

# **Relações de gênero e poder: um estudo com professoras-gerentes em uma universidade pública**

*Gender relations and power: a study with managers-professors at a  
public university*

Adílio Renê Almeida Miranda<sup>1</sup>  
Flávia Luciana Naves Mafra<sup>2</sup>  
Mônica Carvalho Alves Cappelle<sup>3</sup>

## **Resumo**

O objetivo deste trabalho foi o de compreender como as relações de poder se manifestam no cotidiano de professoras-gerentes de uma universidade pública. Foi utilizada a pesquisa de caráter qualitativo, com o método de pesquisa história de vida. Os sujeitos da pesquisa foram cinco professoras que ocuparam/ocupam cargos gerenciais em uma universidade pública. Dentre as dificuldades enfrentadas por algumas professoras no exercício da função gerencial estão a questão das assimetrias de poder expostas de forma simbólica, casos de assédio moral, o fenômeno do “teto de vidro”, a discriminação e o preconceito, principalmente por meio do discurso e do humor.

**Palavras-chave:** Relações de gênero; Poder; Gerência universitária.

## **Abstract**

*This study aimed to understand how power relations are manifested daily in women who are professors and managers – managers-professors – of a public university. We used a qualitative approach and the method of life story. The subjects of the research were five women who occupied/occupy management positions at a public university. Among the difficulties faced by them, there are power asymmetries exposed in a symbolic way, cases of moral harassment, the “glass ceiling” phenomenon and the discrimination and prejudice, mainly through discourse and humor.*

**Keyword:** Gender relations; Power; University management.

---

<sup>1</sup>adilioadm@yahoo.com.br, Brasil. Professor Adjunto da Universidade Federal de Lavras – UFLA. Doutorando em Administração na Universidade Federal de Lavras – UFLA. Campus Universitário, s/n, Centro, CEP: 37200-000 - Lavras, MG - Brasil.

<sup>2</sup>flanaves@dae.ufla.br, Brasil. Professora Adjunta da Universidade Federal de Lavras – UFLA. Doutora em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ. Campus Universitário, s/n, Centro, CEP: 37200-000 - Lavras, MG - Brasil.

<sup>3</sup>edmo@dae.ufla.br, Brasil. Professora Adjunta da Universidade Federal de Lavras – UFLA. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Campus Universitário, s/n, Centro, CEP: 37200-000 - Lavras, MG - Brasil.

Recebido em 28.09.2012  
Aprovado em 30.10.2013

## Introdução

A entrada da mulher no mercado de trabalho tem potencializado a ocorrência de mudanças na dinâmica organizacional. Uma série de fatores, como aumento da escolaridade, diminuição da taxa de fecundidade e aumento do número de divórcios, tem contribuído para que as mulheres ocupem espaços e posições que antes eram ocupados apenas por homens, tanto no que diz respeito aos chamados “guetos” masculinos, quanto nos cargos de direção ou chefia. Se, antes, o papel esperado das mulheres era o de serem donas-de-casa, com atribuições ligadas aos serviços domésticos, pouco a pouco elas foram se inserindo nos espaços públicos, ocupando cargos e posições. Com a mudança de valores na sociedade, atualmente, algumas mulheres já têm conseguido exercer funções em altos postos de trabalho nas organizações, embora ainda existam desigualdades no que diz respeito às questões salariais e, até mesmo, à legitimidade do seu trabalho.

Contextualizando as questões de gênero no setor público, verificam-se algumas características diferentes do setor privado, como, por exemplo, os aspectos relacionados à carreira (salários, promoções), conforme verificado por Puppim (1995) e Souza (2008). No caso das organizações públicas, a forma de ingresso é, na maioria das vezes, via concurso público, o que, pelo que se espera, pode diminuir as desigualdades de gênero. Há também os planos de carreira, nos quais as promoções ocorrem por critérios ditos como iguais. Entretanto, há também cargos de confiança ou comissionados, em sua maioria cargos de gerência executiva, que são preenchidos por indicação de um superior. Nesse caso, as desigualdades de gênero podem se manifestar de forma mais declarada, visto que as organizações são instâncias nas quais ocorrem conflitos de interesses e relações de poder.

A gestão nas universidades, principalmente, as públicas, vem sendo estudada por vários pesquisadores sob diversos prismas. Há trabalhos, como os de Esthér (2011) e Pereira e Silva (2011) que buscam investigar as competências que os gestores (geralmente professores) precisam desenvolver para atuarem no ambiente gerencial universitário. Outros, como Marra e Melo (2005), enfocam o exercício da função gerencial como uma prática social e, Sampaio e Laniado (2009) analisam uma experiência de mudança e modernização da gestão universitária buscando estabelecer

relações entre valores e padrões culturais dos atores envolvidos e a gestão dos projetos. No entanto, não apenas no âmbito nas universidades públicas, mas em qualquer organização, os jogos de poder, conflitos e dificuldades no exercício da gerência juntamente com as questões relacionadas à categoria gênero, no contexto da gerência, criam ainda mais possibilidades de aprofundamento teórico, no que diz respeito às peculiaridades da gerência no setor público e da gerência exercida por mulheres.

Objetivou-se com este trabalho compreender como as relações de poder se manifestam no cotidiano de professoras-gerentes de uma universidade pública. Os sujeitos que participaram desta pesquisa são professoras que ocupam ou ocuparam cargos administrativos (aqui chamados de cargos gerenciais) em uma universidade pública, denominada com o nome fictício de Universidade Federal Pesquisada, ou UFP. A justificativa para a escolha desta instituição se deu devido a algumas particularidades como: ser originalmente constituída por docentes homens; apresentar uma crescente inserção de docentes mulheres no quadro permanente; ter, como fenômeno recente, a inserção de docentes mulheres em cargos gerenciais; e ter tradição de ensino na área de ciências agrárias, considerada uma área que agrega, em sua maioria, os homens. Esses aspectos trouxeram inúmeras implicações, tanto para a universidade quanto para as próprias mulheres que ocupam/ocuparam os cargos administrativos. Dentre eles, podem-se citar casos de discriminação de gênero, assédio moral e outros elementos oriundos das assimetrias de poder no espaço organizacional. Acredita-se que essas questões, conjugadas com as próprias dificuldades, contradições e desafios da função gerencial contribuem para que as docentes desenvolvam novas atitudes, comportamentos e estratégias pessoais para se sobressaírem em um espaço predominantemente masculino.

O artigo apresenta, primeiramente, questões referentes às mulheres no mercado de trabalho. O arcabouço teórico foi construído com base em elementos conceituais das temáticas de relações de gênero e de poder. Em seguida, são discutidos os resultados da pesquisa, destacando as formas como as relações de poder se manifestam. Finalmente, são feitas as considerações sobre o trabalho.

## As Mulheres no Mercado de Trabalho e a Gestão

A inserção do contingente feminino no mundo produtivo se deu no início da industrialização (BELLE, 1993). Entretanto, o trabalho feminino<sup>4</sup> era considerado menos qualificado, se comparado ao dos homens. As mulheres recebiam salários mais baixos e ainda ocupavam posições de menor prestígio. Belle (1993, p. 196) explica que o "modelo de mulher do lar", imposto no século XIX, começou a ser questionado a partir do início da contestação dos papéis profissionais desempenhados pelas mulheres. Isso aconteceu devido à modificação da posição da mulher nas organizações, ou seja, elas, que antes ocupavam posições estritamente subalternas, passam a assumir postos de mais responsabilidade. Quanto às mulheres em cargos executivos, isso acontece com mais frequência nas áreas tradicionalmente ocupadas por elas, como saúde, educação e cultura. Outras áreas como a de produção e engenharia, ainda são predominantemente ocupadas por homens (BRUSCHINI, 2007).

