trabalho, também foram efetuadas algumas pesquisas bibliográficas pela internet, inclusive no site da Capes.

Por fim, salienta-se que “a pesquisa bibliográfica é o passo decisivo em qualquer pesquisa científica, uma vez que elimina a possibilidade de se trabalhar em vão, de se despender tempo com o que já foi solucionado”. (MEDEIROS, 2011, p. 39).

Com relação à entrevista, essa foi elaborada pela pesquisadora com o apoio da orientadora, por meio de um questionário contendo 33 questões (conforme anexo A deste trabalho), de forma a contribuir para o desenvolvimento dos objetivos propostos, abordando questões desde o perfil, trajetória de formação e trajetória na IES até as experiências vivenciadas pela mulher na gestão.

Para Barros e Lehfeld (2014, p. 81), a entrevista é uma técnica que permite o relacionamento entre o entrevistado e entrevistador. Marconi e Lakatos (2010, p. 179) complementam afirmando que a entrevista se trata de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária.

Já Stake (2011) define que:

As entrevistas são usadas para vários propósitos. Para um pesquisador qualitativo, talvez os principais sejam:

1. Obter informações singulares ou interpretações sustentadas pela pessoa entrevistada.
2. Coletar uma soma numérica de informações de muitas pessoas.
3. Descobrir sobre “uma coisa” que os pesquisadores não conseguiram observar por eles mesmos. (STAKE, 2011, p. 108)

Sobre as maneiras de se realizar a entrevista, Bardin (2011) aponta que:

Há várias maneiras de fazer uma entrevista. Tradicionalmente, classificam-se as entrevistas segundo o seu grau de diretividade – ou melhor, de não diretividade – e, por conseguinte, segundo a “profundidade” do material verbal recolhido. Entrevistas não diretivas de uma ou duas horas, que necessitam de uma prática psicológica confirmada, ou entrevistas semidiretivas (também chamadas com plano, com guia, com esquema, focalizadas, semiestruturadas), mais curtas e mais fáceis: seja qual for o caso, devem ser registradas e integralmente transcritas (incluindo hesitações, risos, silêncios, bem como estímulos do orientador). (BARDIN, 2011, p. 93).

Minayo (2010) complementa afirmando que a entrevista é acima de tudo uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador, destinada a construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa. Além disso:

No caso de entrevista focalizada, elabora-se um roteiro com os tópicos que serão abordados, para orientar a “conversa”. Este tipo de entrevista confere mais liberdade tanto para o pesquisador quanto para o entrevistado. As perguntas não são rigidamente formuladas, o entrevistado pode alongar-se em determinados tópicos, trazendo mais informações e a entrevista transcorre mais como conversa informal, mesmo quando o roteiro é obedecido. (ANDRADE, 2010, p. 137).

Ressalta-se, por fim, que “a entrevista não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para o objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 51).

Assim sendo, para realização da entrevista, no primeiro momento, a pesquisadora fez contato, por telefone pela primeira vez, com as 13 instituições mapeadas, no mês de abril de 2017, a fim de confirmar se a liderança da IES era feminina e solicitou o nome completo, telefone e e-mail da reitora ou diretora.

No segundo momento, foi elaborado um texto pela pesquisadora junto à orientadora, contendo a apresentação do estudo e o convite para participação da

pesquisa por meio de entrevista. Esse foi enviado diretamente por e-mail, com a carta de anuência anexa, para cada uma das 13 mulheres mapeadas.

Como em quinze dias não houve retorno de nenhuma das solicitações para entrevista, a pesquisadora enviou e-mail novamente e entrou em contato por telefone com cada IES para confirmar o recebimento e solicitar retorno. As primeiras respostas chegaram somente após dois meses do envio, sendo que, das 13 IES, apenas quatro retornaram. Isso fez com que a pesquisadora enviasse a solicitação por e-mail uma terceira vez para quem não havia retornado.

No final do mês de julho de 2017, foi realizada a banca de qualificação da pesquisadora, com aprovação, o que permitiu que o projeto fosse encaminhado ao Comitê de Ética da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Após avaliação do Comitê, a pesquisadora recebeu o parecer positivo para realização das entrevistas, tendo retorno de apenas quatro instituições.

Nessa perspectiva, percebe-se que mesmo que solicitação tenha sido realizada diversas vezes, tanto por telefone quanto por e-mail, do universo de 13 IES mapeadas, apenas quatro retornaram a solicitação com a carta de anuência anexa preenchida e assinada, disponibilizando-se à participação. Diante da falta de retorno, surgiram alguns questionamentos: por que nove mulheres não retornaram a solicitação de entrevista? Por que essa mulher não teve interesse de participação na pesquisa? Porque não teve tempo devido ao excesso de trabalho? Porque teve receio de se expor ou expor sua instituição? Quais foram os motivos?

Diante do exposto, a partir dos retornos recebidos, foi entrado em contato novamente com as quatro IES que retornaram o e-mail para agendamento da entrevista, mediante a disponibilidade de cada gestora. As entrevistas foram realizadas nas IES de cada reitora ou diretora entre os meses de fevereiro e março de 2018, em virtude da gestação da pesquisadora que necessitou solicitar prorrogação para entrega da dissertação.

A pesquisadora compareceu pontualmente na data e horários marcado pelas entrevistadas. Antes do início da entrevista, a pesquisadora se apresentou e apresentou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), contendo as informações da pesquisa para assinatura da entrevistada, sendo que uma via foi entregue à entrevistada e a outra via ficou com a pesquisadora. Nesse momento, também foi solicitada a autorização para gravação de áudio. Autorizado o relato das gestoras, as entrevistas ocorreram sem imprevistos.

Após a finalização da coleta dos dados, a técnica escolhida para análise foi a análise de conteúdo, assunto da próxima subseção.

3.4 Técnicas de Análise de Dados

As técnicas de análise de conteúdo permitiram organizar os dados que foram coletados a partir da pesquisa bibliográfica e das entrevistas realizadas, propiciando assim sentido aos elementos, visto que “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa”, de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 178).

A interpretação dos dados estudados exigiu maior dedicação da pesquisadora em virtude da importância dos conteúdos encontrados para seleção a partir de sua percepção, na medida em que estabelecer critérios de importância varia de acordo com o olhar individual. A análise de dados, segundo Creswell (2010), envolve preparar os dados para a análise, conduzir diferentes análises, ir cada vez mais fundo no processo de compreensão dos dados (alguns pesquisadores qualitativos gostam de pensar nisso como descascar as camadas de uma cebola), representar os dados.

A técnica para análise de dados adotada para este estudo foi à análise de conteúdo, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, e concordar com Minayo (2010), quando esse afirma que a expressão mais comumente usada para representar o tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa é a *Análise de Conteúdo*.

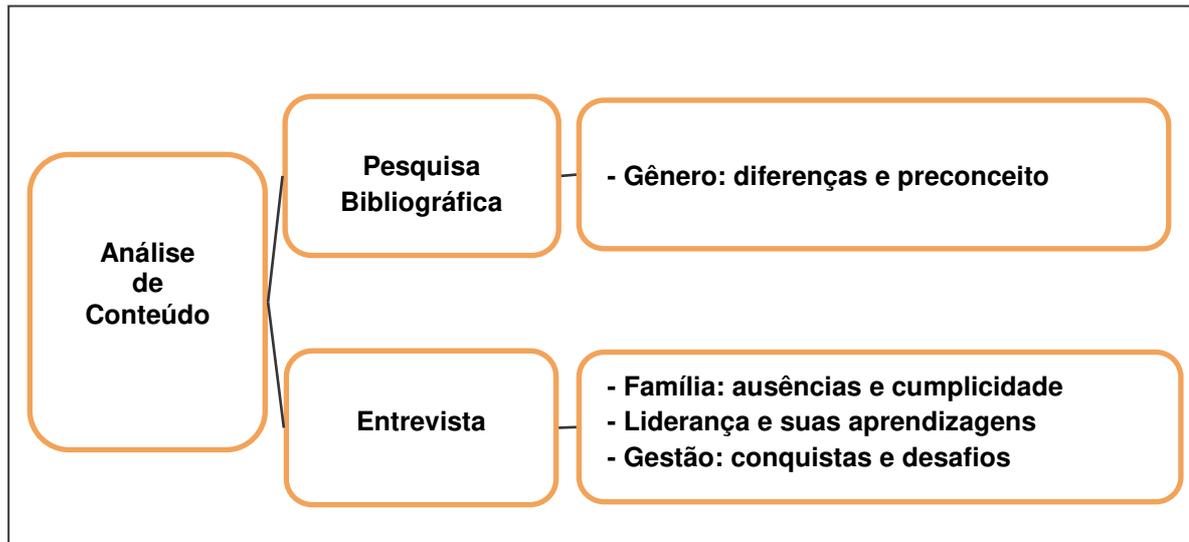
O objetivo amplo da análise é procurar sentidos e compreensão. O que é realmente falado constitui os dados, mas a análise deve ir além da aceitação desde valor aparente. A procura é por temas com conteúdo comum e pelas funções destes temas. Algumas perspectivas teóricas falam de representações centrais e periféricas, sendo as primeiras aquelas que estão disseminadas dentro de um meio social. (BAUER; GASKELL, 2002, p. 85).

