

**CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNÓLOGICA DE  
MINAS GERAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARCELLA BARBOSA MIRANDA TEIXEIRA**

**PROFESSORAS-GESTORAS NA UNIVERSIDADE:  
Reflexões a Partir das Trajetórias de Vida de Maria Carmem e  
Gaia**

**Belo Horizonte/MG**

**2018**

**MARCELLA BARBOSA MIRANDA TEIXEIRA**

**PROFESSORAS-GESTORAS NA UNIVERSIDADE: Reflexões a  
Partir das Trajetórias de Vida de Maria Carmem e Gaia**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Tarabal Lopes

Coorientador: Prof. Dr. Admardo Bonifácio Gomes  
Júnior.

**Belo Horizonte/MG**

**2018**

T266p Teixeira, Marcella Barbosa Miranda  
Professoras-gestoras na universidade: reflexões a partir das trajetórias de vida de Maria Carmem e Gaia / Marcella Barbosa Miranda Teixeira. – 2018.  
157 f.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração.

Orientadora: Fernanda Tarabal Lopes.

Coorientador: Admardo Bonifácio Gomes.

Bibliografia: f. 143-157.

Dissertação (mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

1. Mulheres – Emprego – Teses. 2. Feminismo – Teses. 3. Identidade de gênero – Teses. 4. Universidades e faculdades – Administração – Teses. I. Lopes, Fernanda Tarabal. II. Gomes, Admardo Bonifácio. III. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. IV. Título.

CDD 305.42



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS  
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO DO CEFET-MG  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do(a) Senhor(a) Marcella Barbosa Miranda Teixeira. No dia 03 de dezembro de 2018, às 9h00min, reuniu-se no Campus II do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG, a Banca Examinadora de dissertação designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração do CEFET-MG para julgar o trabalho final intitulado “**Professoras-Gestoras na Universidade: reflexões a partir das trajetórias de vida de Maria Carmen e Gaia**”, requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Processos e Sistemas Decisórios em Arranjos Organizacionais**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Banca, Prof.(a) Dr.(a) Fernanda Tarabal Lopes, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) aluno(a). Logo após, a Banca se reuniu, sem a presença do aluno e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

Aprovação.

Aprovação com recomendação de aperfeiçoamento, condicionada à satisfação das exigências feitas pela banca examinadora.

Recomendação de reapresentação.

Reprovação.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) aluno(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Banca. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Banca Examinadora.

Belo Horizonte, 03 de dezembro de 2018.

**Assinaturas:**

Profa. Dra. Fernanda Tarabal Lopes (Orientadora – PPGA-CEFET-MG)

Fernanda Tarabal Lopes

Prof. Dr. Admarco Bonifácio Gomes Júnior (Coorientador – PPGA-CEFET-MG)

Admarco B. Gomes Jr.

Profa. Dra. Lílian Bambirra de Assis (PPGA CEFET-MG)

Lílian Bambirra de Assis

Profa. Dra. Juliana Cristina Teixeira (UFSJ)

Juliana C. Teixeira

*Não vê que isto aqui é como filho nascendo?*  
*Dói, dor é vida exacerbada. O processo dói. Vir-a-ser é uma lenta e lenta dor boa.*  
Clarice Lispector, em *Água Viva*.

## AGRADECIMENTOS

Sim, como Clarice Lispector disse, o mestrado foi uma dor boa. Nessa trajetória, agradeço às pessoas e instituições sem as quais eu não estaria fechando mais um ciclo da minha vida:

Primeiramente, eu agradeço à Maria Carmem e Gaia que dividiram comigo as suas histórias lindas de vida e me inspiraram a ser uma mulher melhor, crítica, de luta e resistência!

Agradeço à minha família, meus pais: Gracinha e Marcelo e minha irmã: Rapha, que sempre foram e permanecerão sendo o meu suporte, por sempre terem me mostrado que o estudo é essencial.