Mesmo assim, Bruschini e Puppini (2004) mostram que, no caso das mulheres, elas têm se envolvido cada vez mais com as funções tipicamente de homens, mas o contrário não se confirma. Sem dúvida alguma, não se pode negar que há homens que têm assumido atribuições tipicamente femininas, mas não na mesma proporção que as mulheres têm assumido as atribuições tipicamente dos homens. Um desses exemplos é a desigualdade no que diz respeito às atribuições domésticas (MADALOZZO *et al.*, 2010). Mesmo com uma maior participação dos homens, a responsabilização pelas atividades domésticas ainda recai, quase que exclusivamente, às mulheres. Esta, sem dúvida, pode ser um elemento que influencia na ascensão profissional delas, embora também existam outros fatores.

Ao traçarem um panorama da situação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro até 2005, Bruschini, Ricoldi e Mercado (2008) revelam que a inserção laboral das brasileiras é marcada por progressos e atrasos: por um lado, verificaram a intensidade e a constância do aumento da participação feminina desde a metade dos anos 70; por outro lado, constataram a má qualidade do emprego feminino, predominantemente em atividades precárias e informais. Os autores delinearam um perfil de trabalhadoras brasileiras que são mais velhas, casadas e mães, o que não era muito verificado em

---

<sup>4</sup>O termo "trabalho feminino" será usado como caracterização do trabalho realizado por mulheres.

estudos anteriores. Mas ainda encontraram essas trabalhadoras como as principais responsáveis pelas atividades domésticas e pelos cuidados com os filhos.

No Brasil, Steil (1997) comentou sobre a dificuldade de as mulheres assumirem os postos gerenciais mais altos das organizações, o chamado “teto de vidro”. Esse conceito, surgido no final dos anos 1980, nos Estados Unidos (Steil, 1997, p. 62), denota uma espécie de barreira sutil, ou nível na hierarquia, que as mulheres, geralmente, não conseguem alcançar, pois parece que essas posições estão reservadas apenas aos homens. “Na medida em que se avança às altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações, há um desaparecimento da presença feminina” (MARRY, 2008, p. 403).

Para as mulheres que conseguem se destacar, e chegam a altos postos nas organizações, conforme Aguiar e Siqueira (2007) há um forte comprometimento com a organização e com o trabalho. Cappelle *et al.* (2003) interpretaram que o discurso das executivas que negam as dificuldades enfrentadas no trabalho por serem mulheres se traduz mais em uma prática de sobrevivência do que na realidade vivenciada por elas.

No contexto do setor público, algumas das desigualdades de gênero não se confirmam. Verifica-se, por exemplo, que não existe disparidade salarial, conforme destaca Puppim (1995). A forma de ingresso via concurso público, nas organizações, é igual tanto para homens quanto para as mulheres. O salário também é o mesmo, assim como os meios para a ascensão na carreira. Todavia, o que pode diferir, no aspecto da ascensão na carreira, pode ser em relação aos cargos de confiança, aqueles que são escolhidos pela pessoa que ocupa um cargo maior, geralmente de direção. No caso do ambiente acadêmico, pertencente ao setor público, Marry (2008) afirma que, deveria haver maior igualdade na carreira, tanto para homens quando para mulheres. Isso porque o modo de recrutamento acontece por meio de concurso, o que torna a ascensão na carreira mais meritocrática e universal. Entretanto, a autora constatou, por meio de relatórios oficiais na Europa, que, mesmo com a criação de políticas públicas em favor da igualdade de oportunidades entre sexos, o mundo acadêmico parece não escapar do fenômeno do “teto de vidro”.

Segundo Fortino (*apud* Lombardi, 2008. p. 390), a carreira das mulheres se desenvolve diferente da carreira dos homens. Para a autora, as mulheres tendem a evoluir em suas carreiras de forma não linear, ou seja:

[...] com longos períodos de estagnação e algumas arrancadas abruptas em direção a posições mais elevadas sendo mais comum a menção da presença de um grupo de referência profissional que as tenha convidado para integrá-lo como especialista ou para dirigir empresas.

Já no caso dos homens, conforme Fortino (*apud* Lombardi, 2008), a ascensão tende a acontecer de forma linear. Um fato recorrente nas carreiras dos homens é o processo de cooptação. Nesse sentido, a ascensão profissional se dá por meio de convite de pares, algo considerado comum no universo gerencial masculino. Entretanto, na carreira das mulheres, a prática da cooptação parece ser um evento único, entendido pelas mulheres como uma gentileza (LOMBARDI, 2008).

A inserção de mulheres nas universidades tem aumentado (VELHO, 2006). Nos cursos de mestrado e doutorado já se pode dizer que há uma equivalência, embora ainda persistam diferenças numéricas em relação às áreas de atuação (MELO; LASTRES, 2006). Tradicionalmente e, atualmente, ainda que em proporções um pouco menores, as áreas de ciências exatas, computação e engenharias agregam a maioria de homens. Em contrapartida, as áreas de saúde, biológicas e ciências humanas são redutos de mulheres (MELO; LASTRES, 2006). Segundo Bruschini, Ricoldi e Mercado (2008), na esfera ocupacional, as trabalhadoras ainda são segregadas em cursos e profissões em segmentos culturais, sociais e de humanidades.

De acordo com Velho (2006) assim como Puppini (1995), uma das práticas que facilitou a inserção de mulheres na universidade como docentes foi o concurso público, o que dificultaria as práticas discriminatórias. Uma vez dentro das universidades, as mulheres têm avançado também no campo da pesquisa, liderando, inclusive, grupos de relevância no país. Todavia, Velho (2006) ressalta que há baixa ocupação de cargos de direção por mulheres. Isso porque, no nível hierárquico mais alto das universidades, há uma disputa maior por posições de poder, o que seria o maior obstáculo para ascensão na carreira. Mas a autora adverte quanto às desigualdades de gênero nas universidades:

Quando se fala da equivalência numérica entre homens e mulheres na ciência, estamos comparando duas categorias que, ainda que extremamente variadas dentro de si mesmas, diferem ainda mais quando contrastadas uma com a outra. Essa diferenciação é de tal sorte que se poder dizer que aquele contingente de mulheres que hoje conseguiu chegar aos escalões superiores da carreira acadêmica e até mesmo algumas posições de decisão no sistema de C&T, teve, de alguma maneira, que 'reinventar' a sua identidade à imagem e como semelhança de um "modelo masculino" de sucesso acadêmico (Velho, 2006, p. xv).

Quando se observa a equivalência numérica entre homens e mulheres, corre-se o risco de considerar que a inserção das mulheres nos altos cargos pode adquirir o sentido de inclusão. No entanto, Ferdman e Davidson (2004) e Pless e Maak (2002) alertam para a necessidade de se considerar a igualdade nas relações de trabalho como critério para pensar-se em equidade.

Mesmo com o concurso público, os jogos de poder persistem como uma maneira com que os homens se articulam, a fim de proteger os pares. Nesse caso, podem ser estabelecidos acordos informais entre os homens, que impedem as mulheres de ascenderem na carreira administrativa. No mundo acadêmico, assim como nas funções gerenciais de nível mais elevado, ainda se percebe uma tradição ou, como disse Velho (2006), um modelo masculino de conduta e sucesso. Esse modelo, seja ele seguido ou contestado, serve de base para a construção da identidade das mulheres que exercem tais funções.

A forma como cada mulher irá lidar com os novos papéis que lhes foram atribuídos e com seu equilíbrio dentro da dinâmica de poder organizacional dependerá das relações que ela estabelece na vida profissional e na pessoal. Essas relações sociais estão permeadas pelas relações de gênero.

### **Relações de Gênero e Relações de Poder**

Ao estudar o gênero, Soihet (1997, p. 5), busca evitar o determinismo biológico relacionado aos termos sexo ou diferença sexual. Isso quer dizer que o gênero é também uma relação interdependente que se estabelece entre homens e mulheres. O gênero deve ser compreendido com base em “[...] aspectos psicológicos, sociais e culturais da feminilidade e masculinidade e não os componentes biológicos, anatômicos e o ato sexual que caracterizam o sexo” (MARODIN, 1997, p. 9). Então, o sexo refere-se aos fatores biológicos, enquanto o gênero diz respeito aos fatores sociais e culturais.