Nesta pesquisa, à medida que cada entrevista era realizada, ao mesmo tempo a análise dos dados era desenvolvida. Essa dinâmica permitiu a aproximação da pesquisadora a cada dia ao fenômeno pesquisado por meio dos conteúdos encontrados e seus significados. Para Moraes (1999), essa análise, conduzindo a

descrições sistemáticas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

A figura que segue abaixo ilustra a estrutura da análise de conteúdo elaborada para melhor compreensão do capítulo.

Figura 5 - Estrutura da Análise de Conteúdo



Fonte: Elaborado pela autora, tendo como referência o quadro elaborado pela Prof^a. Dr^a. Cláudia de Salles Stadtlober.

O esquema apresentado acima permite a visualização sintetizada da organização da análise de conteúdo deste estudo e a categorização elaborada a partir dos dados coletados. Segundo Bardin (2011), a *categorização* é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos.

No que se refere à categorização, no primeiro momento, por meio do levantamento bibliográfico, foi possível observar que a partir da elaboração do referencial teórico surgiu a categoria gênero: diferenças e preconceito, *a priori*. O que, de acordo com Moraes (1999), quando as categorias são definidas *a priori*, a validade ou pertinência pode ser construída a partir de um fundamento teórico.

No segundo momento, a partir da realização das entrevistas, os trechos das narrativas foram selecionados por aproximação de assunto, recortados e colocados em planilhas, emergindo assim três novas categorias, conforme segue: família:

ausências e cumplicidade, liderança e suas aprendizagens, e gestão: conquistas e desafios (ambas *a posteriori*).

Os materiais oriundos das entrevistas foram transcritos fielmente em formato de texto, o tempo de gravação das entrevistas foi de acordo com a disponibilidade de tempo das entrevistadas, com variação de trinta a sessenta minutos, o que gerou mais de cinquenta páginas de relatos. Os dados foram analisados e transformados em documentos transcritos. Em síntese, os resultados encontrados foram submetidos à análise para conclusão dos achados relacionados à pesquisa, de modo a contribuir para mudança do cenário feminino atual nas IES da mesma maneira que vem ocorrendo no mundo corporativo.

Neste sentido, a próxima seção aborda a análise e discussão dos resultados encontrados.

4 A CONQUISTA DO TOPO

Este capítulo apresenta a análise e a discussão dos resultados encontrados a partir das categorias que emergiram da pesquisa bibliográfica e das entrevistas realizadas, sendo elas: gênero: diferenças e preconceito; família: ausências e cumplicidade; gestão: conquistas e desafios e liderança e suas aprendizagens.

A figura 6 a seguir apresenta as categorias da pesquisa.

Figura 6 - Categorias da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise de dados.

4.1 Gênero: diferenças e preconceito

Ao aprofundar os estudos ainda na elaboração do projeto de qualificação para esta dissertação, a pesquisadora percebeu a complexidade da temática “gênero” e os possíveis desafios que enfrentaria pelo caminho. A partir do levantamento bibliográfico, por meio dos discursos religiosos apresentados na literatura, identificou-se que o termo gênero surgiu a partir do feminismo na história da mulher, a qual sempre apareceu em situação de inferioridade perante o homem. Ainda, conforme alguns autores, o feminismo é entendido como filosofia universal ou também considerado um movimento político relacionado a assuntos de poder em oposição ao patriarcado.

Ao longo desses estudos, foi possível perceber que, à medida que os anos passaram, muitas mudanças foram ocorrendo na sociedade brasileira e na atualidade. Inúmeras são as discussões sobre gênero nas diversas áreas de atuação profissional. Sendo assim, a temática permanece em evidência por sua

complexidade e aparece de forma marcante nas narrativas das entrevistadas, o que confirma a ideia de gênero associada ao feminino e masculino.

Conforme apresentado anteriormente, a escolha por estudar o assunto se deu pela pesquisadora atuar na área acadêmica de um Centro Universitário e perceber que poucas mulheres alcançam à Retoria. Além disso, também identificou que poucos são registros de estudos e discussões sobre gênero em Reitoria ou Direção, o que pode ser considerado incipiente oportunizando o surgimento de novas pesquisas.

Ao abordar diferenças entre homens e mulheres na liderança de IES, foi possível perceber que historicamente a educação básica sempre pertenceu à mulher e a educação superior ao homem. Com o passar dos anos, o número de mulheres na docência do ensino superior cresceu e permanece em crescimento. Não obstante, em se tratando de liderança nas universidades isso parece não ocorrer na mesma proporção, pois ainda são poucas as mulheres atuantes, de acordo com os registros encontrados. Assim, questiona-se: por que existem tais diferenças? O que a educação superior apresenta de diferencial para ser um universo de liderança masculina?

Diante do exposto, em virtude de algumas funções como a reitoria ainda permanecerem com restrições ao universo feminino, faz-se necessário conhecer a opinião das mulheres envolvidas sobre esse fenômeno, o que foi possível de ser identificado nas narrativas que seguem:

E1: “O que diferencia homens e mulheres no cargo é o comportamento. Igualdade não existe, porque homens e mulheres são diferentes [...], de naturezas diferentes”.

E4: “[...] os homens fazem negócios diferente das mulheres”.

E2: “[...] mas em relação a ter diferenças para ocupar o cargo não”.

E3: “[...] ser homem ou ser mulher é uma construção cultural [...]. Eu não tenho dúvida nenhuma da capacidade, eu não sei se existe uma igualdade de oportunidades”.

Diante dos diálogos é possível observar que há divergência de opiniões entre as entrevistadas sobre o assunto. A pergunta na entrevista foi desenvolvida a fim de conhecer a percepção das entrevistadas quanto à existência de diferenças entre homens e mulheres para assumir o cargo.

A E1 no primeiro momento cita diferença no comportamento entre homens e mulheres e depois parece que percebe o sentido da pergunta que foi realizada ao

relatar que não há diferenças; o que acompanha a opinião da E2 ao afirmar não haver diferenças. A E4 demonstra reconhecer diferenças entre homens e mulheres para a função, apontando as negociações como exemplo.

Contudo, a E3 demonstra considerar que não há diferenças e levanta uma questão importante a ser considerada sobre a incerteza da existência ou não de igualdade de oportunidade para as mulheres em relação às oportunidades recebidas pelos homens no cargo.

Sobre igualdade, Bateman e Snell (2012) afirmam que todos os grupos são formados por pessoas, cada uma delas única em personalidade, educação e experiência de vida. Nesse caso, surge a seguinte indagação: como pensar em igualdade entre homens e mulheres se as pessoas possuem construções sociais diferenciadas?

Cabe ressaltar que gênero e desigualdade são questões inter-relacionadas, o que parecer não ser compreendido pela sociedade. De acordo com os teóricos estudados, a distinção está entre as pessoas e não relacionada necessariamente ao gênero masculino ou feminino. Isso, portanto, sinaliza contradições entre as entrevistadas sobre assunto na ocupação do cargo. Nesse sentido, foi possível perceber lacunas na compreensão sobre o conceito de gênero relacionado a diferenças, preconceito, igualdade e comportamento, sendo, desse modo, a situação passível da seguinte interrogação: qual o conhecimento desta mulher sobre gênero, uma vez que a pesquisadora também necessitou aprofundar seus estudos para melhor compreensão em virtude de muitas dúvidas que insistiam em surgir?

Na continuidade da análise desta categoria, outro viés de estudo foi o preconceito no exercício da função, sendo o preconceito, de acordo com Priberam (2018), definido como: “ideia ou conceito formado antecipadamente e sem fundamento sério ou imparcial. Opinião desfavorável que não é baseado em dados objetivo”. = *INTOLERÂNCIA*, sendo possível de se averiguar a partir dos diálogos que abaixo:

E1: “Não, nunca sofri preconceito, sempre tive a felicidade de não ter esse tipo de problema”.

E2: “Não, em termos de preconceito dentro da universidade não, nunca tive esse tipo de preconceito, agora muitas vezes para negociar, até mesmo para negociar junto ao governo, às vezes, te olham atravessado”.

E3: “[...] a primeira resposta que daremos é não, [...], mas aí quando tu percebes as pequenas coisas, [...] nos pequenos gestos, tu percebes a existência de preconceito”.