Agradeço ao meu amor, Romin, que viveu (e sofreu) com a minha ansiedade, frustrações e irritações, sempre me dando força e auxiliando. Até nossos debates sobre feminismo ajudaram! Rsrtrs

Agradeço à Fernanda e ao Admardo, orientadora e coorientador, pelas sugestões e por todo o aprendizado nessa caminhada, pela paciência e por me ajudar a ficar menos ansiosa. E à banca examinadora, professoras Lílian e Juliana, que contribuíram muito para este trabalho.

Aos taxistas alternativos, em especial ao Mateus e Luiza, sem vocês o mestrado não seria possível.

À Rapha, Camila e Neylli, minhas excelentes revisoras particulares ☺!

À Flávia que me ajudou e, me ajuda, a me entender e a estar bem comigo mesma!

Aos meus colegas de turma do mestrado, que fizeram as disciplinas se tornarem menos pesadas e mais especiais. Agradeço à Amanda por ter aberto sua casa! E em especial à Luana e à Rita, amigas e companheiras de coautoria *vip* de muito sucesso!

A todos os professores do PPGA que contribuíram muito para o meu aprendizado. À Patrícia que sempre nos ajudou e auxiliou nas questões burocráticas do Programa. À CAPES e ao CEFET/MG pelo ensino público, gratuito e de qualidade no mestrado.

Às Gatinhas ENUT pelos ótimos momentos e por todo apoio.

À SEC10 Folia pela amizade.

A todos os técnicos-administrativos e professores da ENUT e do PPGSN que me ajudaram e incentivaram! Em especial ao meu ex-chefe, Marcelo, e minha atual chefe, Adriana, que sempre compreenderam minha situação e me ajudaram muito!

A todos os meus amigos e toda a minha família que compreenderam minha falta nos eventos sociais e que sempre mandaram boas energias!

E a todas as pessoas que de alguma forma me auxiliaram na conquista do Mestrado!

Por último, agradeço a Deus por esta conquista, por me guiar e por me manter com fé na realização desse grande desafio e dos novos caminhos que estão por vir!

Vocês tornaram o mestrado possível, o meu **MUITO OBRIGADA!**

# **PROFESSORAS-GESTORAS NA UNIVERSIDADE: REFLEXÕES A PARTIR DAS TRAJETÓRIAS DE VIDA DE MARIA CARMEM E GAIA**

## **RESUMO**

Este estudo propõe refletir sobre a condição de mulheres como professoras-gestoras na Universidade, por meio das histórias de Maria Carmem e Gaia, duas professoras com cargo de gestão em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Verifica-se que os estudos sobre a ocupação por mulheres de cargos de gestão da alta administração dessas instituições são marginais e também que há um pequeno número de mulheres que ocupam esses cargos nas Universidades. O referencial teórico constituiu-se dos seguintes temas: gênero, feminismo, patriarcado, mulheres e trabalho, mulheres e trabalho gerencial. Além disso, trata-se da gestão universitária e as professoras-gestoras nas IFES. Esta investigação orientou-se pela seguinte pesquisa em questão: Qual a condição de mulheres que são professoras e gestoras em uma universidade? Na busca por respostas à problemática, realizou-se um estudo qualitativo, baseado no método história de vida, tendo como contexto da pesquisa uma IFES. Os dados foram coletados por meio de entrevistas de trajetória de vida e da pesquisa documental de dados secundários fornecidos pelas entrevistadas e pela IFES estudada. As entrevistas foram realizadas com duas professoras-gestoras que ocupam os cargos de reitora e diretora na Universidade estudada. Como resultado, verificou-se que ambas as professoras-gestoras viveram e vivem o preconceito e a discriminação por serem mulheres na ocupação de cargos na alta administração da Universidade estudada. Porém, evidencia-se a resistência dessas mulheres em galgarem e conquistarem cargos de alto nível hierárquico. Longe de esgotar as discussões, este trabalho reafirma o entendimento de que as IFES ainda são espaços amplamente dominados pelo masculino e que são muitos os desafios a serem enfrentados pelas mulheres para alcançarem cargos de gestão.