Os estereótipos de gênero surgem quando se cria um padrão de comportamento para o homem e para a mulher, relacionados aos papéis de gênero. Marodin (1997, p. 10) explica que:

[...] a estrutura social é que prescreve uma série de funções para o homem e para a mulher como próprias ou ‘naturais’ de seus respectivos gêneros. Essas diferem de acordo com as culturas, as classes sociais e os períodos da história.

Os estereótipos não são regras ou normas (STREY *et al.*, 1997). Mas, segundo os autores, “[...] podem chegar a ter um efeito normativo sobre ideias e comportamentos” (p. 86). Ou seja, existem pessoas que pertencem a determinados grupos ou categorias sociais e, por isso, são julgadas pelos outros como tendo as características compartilhadas pelos membros deste grupo ou de determinada categoria. Essa pessoa passa a ser percebida com base no estereótipo, mas isso não significa que ela realmente tenha as características pelas quais ela é julgada pelos outros. Grande parte das expectativas para o comportamento do homem e da mulher deriva da socialização primária, em que são transmitidas, por meio da convivência em família, normas e valores da cultura, os quais ensinam aos indivíduos o que é ser menino ou menina (MARODIN, 1997). Nesse sentido, as meninas, geralmente, são incentivadas às atividades ligadas ao “cuidar” e ao “ajudar”, enquanto aos meninos estão reservados os comportamentos relacionados ao “competir”. Assim, de alguma maneira, se constroem as características associadas ao homem e à mulher, que definem padrões de comportamentos esperados para estes sexos.

Conforme apontam Thomas e Davies (2002), nas culturas ocidentais, as masculinidades são definidas com base em tudo aquilo que não é emocional, ou seja, a racionalidade e a lógica. Em contrapartida, a feminilidade é construída em características como a emotividade, a empatia o carinho e o apoio. Pela perspectiva do determinismo biológico, portanto, o homem deve deter a razão e a mulher deve agir com o “coração”. Mas, se for analisado em termos de identidades mais fluidas (GHADIRI; DAVEL, 2006) e descentradas (HALL, 2006), os traços de feminilidade e masculinidade não estarão necessariamente vinculados às mulheres e aos homens, respectivamente.

Autores como Maddock e Parkin (1993) Thomas (1996) e Mills (1998) acreditam que o ambiente gerencial ainda é dominado pelas masculinidades hegemônicas, que seriam as características necessárias, ligadas ao masculino, para atingir determinados cargos na hierarquia organizacional ou, mesmo, para se obter legitimidade e ser bem sucedido. Há também influência dos valores sociais reforçando essa hegemonia, pois as práticas sociais são reproduzidas nas organizações.

Para explicar melhor a questão da construção da hegemonia masculina, com base em Bourdieu (1999), percebe-se que o princípio masculino é tomado como medida de todas as coisas. Desta forma, a posição de submissão da mulher, de certa forma, se torna tão naturalizada que ela ocorre não apenas no espaço doméstico, pelo contrário, há a reprodução de práticas de dominação no contexto do trabalho, escola e Estado (CAPPELLE *et al.*, 2004).

Tais práticas estão circunscritas nas relações de poder. De acordo com Meyer (1996) existe um eixo comum a todas as perspectivas feministas: a relação entre homens e mulheres, que é constituída por uma análise sobre e uma luta política pelo poder. Porém, segundo a autora, ao se considerar o poder como um eixo comum para a análise das relações de gênero, deve-se diferenciar as relações de poder das relações de dominação. Deve-se, portanto, considerar o poder como capacidade de agir sobre a ação do outro, diferenciando-o das relações fixas e assimétricas que caracterizam a dominação, na qual as estratégias concretas de reação deixam de existir. Por esta perspectiva, define-se gênero como:

A instância em que e por meio da qual os seres humanos aprendem a se converter em e a se reconhecerem como homens e mulheres, nos diferentes contextos históricos, culturais e sociais. Porque referida a um corpo físico, portanto natural, a diferença sexual assume um estatuto de fixidez e universalidade, que oculta as clivagens, reagrupamentos e ressignificações produzidas na dinâmica de relações de poder e resistência, específicas e particulares, que constroem e reconstroem o sujeito sexuado. (MEYER, 1996, p. 48-49)

O poder, portanto, pode ser utilizado como um conceito que permite mapear semelhanças, diferenças, limites e transformações no âmbito das relações de gênero. A perspectiva adotada neste trabalho é a de que o poder inerente às relações de gênero nas organizações, na maioria das vezes, ocorre por meio de práticas simbólicas, expresso por meio de discurso, símbolos físicos, ideologias, etc. Trata-se do poder simbólico descrito por Bourdieu (2001, p. 7-8), que “[...] é exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem”.

Um bom exemplo de poder simbólico é a utilização do discurso e do humor. Quando utilizado por meio de práticas linguísticas, adquire duplo sentido. Por sua natureza ambígua, ele tanto pode proporcionar mensagens de solidariedade a determinados indivíduos, quanto pode reforçar a hegemonia do interlocutor (BOXER;

CORTE'S-CONDE, 1997).

Segundo Freitas (2001), quando uma mulher se encontra em um grupo tradicionalmente masculino, ela tem dificuldades para chegar e se fazer respeitar por estar sujeita a piadas grosseiras, gestos obscenos, desdém a respeito do que diz e faz, e recusa em ter o seu trabalho levado a sério. Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010) estudaram o humor considerando-o como um instrumento utilizado por membros de organizações para reproduzir a discriminação por orientação sexual no ambiente de trabalho.

Por fim, as relações de gênero, em conformidade com a perspectiva adotada nesta pesquisa, devem ser consideradas práticas discursivas que refletem e distribuem manifestações de poder e resistência entre as pessoas, de acordo com os interesses dos grupos que se organizam e se enfrentam em campos de disputas sociais. Dessa forma, permite-se reconhecer as estratégias adotadas por homens e mulheres para conviverem e para se posicionarem em um determinado espaço social, além de se combater a visão determinista do sexo feminino subordinado ao masculino (CAPPELLE, 2006).

### **Procedimentos Metodológicos**

No desenvolvimento deste trabalho, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, por envolver aspectos como a complexidade das experiências pessoais e das relações de gênero e poder no espaço organizacional, um espaço de interação social (BOGDAN; BIKLEY, 1994). Os sujeitos da pesquisa foram identificados mediante pesquisa bibliográfica, em materiais impressos, disponibilizados pelo Departamento de Recursos Humanos da Universidade. A amostra das entrevistadas foi intencional e por conveniência.

O método de pesquisa utilizado foi o da história de vida, que se insere nos estudos biográficos. Estes estudos, em linhas gerais, visam investigar determinados fenômenos a partir de narrativas da vida dos indivíduos. A história de vida é usada, basicamente, para compreensão de grupos a partir de trajetórias individuais, ou seja, compreender o social a partir do individual, conforme apontam Camargo (1984), Queiroz (1988), Marre (1991), Silva *et al.* (2007). Cabe lembrar então, que o indivíduo sempre está inserido dentro de um contexto social e, sendo assim, sua história é marcada por fatos, pessoas, organizações e relações com as quais o mesmo estabelece com o

“outro”.

Justifica-se a utilização deste método tendo em vista que o mesmo pode contribuir para se compreender elementos da subjetividade dos sujeitos que também é construída dentro das relações sociais (QUEIROZ, 1988). Além disso, conforme destaca Marre (1991) é uma maneira de “dar voz ao sujeito”, ou seja, deixar que ele próprio conte aquilo que considera importante. Segundo Marre (1991), na prática, o que se expressa por meio das histórias de vida é “algo relativo a relações de poder, dominação, subordinação, cuja desigualdade impregna, penetra ou se irradia na convivência dos homens, comunicando ou se opondo entre si” (MARRE, 1991, p. 119).