E4: “[...] preconceito não, mas dificuldade sim. Acho que aquela coisa tão escancarada não. Talvez seja preconceito e a gente não queira conscientemente assumir, porque é duro sofrer preconceito, ser excluído”.

É notável o consenso das quatro entrevistadas (E1, E2, E3, E4) no primeiro momento em responder automaticamente que não sofreram preconceito no exercício da função. Contudo, na continuidade da entrevista, o sentimento começa a mudar e novas argumentações começaram a surgir complementando o assunto.

O relato da E1 demonstra segurança no que foi dito, mas proporciona algumas reflexões em virtude do distanciamento das narrativas das demais entrevistadas. Nesse sentido, numa análise mais profunda, surge o questionamento: a E1 nunca sofreu preconceito no cargo ou nunca percebeu ter sofrido, ou ainda, não quis relatar alguma situação vivenciada por qualquer outro motivo?

No diálogo realizado entre entrevistadora e entrevistadas foi possível observar certa cautela de E2, E3 e E4 ao aprofundar o assunto, pois as três entrevistadas tiveram atitudes semelhantes de parar e pensar um tempo antes de responder, parecendo ocorrer certo conflito de ideias na elaboração da resposta. A E3 no segundo momento foi a única que assumiu ter sofrido preconceito na função e que notou, por meio dos pequenos gestos que ocorreram. As E2 e E4 não falaram explicitamente que sim, porém demonstraram no segundo momento terem sofrido preconceito, citando como exemplo os momentos de negociação e dificuldades vivenciadas, o que demonstra um preconceito velado por parte da própria mulher.

Ou seja,

Entre as mulheres, socializadas todas na ordem patriarcal de gênero, que atribui qualidades positivas aos homens e negativas, embora nem sempre, às mulheres, é pequena a proporção destas que não portam ideologias dominantes de gênero, ou seja, poucas mulheres questionam sua inferioridade social. Desta sorte, também há um número incalculável de mulheres machistas. (SAFFIOTI, 2004, p. 34).

A partir das narrativas, principalmente da E4, surgem novas oportunidades de reflexão: por que um preconceito velado? Por que é difícil para essa mulher assumir conscientemente que sofre ou sofreu preconceito? Nesse sentido, ainda é possível observar o quanto as raízes do passado permanecem arraigadas nessas mulheres que atuam como liderança hoje, e o quanto é difícil a discussão para a mulher.

Além disso, outro aspecto marcante no discurso das entrevistadas são as mudanças necessárias em suas características para que sejam aceitas e

respeitadas no ambiente de trabalho, e que podem ser verificadas a partir das narrativas a seguir:

E1: “É necessário ter cuidado até com o que vai se vestir [...]”.

E2: “[...] se eu me vestir com um vestidinho preto e um casaquinho discreto, eu não vou precisar provar, em espaço nenhum, que eu tenho competência [...]”.

E4: “Como eu comecei muito cedo, eu usava aliança e usava óculos para me dar um pouco mais de seriedade. [...] roupa era absolutamente fechada e isso já era de praxe”.

E3: “[...], não precisamos assumir característica que não consideramos adequadas para nós para estar na liderança [...]”.

Neste contexto, E1, E2 e E4 retratam a realidade vivenciada, contudo o relato da E3 demonstra a transformação que vem ocorrendo na constituição desta mulher como profissional diante das exigências institucionais para aceitação e respeitabilidade no ambiente de trabalho. Percebe-se também que parece não estar mais disposta a aceitar, pois, segundo ela não é a forma de vestir que vai mensurar sua competência.

Outro aspecto diz respeito às responsabilidades da mulher que transcendem os muros da IES. Isto é, além da vida profissional, a maioria das mulheres possuem compromissos pessoais, o que é possível de se identificar por meio das duas narrativas a seguir:

E1: “[...] porque ainda é basicamente a mulher que tem a segunda jornada, ainda está ao encargo da mulher a responsabilidade pela casa e pelos filhos, [...]. [...] ainda ocupamos aquele lugar da mulher, mãe e esposa, eu não me livrei disso”.

E3: “[...] talvez não teria aceito o cargo hoje se minha filha fosse pequena”.

As narrativas de E1 e E3 confirmam que, mesmo diante de tantas mudanças na atualidade, algumas mulheres não deixaram ou conseguiram abrir mão das responsabilidades além do trabalho. E1, inclusive, relata a questão da segunda jornada mesmo na condição de reitora.

Portanto, conciliar a jornada de trabalho que, com frequência ultrapassa oito horas diárias (por ser um cargo político em função de eventos, reuniões e viagens), por exemplo, com estudos e com o papel de esposa, mãe no cuidado dos filhos e da casa, não parece ser uma tarefa fácil. Em contrapartida, se não consegue superar tais expectativas, surge o sentimento de culpa.

Na contribuição da discussão, ainda surge a preocupação de ser exemplo para os filhos, conforme as narrativas de E1 e E3, o que pode de ser melhor averiguado através dos diálogos a seguir:

E1: “[...] é muito difícil, é sacrificado, mas também é um bom exemplo para os nossos filhos”.

E3: “[...] minha filha desde pequena sempre foi muito companheira e eu sempre pensei muito que era muito importante eu dar o exemplo [...]”.

Nesse sentido, surge novamente a questão do esforço maior que a mulher necessita fazer para mostrar sua capacidade com relação ao homem para dar conta de tudo, o que a E2 cita que “nós podemos sim ser Reitora [...], mãe, mulheres, filhas e dar conta de tudo isso, [...]”, porém parece ser difícil dar conta dessa sobrecarga de responsabilidades, e talvez não sejam todas as mulheres que consigam plenamente.

Dando prosseguimento, a segunda categoria abordada é a categoria família: ausências e cumplicidade.

4.2 Família: ausências e cumplicidade

A categoria família: ausências e cumplicidade foi a segunda categoria que surgiu a partir das entrevistas realizadas, e foi possível observar que seu surgimento se deu pelo seu grau de importância na vida das pesquisadas. Tal fato pode ser verificado por meio dos diálogos que seguem:

E1: “Eu consegui com a ajuda da família, se tu não tens uma boa estrutura familiar [...] tu não consegues”.

E2: “A estrutura familiar é muito importante, [...] temos uma cumplicidade muito boa e é isso que dá essa condição de ficar aqui”.

E3: “[...] é importante ser modelo de uma possibilidade de ocupar um cargo sem ter que abrir mão da família”.

A importância da estrutura familiar apareceu como elemento central para E1, E2 e E3 para terem assumido a função. A E4 reforça citando que não acredita na existência de divisão entre a vida pessoal e profissional.

Em contrapartida, atuar na Reitoria exige dedicação exclusiva, o que vai ao encontro do conceito de Campello (2011, p. 144), ao afirmar que “administrar a

ascensão na carreira profissional tendo família, [...], foi um grande desafio encontrado pelas reitoras [...].”

Não obstante, dentre as diversas competências do cargo, a pesquisadora apresenta um exemplo simples para corroborar com a discussão que denota de disponibilidade da profissional, o período em que ocorrem as refeições de grau da instituição a cada semestre.

As cerimônias normalmente ocorrem aos finais de tarde ou à noite, por quase dois meses, dependendo do número de cursos e acadêmicos/as. Sendo que no mesmo dia podem ocorrer até duas cerimônias com duração de, no mínimo, uma hora cada. Lembrando que, se a refeição de grau ocorrer de segunda-feira a sexta-feira, a profissional passou o dia desempenhando seu trabalho na reitoria e ainda necessitou providenciar cuidados com salão de beleza para cabelo, maquiagem, entre outros, e após se dirigir ao local da formatura para presidir a/s refeição/refeições de grau dos formandos da data.

Certamente, o exemplo citado acima não se aplica a todas as reitoras ou diretoras por existir a opção de enviar um/a representante, mas isso não quer dizer que não haja outras responsabilidades que a impeçam de estar em família após sua jornada de trabalho de oito horas ou aos finais de semana, o que exige cumplicidade por parte da família na compreensão da ausência que se faz necessária.

A temática família remete a outras responsabilidades além da instituição: o papel de filha com disponibilidade para dar atenção aos pais, de esposa que necessita dar atenção ao companheiro, mãe que precisa estar presente e participar da educação dos filhos, os cuidados com os animais de estimação da família, cuidados da casa com roupas, louças, preparação das refeições, compras de mercado, entre outros.

Um fato importante sobre os cuidados com a família é que, dentre as atribuições familiares, essa mulher pode delegar a outras pessoas questões como os cuidados com a casa, por exemplo. No entanto, algumas delas preferem não delegar a responsabilidade a outras pessoas. Nesse contexto, por que essa mulher prefere não abrir mão desses cuidados? Talvez nem todos os exemplos citados se apliquem para todas as mulheres, porém com algumas possa surgir identificação, porque não parece ser de todas as coisas que as mulheres abrem mão, quando se trata da família. Nesse sentido, a família como pilar principal no apoio da mulher

para atuar na função, função esta exige ausência do convívio familiar em virtude da exigências de dedicação exclusiva.

Outras responsabilidades são a docência que exige tempo para a preparação das aulas. Normalmente ocorre uma redução de carga horária na docência após assumir a reitoria, mas nem todas as mulheres deixam a sala de aula ao assumir o cargo. A continuidade dos estudos, quer seja na aprendizagem ou aprimoramento de um idioma, grupos de estudos, cursos de atualização, cursos de mestrado, doutorado ou pós-doutorado quer seja as permanentes necessidades de produções científicas, demanda longo período de atenção e dedicação.

Além disso, outra questão é a exigência que essa mulher possui consigo da obrigação para dar conta de tudo que foi mencionado anteriormente, além das adversidades que surgem pelo caminho, gerando assim um sentimento de culpa quando não consegue atender a tudo.

Ao realizar um resgate histórico, é possível observar os esforços da mulher em busca do ingresso no mercado de trabalho e na universidade para ascensão profissional diante de uma sociedade com sólidas características patriarcais, que a preservava no cômodo papel social de mãe nos cuidados da casa e da família. Sendo assim, com o passar dos tempos, é possível perceber o quanto essa mulher evoluiu a ponto de alcançar a reitoria, em contrapartida, o quanto ela ainda é exigida para demonstrar suas competências.

Complementando as ideias acima, a próxima categoria aborda a temática gestão: conquistas e desafios.

4.3 Gestão: conquistas e desafios

Dando prosseguimento ao estudo, a terceira categoria gestão: conquistas e desafios, que também se origina das respostas do instrumento de entrevista, trata da caminhada percorrida pelas gestoras no mais alto cargo executivo da instituição, suas conquistas e sua capacidade de enfrentar desafios diante das competências de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades de suas instituições. Como expõe Libâneo (2013, p. 88), “[...] a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”.

Neste universo de pesquisa, foi possível identificar que o presente estudo envolve a gestão de duas universidades públicas (uma instituição estadual e outra federal), uma universidade privada e uma faculdade privada, com mantenedora familiar. Diante disso, em se tratando de gestão, a pesquisa envolve três tipos de gestão. Sendo elas: gestão pública, gestão privada e gestão privada familiar.

Na gestão pública, os desafios enfrentados nas universidades estão atrelados diretamente às decisões governamentais, o que parece dificultar a tomada de decisão em se tratando de melhoria dos processos como contratações e investimentos. Exemplo disso ocorre na gestão de pessoas com a dificuldade na autorização, por parte do governo, para abertura de concursos, visando à contratação de novos docentes e técnicos administrativos ou ainda a redução de orçamento. Afirmções que podem ser evidenciadas nos relatos de E2 e E3 a seguir:

E2: “O desafio do orçamento e aprovação para abertura de concurso para docentes e funcionários administrativos [...]”.

E3: “[...] o ano de 2017 foi um ano muito difícil, pois começou com cortes de 40% do orçamento [...]”.

Já na gestão privada, as IES possuem um pouco mais de autonomia em busca de melhores resultados, permitindo que sejam mais independentes. O que não quer dizer que não sofram as consequências da crise econômica e financeira, instaurada no cenário atual brasileiro, como: redução do número de matrículas em virtude dos valores dos cursos, desemprego, restrições para os financiamentos, mudanças na legislação educacional, entre outros. O que confirma a E1, por meio de seu relato:

E1: “[...] eu não peguei o cargo num bom momento econômico externo”.

Além disso, surgem outros exemplos de desafios encontrados na gestão de IES, sob a perspectiva das E1 e E4, como pode ser observado nos apontamentos que seguem:

E4: “[...] o ingresso na liderança do ensino superior não é fácil por ser um espaço de liderança e porque o ambiente ainda é muito masculino [...]”.

E1: “[...] senti muito ter me constituído reitora sem um mentor, foi uma jornada solitária e eu tive que achar os caminhos e realizar as descobertas por mim mesma”.

É possível observar que cada entrevistada compartilha alguns dos muitos desafios enfrentados, desde o ambiente predominantemente masculino, sua constituição como liderança de IES, e as dificuldades para tomada de decisão com as equipes de trabalho, o que aparenta estar associado diretamente à cultura organizacional também nas IES privadas.

As universidades *têm* uma cultura específica, uma cultura que lhes é própria em termos de categoria institucional e de instituições independentes (cada uma delas gerando uma identidade cultural própria). Por isso, é muito interessante a análise das universidades pelo viés da *cultura organizacional*. (ZABALZA, 2004, p. 80).

Portanto, pensar na mulher nos dias atuais conduzindo instituições de educação superior na tomada de decisão e suas conquistas é um avanço histórico significativo para a sociedade. No intuito de contribuir com as discussões acima, na sequência, serão apresentadas algumas das conquistas alcançadas na gestão das quatro entrevistadas (E1, E2, E3 e E4), conforme as narrativas de cada entrevistada, que seguem:

E1: “Considero que minhas principais conquistas foram o recredenciamento da IES, o curso de Medicina, os processo em andamento para os cursos de Odontologia e Veterinária junto ao MEC, a abertura do campus na cidade de Campo Bom – RS e o Parque Tecnológico, entre outros. [...] Conseguimos nos manter e até crescer em alguns aspectos num período de alta instabilidade”.

E2: “As conquistas foram a melhoria do diálogo institucional, [...] contratação de uma assistente social e uma psicóloga, nos conselhos superiores da universidade todas as vagas discentes preenchidas, implantação do DCE, mostrar ao governo atual a importância da universidade pública estadual, aprovação de dois mestrados (Mestrado em Ambiente e Sustentabilidade e Mestrado em Educação). Hoje temos mais de 24 cursos de pós-graduação em andamento no estado, preenchimento de 99% das vagas ofertadas, conseguimos manter a universidade e dobrar o número de alunos, criação do Fórum dos Reitores das universidades públicas do RS e grupo no whatsapp de reitores”.

E3: “A principal mudança foi a questão da comunicação e a abertura de várias outras formas de diálogo [...], a conquista de uma relação com nossos parceiros, principalmente hospital-escola Santa Casa e a mudança do clima organizacional”.

E4: “[...] infraestrutura, metodologia, desenvolvimento docente, ingresso na educação superior, acompanhamento das mudanças do segmento, autorizações do MEC, reconhecimento, recredenciamento com nota 4 e montar a minha equipe que é um baita desafio”.

Nesta categoria, emergiram ainda três sugestões por parte de três entrevistadas, E1, E2 e E4, relevantes para reflexão e que podem ser averiguadas, conforme as narrativas abaixo:

E2: “[...] que as mulheres comecem a prestar mais atenção nas outras mulheres”.

E4: “[...] acho que as mulheres necessitam se encontrar mais (unir mais), as mulheres têm que conversar mais, têm que haver mais união [...]”.

E1: “Porque é através do sucesso de uma que o preconceito vai caindo para as demais [...]”.

Um apontamento que surgiu surpreendendo até mesmo a pesquisadora foi a indicação de E2 e E4 da necessidade de mais união e cuidado entre as mulheres como forma de melhoria para mudança dessa realidade que as envolve e que, principalmente, o sucesso de uma se torne exemplo e inspiração para as demais.

Essa análise permitiu conhecer mais o universo no qual essa mulher está inserida e que, ainda, permanece em número inferior. Foi possível perceber as discussões sobre gênero, a divergência de opiniões sobre diferenças e a dificuldade de assumir que já sofreu preconceito. Além disso, evidenciou-se também, ainda que de forma discreta, que essa mulher não parece estar mais disposta a aceitar imposições para ser aceita no mercado de trabalho.

Ficou claro ainda o posicionamento dessas mulheres em relação à segunda jornada, responsabilidades e a preocupação de ser um exemplo para os filhos. O esforço maior que necessita fazer para dar conta da sobrecarga de tarefas, a importância da família diante das ausências necessárias para dedicação exclusiva ao cargo. Além da docência, os estudos, as produções científicas e a necessidade de estrutura emocional.

Na gestão, verifica-se a caminhada percorrida, as conquistas e a capacidade de enfrentar os desafios diante das competências exigidas para a função. São abordadas nas narrativas a gestão pública com seus desafios atrelados às decisões do governo e a gestão privada com mais autonomia em busca de resultados, o que não quer dizer que não enfrente os desafios de gestão de outras formas, pois independente da IES ser pública ou privada, ambas enfrentam a crise atual vivenciada no segmento e seus reflexos.

A fim de complementar os conteúdos abordados acima, a próxima seção trata da liderança e suas aprendizagens.