Os sujeitos que participaram desta pesquisa foram: a) professoras que ocuparam/ocupam cargos gerenciais executivos (pró-reitorias, chefias de gabinete e diretorias), cujo acesso ocorre por indicação da reitoria e, b) professoras que ocuparam/ocupam o cargo de chefes de departamento, cujo ingresso se dá por meio de eleição pelos pares. Das cinco professoras entrevistadas, duas ocuparam/ocupam cargos cujo acesso se dá por meio de indicação e três delas por eleição. A fim de resguardar a identificação das entrevistadas, optou-se por referenciá-las como: E1, E2, E3, E4, E5. Não foram identificados os cargos que ocupavam/ocupam, os departamentos ou os setores que trabalhavam/trabalham ou a área de atuação. Ao todo foram realizadas quinze entrevistas, as quais foram, posteriormente, transcritas e analisadas. Foram feitas três entrevistas com cada uma das professoras e a duração de cada uma delas variou entre 30 minutos e 60 minutos. Aplicou-se o critério de saturação para estabelecer quantas entrevistas seriam realizadas com cada entrevistada.

A priori, tal como orientam Marre (1991) e Queiroz (1988), as entrevistas foram não estruturadas, partindo da questão “Fale sobre sua trajetória de vida”. A partir da primeira entrevista, os dados eram analisados a fim de construir novas questões a serem abordadas nas entrevistas seguintes. Em resumo, partiu-se de uma questão bem ampla para, nas entrevistas seguintes serem abordadas questões específicas que emergiram de entrevistas anteriores.

Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo conforme orientações de Mageste e Lopes (2007). Segundo Bardin (1977, p. 44), a análise de conteúdo “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se

debruça”. Então, nesta pesquisa, buscou-se compreender os significados implícitos em palavras, frases ou expressões nos enunciados das entrevistadas. Em outras palavras, buscou-se compreender as relações que poderiam ser estabelecidas entre os relatos, o contexto institucional e histórico-social e a teoria. Especificamente, utilizou-se a temática de grade mista que, segundo Vergara (2005), trata-se de previamente definir categorias relacionadas ao objetivo da pesquisa, mas permitindo que, durante o processo de análise, surjam novas categorias.

### **A Maternidade e a Gestão**

O papel de mãe talvez seja aquele que é mais indissociável da mulher. Nesse caso, a legislação que regulamenta a licença maternidade, que deveria ser vista como um benefício tanto para homens quanto para mulheres, quando transposta para o mundo competitivo da gerência, passa a ser um aspecto negativo nas avaliações das mulheres feitas por seus pares, conforme relato abaixo:

Quando eu engraidei, tiveram colegas que chegaram a falar: “puxa vida, três meses de licença, né”? “Nossa, é muito tempo, né”? Ter filho e ainda três meses parada. Então, essa foi a situação mais marcante de preconceito com relação à mulher, foi na gravidez. Tinha colega achando um absurdo eu ficar três meses de licença (E1)

O relato evidencia o preconceito dos colegas quando a entrevistada engravidou. Quando a mulher “deixa o espaço de produção” e o homem continua “produzindo”, parece ficar latente a visão de que o homem é mais produtivo que a mulher. Por outro lado, as fases em que as mulheres estão mais aptas a terem filhos coincidem com os períodos em que elas estão propensas para ascender profissionalmente. A esse respeito, E2 entende que a gestação e a maternidade são elementos que deveriam ser considerados no universo acadêmico como forma de diferenciação entre homens e mulheres, já que são funções importantes para a humanidade como um todo e não só para as mulheres.

Não se pensa, não se pensou até então, colocar no Lattes um espaço em que as mulheres pudessem colocar: eu tive licença maternidade de tal a tal período ou mesmo outras doenças e tal. Então, assim, pensou-se a ciência na academia para o homem, né? (...) (E2).

Por esse motivo é que o tipo de carreira seguido pelas mulheres e estudado por Fortino (*apud* Lombardi, 2008), é não linear, com períodos de estagnação e algumas

arrancadas abruptas em direção a posições mais elevadas. Independentemente do tipo de organização, a maternidade é um aspecto que influencia todas as carreiras femininas.

A gravidez ainda é vista como um “problema” no ambiente corporativo.

Isso reforça claramente que a inserção das mulheres no mundo do trabalho ainda não é vista com naturalidade. Apesar de um discurso de uma aparente “naturalidade” e condições de igualdade, a prática revela uma discriminação velada pelo discurso reproduzido no senso comum e, inclusive, no contexto da instituição de que, hoje em dia, as mulheres têm as mesmas condições dos homens.

Outro aspecto interessante da gravidez é o sentido atribuído, por alguns homens, ao afastamento da mulher. Nesse caso, é como se fosse algo “anormal” uma mulher ficar alguns meses afastada, por conta de sua gravidez. Mas, caso um homem se afaste por algum problema de saúde, a ausência no trabalho é interpretada como uma coisa “normal”. Então, a mesma questão do afastamento adquire dois significados diferentes baseados na ideia de que o mundo do trabalho ainda é conduzido com base em alguns valores masculinos, assim como asseveram Maddock e Parkin (1993) Thomas (1996) e Mills (1998). E, para as mulheres que planejam ter filhos, o desejo de ser mãe está condicionado a uma série de adaptações ao trabalho. Uma delas, por exemplo, seria a conciliação do nascimento dos filhos com os períodos de férias da universidade, a fim de não “atrapalhar” o exercício das funções desempenhadas nos cargos. A gravidez parece adquirir duplo sentido (ou sentidos opostos) para algumas mulheres (OLIVEIRA, 1999): a concretização do desejo de ser mãe, de um lado e, de outro, a autopenalização em função das dificuldades de gerenciar também as atividades profissionais e as perdas de funções e oportunidades surgidas no período do afastamento. Nesse caso, acontece uma espécie de colonização da vida particular, em que o controle sai do trabalho e vai para a vida pessoal. É, na verdade, uma manifestação do poder simbólico que legitima a relação de poder e, por isso, a própria mulher se cobra e age no sentido de não gozar a licença a que tem direito.

### **O “teto de vidro”: vivências no ambiente gerencial universitário**

A inserção de uma das entrevistadas em cargo de alta gerência provocou certo estranhamento entre vários homens professores. Isso porque, até então, na história da

instituição, nenhuma professora havia ocupado um cargo de gerência de tal nível. Este fato vem exemplificar o fenômeno do “teto de vidro”, descrito por Steil (1997) que representa uma dificuldade de as mulheres assumirem os postos gerenciais mais altos das organizações, restritos por barreiras transparentes, que não são encontradas no regulamento formal da organização. É uma barreira invisível porque, no caso da universidade, formalmente, não há nada que impeça as professoras de ocuparem tais cargos. Todavia, está representada pelos grupos de pares masculinos que, de alguma maneira, buscam proteger-se da ocupação feminina de alguns postos na gestão pública universitária, até então ocupados apenas por homens. O relato a seguir evidencia a opinião de uma das entrevistas acerca da inserção de mulheres em cargos gerenciais na UFP.

Agora algo que eu fico questionando, o porque de tão poucas mulheres nas pró-reitorias, o porque de nenhuma mulher candidata a reitoria, então são contradições que também me causam prazer de pensar né (E2).

O questionamento de E2 pode ser explicado pelos comentários feitos pela pesquisadora Léa Velho citada em Nogueira (2011). Na opinião dela, os cargos mais altos nas universidades demandam uma disponibilidade que, muitas vezes, é incompatível com aquilo que as mulheres querem para suas vidas, ou seja, uma busca de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, principalmente, no que se refere ao cuidado com os filhos. De outro modo, Velho (2006) também afirma que em tais cargos, as disputas de poder são mais intensas, o que poderia dificultar o acesso das mulheres, já que, em geral, elas foram socializadas para as atividades ligadas ao “cuidar”, ao invés de “disputar”. No caso da UFP, algumas vivências das entrevistas ajudam a compreender o fenômeno do “teto de vidro”.