4.4 Liderança e suas aprendizagens

Por fim, a quarta e última categoria trata do exercício da liderança na função e suas aprendizagens na transposição da barreira invisível para conquista do cargo, uma metáfora chamada de “teto de vidro”. Em se tratando de liderança, “liderar é estimular as pessoas para que apresentem alto desempenho. Abrange motivar os funcionários e se comunicar com eles tanto individual quanto coletivamente”, conforme Bateman e Snell (2012, p. 14). Assim, exercer um cargo de liderança exige muita dedicação da profissional por sua complexidade.

Para o exercício da função, foi possível observar que as quatro entrevistadas, E1, E2, E3 e E4, demonstraram possuir tanto qualificação quanto titulação para atuar na liderança, uma vez que é notável a baixa existência de cursos ou capacitações visando à formação específica de reitores/as ou diretores/as. O que parece corroborar com a ideia de que a aprendizagem, na maioria das vezes, acontece na prática do exercício diário da função, o que pode ser examinado nos dois relatos abaixo:

E1: “Minha aprendizagem foi na prática, aprendi muito com os colegas, com as pessoas que estavam acima de mim”.

E2: [...] “aprendi nesse tempo que estou como reitora o quanto o espaço de liderança é ainda bem complexo para as mulheres”.

Uma oportunidade singular que surgiu por meio desse estudo foi conhecer duas reitoras, E1 e E2, que ocupavam o cargo pela primeira vez em suas universidades, e seus relatos contribuíram para melhor compreensão da maneira como ocorreram suas aprendizagens, conforme pode ser verificado nos diálogos que seguem:

E1: “Eu sou a primeira reitora da instituição e na minha caminhada profissional eu fui identificando as minhas lacunas e as fui preenchendo por meio de cursos e capacitações [...]”.

E2: “Eu sou a primeira reitora da instituição e o curso de graduação em economia me proporcionou uma condição melhor de entender tudo que acontece em relação às questões econômicas e de liderança”.

Ainda sobre aprendizagem, a E3 aponta ter tido a oportunidade de realizar estudos sobre o tema anteriormente, “Durante minha época de liderança tanto na

saúde quanto na pós-graduação eu sempre estudei muito a questão de liderança e liderança feminina”.

Tais relatos permitem o conhecimento do empenho realizado por parte das entrevistadas em busca de qualificações sobre a temática de forma a contribuir para o desenvolvimento de seu trabalho. A E3 ainda menciona um assunto que causa certa divergência de opinião entre autores da temática liderança e que pode ser verificado na narrativa a seguir:

E3: “No ano passado eu fiz um curso sobre liderança feminina e foi muito interessante porque a professora dizia que não existe liderança feminina, existe liderança [...]”.

Nesse sentido, surge mais um elemento para análise que é a existência da liderança feminina ou se a temática deve ser discutida apenas como liderança, pois, na opinião de Madsen (2008), o assunto deve ser abordado em virtude da escassez de produção sobre mulheres lideranças de IES:

Existem hoje milhares de livros disponíveis sobre o tema liderança, ainda que apenas uma pequena porcentagem destas contribuições são baseadas em pesquisas acadêmicas. Destes livros, uma porção ainda menor foca no desenvolvimento da liderança. E entre esses livros, um segmento ainda menor focaliza o desenvolvimento de líderes na educação superior e apenas muito poucos escrevem sobre mulheres. (MADSEN, 2008, p. 5).

Os dados pesquisados para este estudo contribuíram de forma significativa para analisar os fatores que influenciam o número reduzido de mulheres na liderança de instituições de educação superior na região metropolitana de Porto Alegre – RS, se tornando relevante para a elaboração das considerações finais, assunto abordado a seguir.

5 PROPOSTA DE PROJETO

PROPOSTA DE CURSO DE EXTENSÃO

Apresentação

O curso de extensão Liderança Feminina na Educação Superior apresenta o contexto da mulher na educação superior, do ingresso à ascensão profissional, abordando o espaço institucional, experiências e adversidades na gestão.

Objetivo Geral

Abordar a história da mulher na educação superior brasileira e os conceitos de liderança feminina relacionados à gestão institucional.

Objetivos Específicos

Proporcionar aos participantes conceitos relacionados à temática que é pouco explorada diante de tantas discussões sobre a mulher na atualidade.

Discutir criticamente tanto o papel da mulher na educação superior quanto das instituições e o cenário atual.

Aprimorar a capacidade de reflexão sobre as discussões contemporâneas de gênero no ambiente universitário e a mulher na liderança.

Período: jan./2019

Carga Horária: 16h

Dias de Aula: Sábados das 9h às 12h e das 13h às 18h

Local: Centro Universitário Metodista - IPA

Sala: a definir. Rua: Cel. Joaquim Pedro Salgado, 80. Bairro: Rio Branco - Porto Alegre/RS

Público de Interesse

Acadêmicos e profissionais de Administração, Pedagogia e Psicologia, gestores, profissionais de outras áreas de formação que tenham interesse em ampliar conhecimentos sobre liderança feminina na educação superior.

Certificado

O certificado será fornecido mediante 75% de frequência.

Recursos Solicitados

Sala com capacidade para 60 pessoas e kit multimídia

Numero mínimo de vagas: 30

Numero máximo de vagas: 60

Valor: A definir

Informações Técnicas

Este projeto trata-se de uma proposta de curso de extensão que deverá ser implementada, e as informações técnicas serão preenchidas posteriormente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve por finalidade estudar a liderança feminina em cargo de reitoria das instituições de educação superior, a partir do referencial teórico que abordou o estado de conhecimento, a mulher na sociedade brasileira, o trabalho na vida da mulher, a gestão na educação superior e a liderança feminina.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar os fatores que influenciam o número reduzido de mulheres na liderança de instituições de educação superior na região metropolitana de Porto Alegre – RS. O objetivo foi alcançado após análise e interpretação dos dados coletados, por meio da pesquisa bibliográfica e das entrevistas.

No aprofundamento dos estudos do campo empírico em busca de elementos para compreensão do cenário atual, os objetivos específicos foram: apresentar o perfil das mulheres na liderança de instituições de educação superior; descrever a trajetória de formação e a trajetória profissional na IES e conhecer as experiências vivenciadas na gestão.

Em relação ao primeiro objetivo específico - o de apresentar o perfil das mulheres na liderança de instituições de educação superior – evidenciou-se que no que diz respeito à formação profissional, 50% das entrevistadas são formadas em magistério. No âmbito da formação superior, 50% delas realizaram seu curso de graduação em universidade pública, sendo que 75% possuem formação *stricto sensu*, sugerindo que um maior nível de escolaridade possibilita mais oportunidade de inserção no mercado de trabalho, mais especificamente nesse caso, em cargo de alta gestão. Já, acerca do exercício profissional, percebeu-se que, com exceção da E4, todas as demais chegaram ao cargo de reitoras com idade acima dos 40 anos.

Outro fato comum entre as entrevistadas, diz respeito à trajetória pessoal de vida: todas são ou foram casadas, sendo que 75% delas têm filhos, o que evidencia a necessidade de conciliar a vida familiar com a vida profissional, bem como separar a vida privada da pública.

Sob essa ótica, segundo os relatos, a estrutura familiar merece atenção especial, visto que certas responsabilidades e compromissos, inerentes ao cargo, transcendem os muros da IES. As entrevistadas relatam que o apoio da família foi fundamental para que assumissem o cargo. Todavia, evidenciou-se que, apesar das inúmeras demandas requeridas pela função, algumas das entrevistadas, ainda

permanecem com a chamada “segunda jornada”. Nesse contexto, poder-se-ia realizar novos questionamentos para futuras abordagens: essa gestora não conseguiu deixar as atividades da casa? Ou não quis abrir mão das atividades da casa?

Complementadas as informações do perfil das entrevistadas, o segundo objetivo específico foi “descrever a trajetória de formação e a trajetória profissional na IES”. Nesse sentido, destacam-se informações acerca da trajetória profissional das entrevistadas nas IES em que trabalham. Novamente, com exceção da E4 que, por trabalhar em uma instituição familiar, foi a pessoa designada para assumir o cargo, todas as demais entrevistadas manifestaram ter exercido cargos de gestão na IES, antes da reitoria, evidenciando que, na maioria das vezes, a trajetória é longa até se chegar ao topo. Ainda em relação a essa trajetória, 50% das entrevistadas exerceu a docência na instituição, antes de chegar ao cargo de reitoria.

Na sequência, consideradas as questões de formação e trajetória profissional, buscaram-se elementos relativos ao terceiro objetivo específico: “conhecer as experiências vivenciadas na gestão”.

Dessa forma, em se tratando da caminhada percorrida pelas gestoras no mais alto cargo executivo da instituição, o que envolve enfrentar desafios, foi possível evidenciar que, dentre as dificuldades está o exercício de liderança em um ambiente ainda predominantemente masculino, em se tratando de reitoria ou direção. Também foi declarada a dificuldade dessa gestora ser reconhecida pela comunidade acadêmica, visto ser uma mulher no cargo. Isso se, segundo mencionado, faz com que, muitas vezes, essa gestão seja solitária. Contudo, de acordo com os relatos das entrevistadas, é necessária uma união entre as mulheres, sendo reforçada a ideia de que “através do sucesso de uma que o preconceito vai caindo para as demais”.

Nesse sentido, após a realização deste estudo a pesquisadora percebeu que onde foi abordado “preconceito” na ferramenta de entrevistas, deveria ter sido abordado “preconceito e discriminação” como forma mais adequada, pois preconceito trata do julgamento antecedido sem conhecimento do conteúdo e discriminação trata de separar, isolar.

Outra questão relevante que surgiu é a necessidade desta mulher se vestir de forma masculinizada para ser aceita e respeitada no ambiente de trabalho. No entanto, já é perceptível a mudança de opinião com relação ao assunto, pois ela

parece não estar mais disposta a se submeter por compreender que não é a sua forma de se vestir que vai mensurar suas competências.

Além disso, ainda relativo a obstáculos na gestão, foram abordados aspectos externos, como o que ocorre nas instituições públicas em que, muitas vezes, os processos são engessados em virtude das decisões governamentais e seus orçamentos reduzidos. No caso das instituições privadas, o desafio diz respeito a inúmeras causas, como a redução do número de matrículas em virtude dos valores dos cursos, o alto índice de desemprego, restrições para os financiamentos etc., advindas da crise econômico-financeira instaurada no cenário atual brasileiro.

Obviamente, também entre as experiências vivenciadas na gestão foram referidas as conquistas. Nesse sentido, elas envolveram aspectos variados como: atos regulatórios (recredenciamento de IES, autorização/reconhecimento de cursos), processos administrativos (contratação de pessoal especializado...), processos acadêmicos (participação completa estudantil em Conselho Superior...), processos de gestão (melhoria no diálogo com parceiros, mudança do clima organizacional...).

Ademais, atrelada à vivência da gestão, mais especificamente ao exercício de liderança, foi possível perceber, por meio dos relatos das entrevistadas, a necessidade de aumento na oferta, tanto de capacitações específicas referentes à atuação na gestão de IES quanto de literatura específica para o desenvolvimento de líderes na educação superior. Embora o cargo seja ocupado por um/a professor/a que possui titulação e aparenta ter qualificação, de acordo com os relatos das entrevistadas, a aprendizagem ocorre, na maioria das vezes, na prática, por meio do dia a dia no exercício da função. Ademais, elas referem que muitas vezes buscam por cursos de liderança, contudo, salientam a oferta ainda é escassa.

Por fim, diante do exposto, a presente dissertação oportuniza o desenvolvimento de novas pesquisas pelo número reduzido de estudos sobre o assunto, uma vez que a universidade teoricamente é o local para o desenvolvimento intelectual de acordo com o art. 43 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional:

A educação superior tem por finalidade: [...] II. formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua; III. incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e

da tecnologia e da criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive; [...]. (BRASIL, 1996).

No entanto, a própria instituição de educação superior não oportuniza a inserção de mulheres em áreas como reitoria ou diretoria para participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, porém essa mulher que vem se modificando com o passar dos tempos precisa compreender que reitoria ou direção de IES é um espaço de trabalho para a mulher.

Neste estudo nem todas as expectativas da pesquisadora foram alcançadas, pois, das treze mulheres mapeadas, havia a expectativa de retorno de no mínimo seis mulheres participantes (o que não ocorreu), ficando apenas quatro mulheres que se disponibilizaram voluntariamente a participar desse estudo. Sendo assim, fica o desejo de entender o porquê das nove mulheres mapeadas não retornarem as solicitações para realização da entrevista.

Cabe ressaltar aqui não só o relato das experiências vividas pelas entrevistadas, como também as experiências da pesquisadora em realizar esse estudo, e a importância em tudo que foi vivido durante o curso de mestrado. Também permanece o desejo de aprofundamento de alguns conteúdos abordados, sendo eles: gênero, discriminação, construção cultural da mulher, cultura organizacional e gestão familiar, a fim de ampliar as discussões sob o olhar da gestão nas IES.

Diante disso, emergiram algumas sugestões para discussões futuras, sendo algumas delas: a incerteza de “igualdade de oportunidade” para mulheres em cargos de liderança de IES, a mulher na liderança de IES numa perspectiva masculina, pesquisas sobre liderança feminina somente em IES públicas ou somente em IES privadas, pesquisas da temática sob o olhar do discente ou dos técnicos-administrativos.

Portanto, pensar no aumento de mulheres nos dias atuais na condução de instituições de educação superior para tomada de decisão e suas conquistas é um avanço histórico para a sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

- ABURDENE, Patrícia; NAISBITT, John. **Megatendência para as mulheres**. 2. ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Temos, 1994.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR (ABMES). Cenários da Educação Superior no Brasil: reflexões sobre a nova legislação e os novos instrumentos de avaliação. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**, v. 30, n. 42, 140 p., 2018. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/publicacoes/estudos42_22.08.2018.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2018.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.
- BARROSO, João. **Os Liceus**: organização pedagógica e administração (1836-1960). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian; Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica, 1995.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 16 maio 2017.
- BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **Instituição de Educação Superior**. Brasília, DF: MEC, 2017. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/modulos/visao_ies/php/ies_orientacoes_gerais.php>. Acesso em: 23 jul. 2018.
- CALDAS, Terezinha Maria Leite. **Gênero e Diversidade**: as Reitoras da UFG. 2011. 94 p. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) – Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2011.
- CAMPELLO, Gabriella Vasconcellos de Araújo. **A construção da carreira de reitoras**: um olhar sobre as universidades federais. 2011. 174 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, Maria Eulina Pessoa de; FREITAS, Mayanne Júlia Tomaz; SILVA, Karina Ingredy Leite da. Origens e desafios dos núcleos de estudos de gênero na educação superior no norte e nordeste do Brasil In: REUNIÃO NACIONAL DA ANPED, 37, 2015, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis, SC: UFSC, 2015. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/sites/default/files/trabalho-gt23-3761.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2017.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIES, Paula Viviane. Identidade de gênero e identidade profissional no campo do trabalho. **Estudos Feministas**, Florianópolis, ano 18, n. 2, p. 507-528, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ref/v18n2/13.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2017.

COLLING, Ana Maria. **Tempos diferentes, discursos iguais: a construção do corpo feminino na história**. Dourados: EdUFGD, 2014.

CORRÊA, Maria Laetitia; PIMENTA, Solange Maria. Teorias da Administração e seus desdobramentos no âmbito escolar. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (Org.). **Gestão educacional: novos olhares e novas abordagens**. Petrópolis: Vozes, 2011. p. 22-39.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, Rosilene Miranda Barroso da et al. A cultura organizacional nas empresas e nas escolas. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (Org.). **Gestão educacional: novos olhares e novas abordagens**. Petrópolis: Vozes, 2011. p. 54-74.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DEL PRIORE, Mary. **A Mulher na história do Brasil**. 4. ed. São Paulo: Contexto, 1994.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Mulheres 2016: Região Metropolitana de Porto Alegre**. São Paulo: DIEESE, 2016. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/analise-ped/mulheresPOA.html>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES DO RIO GRANDE DO SUL (DNITRS). Mapa multimodal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: DNIT, 2013. Disponível em: <<http://www.dnit.gov.br/download/mapas-multimodais/mapas-multimodais/rs.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2018.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudança. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FAGGION, Gilberto Antônio. **Teorias e funções organizacionais**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2010.

FERREIRA, Márcia Ondina Vieira. Direito social à educação: elementos iniciais para situar política de gênero. **Educação**, Santa Maria, v. 36, n. 2, p. 189-202, maio/ago. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/1465/2046>>. Acesso em: 4 mar. 2017.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande & Senzala**: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. 50 ed. São Paulo: Global, 2005.

GALEANO, Eduardo. **O livro dos abraços**. 9. ed. Porto Alegre: L&PM, 2002.

GEORESUMOS. **Mapa da Região Metropolitana de Porto Alegre**: estudos de geografia 2014. Georesumos, 2014. Disponível em: <<http://georesumos2014.blogspot.com/2014/04/aula-20-2-ano-em-metropolizacao-rede-e.html>>. Acesso em: 03 mar. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIULANI, Paola Cappellin. Os movimentos de trabalhadoras e a sociedade brasileira. In: DEL PRIORE, Mary (Org.). **História das mulheres no Brasil**. 7. ed. São Paulo: Contexto, 2004. p. 640-667.