Bom, como a gente tem que “ser” para ter a credibilidade, de uma maneira geral como pesquisadora, você tem que fazer muito mais que todo mundo. Você tem que trabalhar muito mais porque, se tiver um homem, não tem problema nenhum, ele está certo. Por exemplo, eu sou (nome do cargo que ocupa), mas uma chefia de departamento, por exemplo, ele, algum dia, eu já fui subchefe, mas, uma chefia, eu acho que eles nunca aceitariam. O grupo aqui, entendeu? Somos (quantidade de professores no departamento). Mas existe certa rejeição, tipo de uma coisa assim: isso não é para você (E3).

Analisando-se o depoimento do E3, percebe-se a dificuldade e até a impossibilidade do acesso a determinados cargos, no caso, de chefia de departamento, o

qual ocorre por eleição. Por se tratar de um departamento com predominância de professores, a entrevistada acredita que não teria legitimidade, caso desejasse se candidatar ao cargo de chefia. É, na verdade, um jogo de poder que se articula com base nas relações de gênero. Então, na perspectiva de E3, o impedimento à inserção no cargo de chefia acontece não pela falta de competência da professora, mas é mediado por um tipo de poder invisível circunscrito nas relações de dominação masculina (BOURDIEU, 2001). É invisível porque não é verbalizado pelos professores homens, não é declarado. Mas, o poder é exercido pelos homens como uma maneira de se protegerem e fomentarem a hegemonia masculina no departamento do qual E3 faz parte.

E3 consegue se afirmar como pesquisadora, professora e coordenadora, “sendo mais que os homens” e ela consegue “ser mais, fazendo mais”. É também uma maneira de ela exercer poder em face da predominância de professores. Ao ter a necessidade de “fazer mais que todo mundo”, E3, em seu discurso, na verdade, quer dizer “fazer mais que os professores”, pois o significado da predominância de homens é expresso pelo termo “todo mundo”. Alguns estudos têm apontado para um maior comprometimento das mulheres no trabalho, em relação aos homens, como o de Aguiar e Siqueira (2007). Isso acontece porque, em geral, para que as mulheres se destaquem, elas precisam se dedicar e apresentar melhores resultados que os homens.

Mas, há casos, também, em que mulheres também competem entre si, embora no discurso isso não fique muito claro. Para se diferenciarem das demais mulheres, precisam ser “mulheres melhores” e não “mulheres quaisquer”. Então, mulheres tentam “ser mais” e “fazer mais”, para se destacarem perante os homens e também perante outras mulheres.

A questão do destaque da professora E3 também está atrelada à falta de legitimidade perante o grupo.

Teve uma rejeição muito grande porque eles não queriam, eles queriam por outra pessoa para ser (nome do cargo). Até hoje eu estou com problemas porque tem gente que não colabora, que boicota (E3).

E3 sente que a rejeição na ocupação de um cargo gerencial se faz presente não apenas no cargo em que o acesso se dá por eleição, mas, até mesmo no cargo em que o acesso ocorre por indicação. Uma das dificuldades que a mesma enfrenta é com relação ao atendimento de suas solicitações ou determinações. O boicote é uma forma pela qual os professores resistem ao poder exercido por E3, que, para conseguir o cumprimento

das atividades pelos professores, precisa recorrer às normas estabelecidas por instâncias superiores, as quais os professores obrigatoriamente devem seguir. Esta, na opinião da professora, é a única forma de fazer cumprir algumas de suas atribuições. A ocupação de um cargo gerencial por E3 e, por conseguinte, a criação de uma relação de subordinação dos professores a uma professora mulher, adquire o significado da perda do espaço, antes reservado exclusivamente aos homens. Assim, estrategicamente, eles buscam criar sentidos negativos para o bom desempenho de E3.

### **Preconceito e discriminação de gênero na UFP: visões diferenciadas**

Por meio da análise das entrevistas, ficou evidente a discriminação e a segregação vertical na UFP. O preconceito não acontecia apenas com relação ao gênero, mas também com a idade. No setor privado, a tendência é que as mulheres que assumem cargos de chefia sejam mais novas, se comparadas aos homens (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). Já no setor público, pelo menos nesta pesquisa, a maioria das mulheres gerentes está quase se aposentando, o que mostra um perfil diferente do setor privado, pois, na academia, o tempo de trabalho e a experiência são sinônimos de renome e respeito. No setor privado, a competência deve estar atrelada à proatividade, à disposição para correr riscos e sem vícios de práticas ultrapassadas. Entretanto, o fato de ser mulher parece “pesar” mais, na aceitação, pelos professores, do que o fato de o cargo ser ocupado por uma das professoras.

Irigaray e Vergara (2009) evidenciam que ser tratada como infantil no ambiente de trabalho confronta o modelo masculino para ascensão e respeito profissional. Os relatos apontaram que há indícios de que, para os homens, colocar uma mulher mais nova para ocupar um alto cargo gerencial representaria uma atitude não muito correta e esperada pelo grupo de homens-gerentes.

O preconceito e a discriminação são vivenciados de formas diferentes. Para E1 e E2, ele existe, entretanto, segundo E4 e E5, na UFP não há ocorrência dos mesmos.

Logo que eu entrei, achei engraçado porque eles não sabiam o que fazer comigo, né? Então, tinha reuniões, aí eles não sabiam se podiam falar bobagem (...) e eu sofri o preconceito muito grande, foi pesado. (E1).

Uma vez, houve um convite direto da (nome da instituição) e eu fui pra eu ser representante da UFP, não sei de quê lá. Aí, o coordenador de pesquisa escreveu

uma carta pra lá, dizendo que, quando eles quisessem um representante, que era pra consultar a coordenadoria. Então, eu senti também que isso era porque, pelo fato de eu ser mulher, porque eu tenho certeza absoluta que eu não tinha menos competência do que nenhum dos outros, pelos trabalhos que eu publicava, pelos projetos que eu tinha, pela minha atuação, eu tenho certeza absoluta que eu não tinha competência menor (E3).

Por meio de histórias que acontecem no dia-a-dia dos indivíduos, percebe-se que estas retratam não somente a realidade social, mas essa realidade é reproduzida também dentro das organizações. No imaginário da instituição estudada, representado aqui pela atitude do coordenador de pesquisa, parece que o modelo masculino se sobrepõe à representação da instituição por uma mulher. É o que destacou Velho (2006) acerca do modelo de sucesso masculino, ou seja, a universidade, na concepção do coordenador de pesquisa, não poderia ser representada por uma mulher. Em outras palavras, é como se isso criasse a ideia de que a instituição é “macho” e não poderia ser representada por uma “fêmea”. A competência de E3 é destacada por ela, por meio dos trabalhos que publicava, dos projetos que tinha e da atuação como docente. Entretanto, o fato de ser mulher e representar uma instituição tradicionalmente dirigida por homens é que implicou na discriminação.

Mas, o preconceito não é percebido da mesma forma entre as docentes. Há algumas, inclusive, que não consideram que ele existe.

A UFP tá mais feminina, mas não era no passado. Então tinha uma discriminação (E4).

No relato da professora E4, em um primeiro momento, parece dar a impressão de que realmente está havendo igualdade nas condições de acesso aos espaços anteriormente ocupados exclusivamente por homens. De fato, o número de docentes mulheres contratadas nos últimos anos aumentou muito, assim como o número delas ocupando cargos gerenciais. Todavia, inclusão e igualdade não se fazem apenas com números, pois, assim como destacam Ferdman e Davidson (2004) e Pless e Maak (2002), é necessária, também, igualdade nas relações de trabalho, na forma de tratamento e nas condições de ascensão na carreira, diante das diferenças individuais.

E4, ao falar da UFP de ontem, da época em que era estudante e ingressou como docente e, por último, na carreira gerencial universitária, discorreu sobre a discriminação como algo que já não existe mais, mas que existiu no passado. Talvez, ao

se acostumarem com as piadas, com a discriminação por meio de atitudes e do discurso, algumas já tenham naturalizado o preconceito ligado ao gênero, o que pode influenciar na construção da identidade, ainda que haja certo posicionamento crítico. Trata-se do fenômeno da idealização que, segundo Enriquez (1994), envolve uma suposta naturalização daquilo que foge à realidade prática, mas que é comumente aceito pela sociedade. Por exemplo, de tanto se falar que as mulheres estão ocupando cada vez mais espaço na sociedade, passa-se a acreditar que realmente está havendo igualdade de condições, assim como expressa o discurso. É como se isso fosse o ideal, mas, apesar de não ser o que ocorre, as pessoas acreditam que ocorre como forma de proteção e sobrevivência.

Outra forma de conceber a opinião de algumas professoras quanto à ausência de preconceito é por meio da identidade coletiva (da instituição) que as entrevistadas porventura assumem.

Como as outras pessoas me enxergam pelo fato de ser mulher, eu não vi assim. Em nenhum momento me prejudicou o fato de ser mulher (E5).

O que eu acho que é uma das grandes, um dos grandes pontos positivos da universidade, é que ela é um ambiente que não discrimina as pessoas. Então, logo que eu assumi, essa ideia foi absorvida com naturalidade e eu nunca tive, assim, alguma ação na (setor em que trabalhava) que tivesse sido boicotada ou não acatada que eu pudesse alegar que tivesse sido por... por um boicote de alguém, por ser uma ação feminina. A gente percebe aqui, todo mundo convivendo, pobre, rico, branco, preto, o bonito, o feio, tá todo mundo junto. E todo mundo tem a mesma chance né? (E4).

O discurso oficial da instituição pública que não discrimina é reproduzido por algumas professoras. Talvez a ideia de que as condições de acesso às vagas na universidade e para os cargos de docentes e servidores são por meio de concurso público, reforce, no imaginário organizacional, os princípios de igualdade de condições e tratamento. Mas, os relatos da mesma entrevistada retratam também ambiguidades de opiniões. Nesses momentos, pode ser que ela recorra às representações de sua identidade de gestora pública, a fim de reproduzir o discurso da organização de que na universidade não há discriminação de gênero. Ela parece associar a “naturalidade” das condições de acesso e tratamento da mulher à ideia de que a universidade pública abrange todos, “pobres, ricos, brancos, pretos, bonitos e feios”, mas neste fragmento ela não discute as mulheres e os homens.

### **As reuniões: o discurso e uso do humor como formas de exercer poder**

As reuniões são atividades frequentes no ambiente universitário, tanto para os docentes e os pesquisadores, quanto para aqueles que atuam exclusivamente na gerência universitária. Para estes últimos, essas atividades ainda ocorrem mais vezes. As universidades são geridas de forma colegiada e, como tal, exigem que as decisões sejam tomadas com base em regras e procedimentos advindos de regimentos, estatutos, portarias e manuais do setor público universitário votados por seus membros e/ou representantes. Entretanto, assim como asseveram Marra e Melo (2005), as reuniões são também locais em que se manifestam os jogos de poder. Assim, “[...] o poder, nesse caso, assume a face de explicitar as alianças políticas em que os conchavos são estabelecidos a priori, e a reunião é utilizada apenas como palco de legitimação das decisões” (MARRA; MELO, 2005, p. 17).

Por mais que haja a busca pela formalização das atividades e a objetivação das práticas, fundamentadas em um aparato burocrático, sabe-se que as reuniões são também palco de externalização de subjetividades e interesses. “As reuniões também podem servir de arena para embates pessoais entre os membros do colegiado, onde se tem um jogo em que, muitas vezes, os interesses pessoais são colocados em primeiro plano, em detrimento dos interesses institucionais” (MARRA; MELO, 2005, p. 17).

Um desses embates pessoais, ou mesmo do grupo, é explicitado por E2.

Então, algo como eu falei do conselho universitário. Interessante demais você pensar nos meandros que tem aquilo ali. Um homem fala, outro vai dar força pra aquele homem. Agora, para o que falou, que quer brincar e aí brinca com umas coisas muito bobas: ah, ela é nervosinha (...) tá falando isso porque adora brigar. (...) as pequenas revoluções diárias e que passa pelo discurso sim, você falar isso ou aquilo você brincar com isso ou aquilo (E2).

A participação de mulheres da gestão pública universitária também gerou situações em que era percebida a discriminação de gênero, assim como em Aguiar e Siqueira (2007). Piadas e brincadeiras com uma dose de humor faziam parte do cotidiano da gestão pública universitária, conforme relata E2. O humor foi estudado, por Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010), como um instrumento utilizado membros de organizações para reproduzir a discriminação por orientação sexual no ambiente de trabalho. Conforme a própria professora E2 relatou, a dominação masculina também passa pelo discurso, ou

seja, as relações de poder também se materializam por meio das práticas discursivas (MARRE, 1991).

Conforme destacado por Siqueira e Rocha (2008), o discurso está condicionado pelo contexto, ou condições de produção. As autoras acrescentam que “[...] o discurso está ligado ao poder, na medida em que age como uma forma de disciplina, subjetivando para uma dada forma de pensar, de agir, de se posicionar” (SIQUEIRA; ROCHA, 2008, p. 241).

Para E2, as brincadeiras eram feitas no intuito de banalizar o seu ponto de vista:

Nosso conselho universitário era a maioria, homens. A maioria, chefes de departamento. Então, no início dessa convivência e depois algumas pessoas ainda continuaram dessa forma, algumas brincadeiras no sentido de tentar banalizar o seu ponto de vista. Agora, o que eu considero é, para além de ser mulher, uma mulher que pontuava, que criticava, que reivindicava e uma mulher que não aceitava estar compactuando verdades que ela não professava. Não só ela, mas como representante de um departamento pequeno, um departamento que tava iniciando, construindo também uma identidade (E2).

Nas reuniões do conselho universitário, brincadeiras partiam de componentes do Conselho, a maioria, homens. Mas, segundo a opinião da entrevistada, essas “brincadeiras” não aconteciam apenas pelo fato de ela ser mulher, mas por ser uma mulher que questionava e buscava defender um departamento pequeno dentro da UFP, ou seja, ela fugia do padrão de comportamento que se esperava de uma mulher, ou seja, um comportamento passivo como apontado por Marodin (1997) acerca do padrão de comportamento socialmente construído para uma mulher. O departamento do qual era chefe queria ser visto não como um departamento de apoio, mas como um departamento que estava construindo sua própria identidade. Como apresenta Schnurr (2009), piadas e chacotas constituem estratégias discursivas para expressar crítica e reprovação a determinados tipos de indivíduos e grupos. No caso das piadas que ocorriam no ambiente de trabalho em que as professoras eram gerentes, o humor era utilizado para reforçar o modelo de masculinidade hegemônica, como uma forma de proteção do interlocutor e dos demais homens gerentes e, ao mesmo tempo, de desqualificação das professoras que faziam parte do grupo de gerentes. A seguir, o relato de E4.

Então era tanta piada que saía. Eu lembro que falaram uma vez, que agora iria ter fogão no (setor que trabalhava) (E4).

O preconceito, por vezes, não é declarado; ele fica implícito, simbolicamente,

em ações, e, principalmente, nos discursos. No caso desta pesquisa, uma situação interessante foi a comparação estabelecida por homens, por meio de uma piada, de que o setor de trabalho seria como o espaço da casa. Assim, o local de trabalho foi relacionado à cozinha de uma casa, tradicionalmente ocupada por mulheres, como descrito por Belle (1993) no modelo de “mulher do lar”. A mensagem que se desejava passar era a de que o setor de trabalho deveria ser equipado com objetos, móveis e eletrodomésticos, que caracterizassem o espaço em que as mulheres deveriam ocupar. Então, quando uma mulher passasse a ocupar um cargo gerencial, antes ocupado por homens, aquele setor de trabalho deveria ser transformado em uma cozinha. Como estratégia de evitar o conflito, a entrevistada fingiu ter levado na brincadeira e completou a piada. Entretanto, isso ficou marcado em sua memória como uma vivência negativa no trabalho.