GODINHO, Tatau et al. (Orgs.). **Trajetória da mulher brasileira: 1996-2003**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006.

GOMES, Laurentino. **1889**: como um imperador cansado, um marechal vaidoso e um professor injustiçado contribuíram para o fim da Monarquia e a Proclamação da República no Brasil. São Paulo: Globo Livros, 2014.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HOBBSAWN, Eric J. **Era dos extremos**: o breve século XX: 1914-1991. São Paulo: Cia das Letras, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo 2010**. Brasília, DF: IBGE, 2017. Disponível em: <<http://teen.ibge.gov.br/censo/censo-2010.html>>. Acesso em: 26 mar. 2017.

- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos da metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 33. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2013.
- LOUREIRO, Cláudia Márcia Pereira; COSTA, Isabel de Sá Affonso da; FREITAS, Jorge Augusto de Sá Brito e. Trajetórias Profissionais de Mulheres Executivas: qual o preço do sucesso? **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 33, p. 130-144, ago. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p130/22546>>. Acesso em: 4 mar. 2017.
- LOURO, Guacira Lopes. Mulheres na sala de aula. In: DEL PRIORE, Mary (Org.). **História das mulheres no Brasil**. 7. ed. São Paulo: Contexto, 2004. p. 443-481.
- MACKENZIE. Universidade Presbiteriana. **Galeria de reitores**. 2017. Disponível em: <<http://up.mackenzie.br/reitoria-e-pro-reitorias/a-reitoria/galeria-de-reitores/>>. Acesso em: 20 abr. 2017.
- MADSEN, Susan R. **On Becoming a Woman Leader: Learning from the Experiences of University Presidents**. São Francisco: Jossey-Bass, 2008.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEDEIROS, Adriana Silva; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes. Liderança feminina nas organizações: discurso sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 2014, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2014. Disponível em: <<http://www.fea.usp.br/videos/xvii-semead-seminarios-em-administracao>>. Acesso em: 11 fev. 2017.
- MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- MORAES, Liege Viviane dos Santos de. **A trajetória de reitoras em Santa Catarina**: “se mulher é apenas um detalhe”? 2008. 255 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MURARO, Rosi Marie; BOFF, Leonardo. **Feminino e masculino**: uma nova consciência para o encontro das diferenças. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

NOGUEIRA, Elaine Cristina Oliveira Rocha; KUBO, Keyso de Miranda. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 114-133, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/175/pdf_33>. Acesso em: 4 mar. 2017.

NÚÑEZ NOVO, Benigno. **Os desafios da educação superior no Brasil**. São Paulo: JUS, 2017. Disponível em:< <https://jus.com.br/artigos/60966/os-desafios-da-educacao-superior-no-brasil>>. Acesso em: 13 maio 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Sobre a ONU Mulheres**: garantir os direitos humanos das mulheres no Brasil e no mundo. ONU Mulher: [S. l.], 2017. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/onu-mulheres/sobre-a-onu-mulheres/>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (UNESCO). **Transformações Sociais no Brasil**. Rio de Janeiro: UNESCO, 2017. Disponível em: <<http://www.unesco.org/new/pt/brasil/social-and-human-sciences/social-transformations/>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

PINTO, Céli Regina Jardim. Feminismo, História e Poder. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 18, n. 36, p. 15-23, jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v18n36/03.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2017.

PRIBERAM, Dicionário da Língua Portuguesa. **Pesquisa palavra preconceito**. 2018. Disponível em: < <https://www.priberam.pt/dlpo/preconceito>>. Acesso em: 17 jul.2018.

REIS, Fabio José Garcia dos. **Perspectivas da gestão universitária**. Taubaté: Cabral Editora e Livraria Universitária, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

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

SAMPAIO, Rosely Moraes; LANIADO, Ruth Nadia. Uma experiência de mudanças da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 151-174, jan./fev. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n1/a08v43n1.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2017.

SANDBERG, Sheryl. **Faça acontecer**: mulheres, trabalho e vontade de liderar. São Paulo: Cia das Letras, 2013.

SANTOS, Bárbara Ferreira. **10 números que mostram como está a educação superior no Brasil**. São Paulo: EXAME, 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/10-numeros-que-mostram-como-esta-o-ensino-superior-no-brasil/>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

SILVA, Eugênio Alves da. Imagens organizacionais da universidade. In: DIAS SOBRINHO, José; RISTOFF, Dilvo; GOERGEN, Pedro (Orgs.). **Universidade e sociedade: perspectivas internacionais**. Sorocaba: EDUNISO, 2008. p. 73-104.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando as coisas como funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

TELES, Maria Amélia de Almeida. **Breve história do feminismo**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

WORLD BANK. **Como é ser mulher no maior país latino-americano?** 2017. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/pt/news/feature/2017/03/08/ser-mujer-brasil>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

ZABALZA, Miguel A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA

Nome -

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Apresentar o perfil das mulheres na liderança de IES.

- 1 - Qual sua idade?
- 2 - Qual sua cidade de nascimento?
- 3 - Qual sua trajetória de formação?
- 4 - Sua formação foi realizada em IES pública ou privada?
- 5 - Se privada, seus estudos foram pagos com recursos próprios, financiados ou foi bolsista?
- 6 - Domina algum/ns idioma/s? Qual/quais?
- 7 - Qual seu estado civil?
- 8 - Possui filhos? Quantos?
- 9 - Quanto tempo atua no cargo?
- 10 - Qual sua opinião sobre conciliar família, trabalho e estudos ocupando um cargo de liderança de uma IES?

b) Descrever a trajetória de formação e trajetória profissional da IES.

- 11 - Qual o porte da IES que atua? (Faculdade, Centro Universitário ou Universidade).
- 12 - Sua IES é pública ou privada?
- 13 - Possui experiência/s anterior/es em cargo/s de liderança?
- 14 - Já possuía experiência/s anterior/es em cargo/s de liderança de IES?
- 15 - Conte sua trajetória na IES?
- 16 - Quais seus conhecimentos sobre o tema liderança?
- 17 - Quais seus conhecimentos sobre o tema liderança feminina?
- 18 - Como era sua IES antes de você ocupar o cargo?
- 19 - Quais as principais mudanças que ocorreram desde que ingressou no cargo?
- 20 - Quais seus conhecimentos sobre gestão por competências?
- 21 - Cite em sua opinião cinco competências que são necessárias para o cargo que ocupa atualmente?
- 22 - Considera que as cinco competências citadas anteriormente são as mesmas tanto para homens quanto para mulheres? Se não, quais seriam as competências

necessárias para homens?

c) Conhecer as experiências vivenciadas na gestão.

23 - Você algum dia imaginou ocupar o cargo atual?

24 - Quais foram suas maiores conquistas no cargo?

25 - Quais foram seus maiores desafios no cargo?

26 - Qual sua opinião sobre igualdade entre homens e mulheres que atuam no cargo em IES?

27 - Como você se vê atualmente neste cargo na IES?

28 - Em sua opinião, qual a visão de sua IES sobre ter uma mulher no seu cargo?

29 - Qual sua opinião sobre existirem poucas mulheres atuando no cargo em IES?

30 - Você já sofreu preconceito por ocupar o cargo atual ou outro cargo em IES?

31 - Em sua opinião, quais os principais fatores que levam a maioria das mulheres a não conseguir atingir esse cargo?

32 - Qual sua sugestão para mudança desse cenário atual?

33 - Como você se vê no futuro após passar por essa experiência profissional?

APÊNDICE B – CARTA DE ANUÊNCIA**CARTA DE ANUÊNCIA**

Eu, _____,
abaixo assinado, (cargo) _____ da
instituição _____,
autorizo a realização do estudo A MULHER NA LIDERANÇA DE IES NA REGIÃO
METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE-RS, a ser conduzido pela pesquisadora
CRISTINA FOGAÇA ROCHA, mestranda do Programa de Pós-graduação em
Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, que
propõe analisar os fatores que influenciam o número reduzido de mulheres na
liderança de instituições de educação superior na região metropolitana de Porto
Alegre – RS, a metodologia apresenta o delineamento da pesquisa por meio de uma
pesquisa qualitativa de natureza exploratória com mulheres que ocupam cargo de
liderança de IES, as técnicas de coleta de dados definidas para o estudo foram
entrevistas e análise bibliográfica, após a finalização da coleta de dados a técnica
utilizada para análise dos dados será análise de conteúdo.

Comunico que fui informado/a pela responsável do estudo sobre as
características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão
realizadas na Instituição a qual represento, os cuidados éticos e as preservação da
identidade da participante.

_____, ____ de _____ de 2017.

Assinatura e carimbo do/a responsável institucional

Assinatura da pesquisadora

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO –TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidada a participar da pesquisa sob o título “**A MULHER NA LIDERANÇA DE IES NA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE - RS**” que culminará na elaboração da dissertação de Mestrado na cidade de Porto Alegre/RS – Brasil que possui por objetivo analisar os fatores que influenciam o número reduzido de mulheres na liderança de instituições de educação superior na região metropolitana de Porto Alegre - RS.