Uma das identidades de gênero da mulher construídas no passado, não tão longe assim, era a mulher “rainha do lar”, este é o estereótipo construído socialmente. Para esta mulher, entre tantas atribuições, estava a de “pilotar o fogão” (STREY, 1997). Os afazeres da casa eram parte do espaço privado, o qual elas ocupavam (PERROT, 1988). Todavia, as mudanças na sociedade, bem como nos valores, nos padrões de comportamento e nas visões de mundo, têm modificado os papéis relacionados ao masculino e ao feminino. As novas configurações familiares apontam para mudanças na estrutura do papel de “provedor” que antes estava unicamente relacionado ao homem e que, atualmente, vem se voltando também para o feminino, assim como destacam Bruschini e Puppini (2004) acerca do aumento das famílias chefiadas por mulheres no Brasil.

Outras formas de exercício do poder na universidade são menos formais e mais veladas, como no caso das piadas, que são uma estratégia muito utilizada para desqualificar o trabalho das gerentes. A ocupação recente de cargos gerenciais por mulheres na UFP trouxe dificuldades para as mesmas, assim como despertou críticas por parte dos homens.

Eu tenho casos, aqui na universidade em que essa relação de gênero ainda perpassa, e até uma coisa de fazer gracinha, contar piada, onde essa posição em defesa da mulher e machista, do macho, do forte, dos homens. Tem sim, ainda tem, ainda tem, inclusive na nossa lista de e-mail de professor e professora, parou agora, mas nós respondemos muita gracinha que alguns professores faziam com relação à condição feminina, sabe? Frases descontextualizadas, sabe? (E2).

Conforme fragmento acima, a questão do preconceito e discriminação não acontece apenas no exercício da função gerencial, mas é presente no cotidiano das docentes. Esse tipo de manifestação é uma forma de expressão das relações de poder nas relações de gênero (CAPPELLE *et al.*, 2004). São formas de limitar o acesso de mulheres a instâncias mais elevadas da hierarquia organizacional. Essas práticas, mais informais e veladas, estão presentes nos discursos e práticas cotidianas, mas mascaram o preconceito e uma hierarquia de gênero no contexto da organização. Ressalta-se, porém, que, em alguns departamentos<sup>5</sup>, isso ocorre com maior frequência e, em outros, com menor, pois, na UFP, há departamentos que agregam a maioria de homens e outros com a maioria de mulheres.

Nos relatos emergiram também evidências de assédio moral por meio do discurso que, a princípio, poderia soar como um conselho, mas que adquire, na verdade, sentido oposto. Mas, o assédio moral nem sempre é tão exposto. Ele pode se manifestar na dualidade de uma narrativa. Ou seja, no caso de uma das entrevistadas, um professor-gerente chamou-a e tentou passar-lhe a ideia de que a sugestão de não aceitar o cargo para o qual ela foi convidada seria uma espécie de “conselho de amigo”. Isso caracteriza aquilo que Boxer e Corte’s-Conde, (1997) denominou de ambiguidade do discurso, ou seja, pode proporcionar mensagens de solidariedade a determinados indivíduos, quanto pode reforçar a hegemonia do interlocutor. Todavia, isso também pode ser compreendido como um tipo de assédio moral, pois, por detrás do “conselho de amigo” estava o objetivo de desqualificá-la, reforçando a ideia de que ela não era uma pessoa capaz de ocupar o cargo. Nesse sentido, caso o assédio moral tenha realmente acontecido, parece ter sido bem sutil e seria quase impossível de ser comprovado.

## Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi o de compreender como as relações de poder se manifestam no cotidiano de professoras-gerentes de uma universidade pública. Os relatos permitiram conhecer elementos do universo da gestão pública universitária, assim como as dificuldades, as contradições e os desafios da gerência feminina. Algumas

---

<sup>5</sup>Na UFP, o termo “departamento” é utilizado para designar um a representação de cada área do conhecimento ou curso. Assim como em outras instituições, este termo é empregado com a mesma equivalência para instituto ou faculdade.

dessas dificuldades são inerentes à própria função gerencial; outras, por sua vez, são decorrentes de questões ligadas ao gênero, pelo fato de a inserção de mulheres em cargos gerenciais na UFP ser algo recente.

Dentre as dificuldades enfrentadas por algumas professoras no exercício da função gerencial estão a questão das assimetrias de poder expostas pelo poder simbólico, casos de assédio moral, o fenômeno do “teto de vidro”, a discriminação e o preconceito, principalmente por meio do discurso e do humor. Mas, há professoras que não percebem ou não relatam o preconceito e a discriminação no ambiente gerencial universitário. Acredita-se, nesse caso, que elas estejam reproduzindo o discurso organizacional, algo esperado para aqueles que se tornam gerentes, ou seja, seria o papel dos gerentes, independente da área ou setor de atuação.

Acredita-se que uma das contribuições deste trabalho foi a de apresentar algumas desigualdades existentes no ambiente público universitário, no que se refere às questões de gênero, assim como mostrar as disputas de poder. Por mais que haja um discurso dominante de que não existem preconceito e discriminação no ambiente público universitário em virtude da diferença de gênero, expressos por depoimentos de aparente naturalidade e igualdade, de fato, verificou-se que as assimetrias de poder presentes no espaço organizacional dificultam a inserção e a ascensão de algumas professoras na carreira gerencial. Os depoimentos contraditórios de algumas entrevistadas revelam não apenas as contradições comuns ao discurso, mas uma postura de reprodução da ideologia da organização. Assim, para falar sobre o preconceito e a discriminação por parte dos homens, no exercício da função gerencial, algumas professoras mobilizam suas identidades ligadas ao gênero. Em contrapartida, quando reproduzem o discurso da organização de naturalidade e igualdade, recorrem às identidades assumidas e requeridas pelo cargo que ocupam. Talvez aquelas docentes que não percebem o preconceito idealizem a igualdade, amparadas nos princípios de democracia na inserção de alunos, professores e servidores na UFP.

Finalmente, apesar de não ter sido o enfoque da pesquisa, cabe também refletir sobre a própria universidade, espaço elitizado, intelectualizado e de construção do saber. A universidade é um espaço em que se busca incentivar a reflexão acerca dos problemas sociais, de soluções para os problemas ambientais, novas maneiras para facilitar a vida

das pessoas, da atuação das organizações na sociedade, da compreensão dos indivíduos como sujeitos sociais, etc. Mas, talvez, poucas vezes busca-se refletir sobre a própria instituição e sobre as pessoas que nela fazem ciência. Um campo tão fértil para discussões sobre igualdades e desigualdades, mas que, muitas vezes, carece de questionamentos como espaço de construção do saber. Nesse ponto, compartilha-se com Velho (2006, p. xviii) a ideia de que “[...] a carreira acadêmica simplesmente repete os papéis socialmente esperados e aceitos na sociedade em geral”, pois percebeu-se que, muitas práticas discriminatórias vivenciadas na instituição, relatadas pelas entrevistas, são reproduções da própria sociedade.