As pesquisadoras responsáveis por essa pesquisa são a **professora Dra. Maria Aparecida Rocha Marques**, do Programa de Pós Graduação em Gestão Educacional Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, orientadora, e a **Mestranda Cristina Fogaça Rocha**, do referido Programa de Pós-Graduação.

O interesse em aprofundar os estudos desse tema se justifica devido a **Mestranda** atuar na gestão acadêmica da educação superior de uma instituição privada de Porto Alegre - RS, vivenciar diariamente a realidade desse mercado competitivo e observar que o número de homens no comando das IES é consideravelmente superior ao universo feminino, e por mais que ocorram mudanças de gestão, poucas ocorrem para a promoção da mulher ao nível de Reitoria ou Direção-Geral. Surge assim uma oportunidade de buscar a compreensão desse fenômeno social, pois mesmo que as mulheres busquem qualificação tanto quanto os homens para ascensão profissional como ocorre em diversas organizações, em se tratando de educação superior na região metropolitana de Porto Alegre - RS, o cenário permanece sob o domínio masculino e conhecer esses fatores é o objeto de estudo da presente pesquisa.

A contribuição com essa pesquisa oferece riscos ou prejuízo a participante com relação aos dados pessoais da entrevistada, constrangimento de informações sigilosas e os benefícios serão geração de conhecimentos sobre a mulher na liderança de IES, tema carente de pesquisas no Brasil, proporcionando assim a possibilidade de novos estudos.

Os dados e resultados individuais da pesquisa estarão mantidos sob sigilo ético, não sendo mencionado o nome dos participantes em nenhuma apresentação

oral ou trabalho escrito que venha a ser publicado, a não ser que a autora da participação oral manifeste expressamente seu desejo de ser identificada.

A participante poderá desistir da participação da pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo algum. Os materiais oriundos da análise bibliográfica e das entrevistas (gravadas) serão analisados e transformados em documentos transcritos. Após a transcrição dos documentos as gravações provenientes das entrevistas serão apagadas. Os resultados encontrados serão submetidos à análise para a conclusão dos achados relacionados à pesquisa, de maneira a contribuir para o desenvolvimento da cultura da sociedade gaúcha e estimular o aumento do número de mulheres na gestão estratégica das IES, do mesmo modo que vem ocorrendo na educação básica e no mundo corporativo.

Ambas pesquisadoras se comprometem a esclarecer adequadamente qualquer dúvida ou necessidade de informações que a participante venha a ter no momento da pesquisa e, posteriormente, através do e-mail admcrisinafogaca@gmail.com ou telefone (51) 98179 0597. Este TCLE será assinado em duas vias, ficando uma em posse da participante e outra com a pesquisadora.

Quanto à identificação da autoria da minha participação oral opto:

() pela não identificação de meu nome, _____.

() pela identificação de meu nome, _____.

_____, _____ de _____ de 20 ____.

Participante da pesquisa

Pesquisadora

ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A MULHER NA LIDERANÇA DE IES NA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE - RS

Pesquisador: CRISTINA FOGACA ROCHA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 78047617.4.0000.5344

Instituição Proponente: Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.430.886

Apresentação do Projeto:

O projeto A MULHER NA LIDERANÇA DE IES NA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE - RS de autoria da Pesquisadora CRISTINA FOGACA ROCHA apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS é orientado pela Profe. Dr^a. Maria Aparecida Rocha Marques. A presente pesquisa propõe analisar os fatores que influenciam o número reduzido de mulheres na liderança de instituições de educação superior na região metropolitana de Porto Alegre – RS tendo em vista o aprofundamento dos estudos do campo empírico para obtenção de elementos que colaborem para a compreensão do cenário atual e para o desenvolvimento social. A base teórica se fundamenta a partir da contextualização da mulher contemporânea; a formação da sociedade a partir do gênero; a mulher brasileira do século XV ao XXI, as contribuições do feminismo, o trabalho da mulher na educação superior; os desafios da gestão em IES, níveis da administração, liderança feminina e cultura institucional. A metodologia apresenta o delineamento da pesquisa por meio de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória com mulheres que ocupam cargo de liderança de IES.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Geral

Endereço: Av. Unisinos, 950

Bairro: Cristo Rei

CEP: 93.022-000

UF: RS

Município: SAO LEOPOLDO

Telefone: (51)3591-1198

Fax: (51)3590-8118

E-mail: cep@unisinos.br

Continuação do Parecer: 2.430.886

Analisar os fatores que influenciam o número reduzido de mulheres na liderança de instituições de educação superior na região metropolitana de Porto Alegre – RS visando ao aprofundamento dos estudos do campo empírico para obtenção de elementos que colaborem para a compreensão do cenário atual e para o desenvolvimento social.

Objetivos Específicos (Secundários)

a) Apresentar o perfil das mulheres em cargos de liderança em instituições de educação superior na região metropolitana de Porto Alegre – RS;

b) Conhecer a trajetória da mulher na condução dessas instituições;

c) Analisar os fatores que levam as mulheres a estarem em número reduzido nos cargos de liderança nas instituições de educação superior.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Adequada- a autora coloca tanto no projeto quanto no TCLE os riscos e benefícios

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O projeto está bem fundamentado, os objetivos bem descritos e os específicos convergem para o geral. Apresenta um tema relevante em que ainda há lacuna no conhecimento. Apresenta zelo com as questões éticas demonstrado no tcle, porém no texto completo não aparece o capítulo "Aspectos Éticos". Na descrição da metodologia não coloca de forma específica a fase de gravação uma vez que serão entrevistas gravadas. Observa-se que na área das informações básicas não está descrita a metodologia com a gravação conforme aparece no projeto completo.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Folha de rosto: adequada

Projeto na íntegra:adequado

TCLE: adequado

Termos de anuência das instituições: apresentou

Recomendações:

Colocar o capítulo "Aspectos Éticos"

Especificar que será realizada a gravação.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Conforme "Parecer Consubstanciado do CEP", o projeto está aprovado (neste parecer encontrará o

Endereço: Av. Unisinos, 950

Bairro: Cristo Rei

CEP: 93.022-000

UF: RS

Município: SAO LEOPOLDO

Telefone: (51)3591-1198

Fax: (51)3590-8118

E-mail: cep@unisinos.br

Continuação do Parecer: 2.430.886

número de aprovação). Acessar a Plataforma Brasil e localize o TCLE aprovado e carimbado, em folha timbrada. É obrigatório o uso desse TCLE para reproduzir cópias e entregar aos participantes da coleta de dados. Instruções para localização do TCLE aprovado: Na aba "Pesquisador", clicar na lupa da coluna "Ações", em "Documentos do Projeto de Pesquisa", na Árvore de Arquivos, expandir as pastas totalmente, com as setas apontadas para baixo, até encontrar TCLE/Termos de Assentimento, clicando encontrará TCLE aprovado (em pdf), data 12/12/2017). Dúvidas faça contato com Nirse Bauermann, 51-3591-1198 ou ramal 2198.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_984679.pdf	30/11/2017 22:20:24		Aceito
Folha de Rosto	FOLHAROSTO.pdf	30/11/2017 22:19:03	CRISTINA FOGACA ROCHA	Aceito
Outros	FACTUM.jpg	25/11/2017 23:31:09	CRISTINA FOGACA ROCHA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoDetalhado.pdf	25/11/2017 23:30:17	CRISTINA FOGACA ROCHA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	25/11/2017 23:28:31	CRISTINA FOGACA ROCHA	Aceito
Outros	UERGS.pdf	30/09/2017 10:28:57	CRISTINA FOGACA ROCHA	Aceito
Outros	FUNDAÇÃO.pdf	30/09/2017 10:27:47	CRISTINA FOGACA ROCHA	Aceito
Outros	FEEVALE.pdf	30/09/2017 10:26:48	CRISTINA FOGACA ROCHA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Cristina_Rocha.pdf	12/12/2017 11:13:56	José Roque Junges	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Av. Unisinos, 950

Bairro: Cristo Rei

CEP: 93.022-000

UF: RS

Município: SAO LEOPOLDO

Telefone: (51)3591-1198

Fax: (51)3590-8118

E-mail: cep@unisinos.br

UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: 2.430.886

SAO LEOPOLDO, 12 de Dezembro de 2017

Assinado por:
José Roque Junges
(Coordenador)

Endereço: Av. Unisinos, 950
Bairro: Cristo Rei CEP: 93.022-000
UF: RS Município: SAO LEOPOLDO
Telefone: (51)3591-1198 Fax: (51)3590-8118 E-mail: cep@unisinos.br