## Referências

- AGUIAR, G. S de.; SIQUEIRA, M. V. S. Diversidade cultural no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PESQUISA E ADMINISTRAÇÃO, 3., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007. CD-ROM.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). *O indivíduo nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 195-231.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. *Investigação qualitativa em educação*. Lisboa: Porto, 1994.
- BOURDIEU, P. *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- \_\_\_\_\_. *O poder simbólico*. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.
- BOXER, D.; CORTE 'S-CONDE, F. B. From bonding to nipping to biting: conversational joking and identity display. *Journal of Pragmatics*, Amsterdam, v. 27, n. 3, p. 275-294, Mar. 1997.
- BRUSCHINI, C. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de Pesquisa: revista de estudos e pesquisa em educação/Fundação Carlos Chagas*, São Paulo, v. 37, n. 132, set./dez. 2007.
- \_\_\_\_\_.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de Pesquisa: revista de estudos e pesquisa em educação/Fundação Carlos Chagas*, São Paulo, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan./abr. 2004.
- \_\_\_\_\_.; RICOLDI, A. M.; MERCADO, C.M. Trabalho e gênero no Brasil até 2005: uma comparação regional. In: COSTA, A.de O.; SORJ, B.; BRUSCHINI, C.; HIRATA, H. (Orgs.) *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- CAPPELLE, M. C. A. *O Trabalho Feminino no Policiamento Operacional: Subjetividade, Relações de Poder e Gênero na Oitava Região da Polícia Militar de Minas Gerais*. Belo Horizonte, MG: CEPEAD/FACE/UFMG, 2006. (Tese de Doutorado em Administração).
- \_\_\_\_\_.; GUIMARÃES, T. B. C.; DOYLE, M. L. de F. P.; MELO, M. C. O. L. A mulher gerente: um estudo de caso numa companhia mineradora em Belo Horizonte/MG. In: ENCONTRO DA

IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 2003, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Iberoamerican Academy of Management, 2003. CD-ROM.

\_\_\_\_\_.; MELO, M. C. L.; BRITO, M. J.; BRITO, M. J. M de. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 3, n. 22, jul./dez. 2004.

CAMARGO, A. Os usos da história oral e da história de vida: trabalhando com elites políticas. *Revista de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, vol. 27, n. 1, 1984. pp. 5-28.

ENRIQUEZ, E. O papel do sujeito humano na dinâmica social. In: MACHADO, M.; CASTRO, E.; ARAÚJO, J. N.; ROEDEL, S. (Org.). *Psicosociologia: análise social e intervenção*. Petrópolis: Vozes, 1994.

ESTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, Edição Especial, artigo 10, Rio de Janeiro, Jul. 2011, p.648-667.

FERDMAN, B. M.; DAVIDSON, M. N. Some learning about inclusion: continuing the dialogue. *The Industrial-Organizational Psychologist*, New York, v. 41, n. 4, p. 31-37, Apr. 2004.

GHADIRI, S.; DAVEL, E. Do sólido ao fluido: contradição organizacional e paradoxo na reconstrução de identidade. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 9, jan./jun. 2006.

HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote gênero. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: EnANPAD, 2009. CD-ROM.

\_\_\_\_\_.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. de P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*. 2010, vol.14, n.5, p. 890-906.

LOMBARDI, M. R. Engenheira e gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. In: COSTA, A. O.; SORJ, B.; BRUSCHINI, C.; HIRATA, H. *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais*. Rio de Janeiro: FGV, 2008. p. 63-86.

MADALOZZO, R.; MARTINS, S. R.; SHIRATORI, L. Participação no Mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais? *Estudos Feministas*, Florianópolis, 18(2): 352, maio-agosto, 2010.

MADDOCK, S.; PARKIN, D. Gender Cultures: women's choices and Strategies at work. *Women in Management Review*, New York, v. 8, n. 2, p. 3-9, Feb. 1993.

MAGESTE, G.; LOPES, F. T. O uso da história de vida nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 1., 2007, Recife. *Anais...* Recife: EnEPQ, 2007. CD-ROM.

MARODIN, M. As relações entre o homem e a mulher na atualidade. In: STREY, M. N. *Mulher, estudos de gênero*. São Leopoldo: UNISINOS, 1997. p. 9-18.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 9, n. 3, p. 9-31, jul./set. 2005.

- MARRE, J. L. História de vida e método biográfico. *Cadernos de Sociologia*, Porto Alegre, v. 3, n. 3, p. 89-141, jan./jul. 1991.
- MARRY, C. As carreiras das mulheres no mundo acadêmico: o exemplo da biologia. In: COSTA, A. O.; SORJ, B.; BRUSCHINI, C.; HIRATA, H. *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais*. Rio de Janeiro: FGV, 2008. cap. 22, p. 401-419.
- MELO, H. P. de; LASTRES, H. M. M. Ciência e tecnologia numa perspectiva de gênero: o caso do CNPq. In: SANTOS, L. W. dos; ISCHIKAWA, E. Y.; CARGANO, D. F. (Org.). *Ciência, tecnologia e gênero: desvelando o feminino na construção do conhecimento*. Londrina: IAPAR, 2006. p. 131-160.
- MEYER, D. Do poder ao gênero: uma articulação teórico-analítica. In: LOPES, M. J. M. MEYER, D. WALDOW, V. R. (Orgs). *Gênero e saúde*. Porto Alegre: Artes Médicas. 1996, p. 41-51.
- MILLS, A. Cockpits, hangars, boys and galleys: corporate masculinities and the development of british airway. *Gender, Work and Organization*, Oxford, v. 5, n. 3, p. 172-88, July 1998.
- NOGUEIRA, P. A ciências das mulheres. *Revista Unesp Ciência*, Ano 2 - nº17, março, 2011, p. 18-24.
- OLIVEIRA, E. M. *A mulher, a sexualidade e o trabalho*. São Paulo: CUT, 1999.
- PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, Edição Especial, artigo 9, Rio de Janeiro, Jul. 2011 p.627-647.
- PERROT, M. *Os excluídos da história: operários, mulheres e prisioneiros*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.
- PLESS, N. M.; MAAK, T. Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 54, n. 2, p. 129-147, Feb. 2002.
- PUPPIM, A. B. Mulheres em cargos de comando. In: BRUSCHINI, C.; SORJ, B. (Org.). *Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil*. São Paulo: Fund. Carlos Chagas, 1994, p. 13-35.
- QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: SIMSON, O. de M. von (Org.). *Experimentos com história de vida*. São Paulo: Vértice, 1988. p. 14-43.
- SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. *Revista de Administração Pública - RIO DE JANEIRO* 43(1):151-74, jan./fev. 2009.
- SCHNURR, S. Constructing leader identities through teasing at work. *Journal of Pragmatics*, Amsterdam, v. 41, n. 6, p. 1125-1138, June, 2009.
- SILVA, A. P; BARROS, C. R; NOGUEIRA, M. L.M; BARROS, V. A. “Conte-me sua história”: reflexões sobre o método de História de Vida. *Mosaico: estudos em psicologia*. V. 1, nº1, p.25-35, 2007.
- SIQUEIRA, V. H. F. de.; ROCHA, G. W. F. A construção das diferenças de gênero entre estudantes de medicina. *Cadernos Pagu.*, Campinas, v. 30, n. 1, p. p. 231-268, jan./jun. 2008.
- SOIHET, R. História, mulheres, gênero: contribuições para um debate. In: AGUIAR, N. *Gênero e ciências humanas: desafios às ciências desde a perspectiva das mulheres*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997. p. 95-115.

SOUZA, A. N. de. Condições de trabalho na carreira docente: comparação Brasil-França. In: COSTA, A. de O.; SORJ, B.; BRUSCHINI, C.; HIRATA, H. (Orgs.) *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./set. 1997.

STREY, M. N. A mulher, seu trabalho, sua família e seus conflitos. In: STREY, M. N. (Org.). *Mulher, estudos de gênero*. São Leopoldo: UNISINOS, 1997. p. 60-75.

THOMAS, R. Gendered cultures and performance appraisal: the experience of women academics. *Gender, Work and Organization*, Oxford, v. 3, n. 3, p. 143-55, July 1996.

\_\_\_\_\_; DAVIES, A. Gender and New Public Management: Reconstituting Academic Subjectivities. *Gender, Work and Organization*, 9 (4), August: 372-397, 2002.

VELHO, L. Prefácio. In: SANTOS, L. W dos; ISCHIKAWA, E. Y.; CARGANO, D. F. *Ciência, tecnologia e gênero: desvelando o feminino na construção do conhecimento*. Londrina: IAPAR, 2006.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