**Palavras-Chave:** Mulheres e Trabalho; Feminismo; Gênero; Gestão Universitária.

# **WOMAN PROFESSORS MANAGERS IN THE UNIVERSITY: REFLECTIONS OF MARIA CARMEM AND GAIA'S LIFE TRAJECTORIES**

## **ABSTRACT**

This research proposes the reflection about the women conditions as academic managers at a Federal University, through Maria Carmem and Gaia's stories. Both professors with a managerial position at a Federal University. This research is justified because the studies about women's managerial position occupation in this institution are marginal and because the small number of women who occupies these positions at the University. The theoretical background discusses the themes: gender, feminism, patriarchy, women and work, women and managerial work, university management and academic manager at the University. From a qualitative perspective based in the life story method, this study intends to answer the question: What is the condition of women professors and managers at a Federal University? The database was collected by life trajectories interviews and documentary research using secondary information given by the interviewees and university studies. The interviews were conducted with two academic managers that hold managerial positions at the University. Now they hold the positions of rector and director of the University. As result, both of the academic managers lived and experienced the prejudice and discrimination for been women in occupation of top hierarchical positions at the University. However, the study shows the resistance of these women to climb and conquer high hierarchical positions. Far from exhausts the discussions, this study reaffirm the understanding that the Universities are spaces widely dominated by male and that are a lot of challenges to be faced by women to conquer management positions.

**Keywords:** Woman and Work; Feminism; Gender; Universtity Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição da população em idade ativa (de 10 a 65 anos), no Brasil e no mundo, por gênero, 2009 (%). .....	48
Figura 2 - Participação da PEA, por gênero – Brasil 1950 a 2010 (%). .....	51
Figura 3 - População ocupada, por tipo de atividade e gênero – Brasil, 2011 (%). .....	52
Figura 4 - Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres. ....	54
Figura 5 - Empresas brasileiras sem mulheres no comando 2012 a 2015. ....	61
Figura 6 - Cargos Gerenciais, por grupos de idade em 2016 (%). ....	62
Figura 7 - Cargos gerenciais por sexo nas universidades federais de Minas Gerais (%). .....	70
Figura 8 - Número de Reitores por Região e Sexo - Brasil 2017. ....	71
Figura 9 - Desenho Metodológico. ....	72
Figura 10 - Quantidade de docentes por sexo nas universidades de MG (%). ....	82
Figura 11 - Docentes por sexo, em 2018, na UFE (%). ....	82
Figura 12 - Distribuição de docentes por sexo e área dos cursos na UFE, em 2018. ....	83
Figura 13 - Número de Docentes por cargo de gestão e por sexo na UFE, em 2018. ....	84

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais acontecimentos dos Movimentos Feministas no Brasil .....	37
Quadro 2 - Situação das mulheres ao longo do tempo .....	41
Quadro 3 - Cargos e Encargos Administrativos na UFE – Maria Carmem. ....	102
Quadro 4 - Cargos e Encargos Administrativos na UFE – Gaia. ....	119

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1- Docentes (em exercício e afastados) de Ensino Superior por Região. ....	66
---	----

## **LISTA DE SIGLAS**

CA – Centro Acadêmico

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CD – Cargo de Direção

CMIG – Conjunto Mínimo de Indicadores de Gênero

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

DCE - Diretório Central dos Estudantes

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

EUA – Estados Unidos da América

FBPF – Federação Brasileira para o Progresso Feminino

FG – Função Gratificada

FURB – Universidade Regional de Blumenau

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IC – Iniciação Científica

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

MEC - Ministério da Educação

MOBRAL – Movimento Brasileiro de Alfabetização

MPF - Ministério Público Federal

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONG – Organização não Governamental

PEA – População Economicamente Ativa

PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego

PET - Programa de Educação Tutorial

PNAD – Pesquisas Nacionais por Amostra de Domicílios

PROAP - Programa de Apoio à Pós-Graduação

TAE - Técnico-Administrativo em Educação

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFE – Universidade Federal Estudada

UFLA – Universidade Federal de Lavras

UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto

UFTM – Universidade Federal do Triângulo Mineiro

UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá

## SUMÁRIO

1 PRÓLOGO: O LUGAR DE FALA .....	13
2 INTRODUÇÃO.....	15
3 GÊNERO: UMA CATEGORIA EM DEBATE.....	22
4 OS FEMINISMOS E SUAS ABORDAGENS .....	28
4.1. OS MOVIMENTOS FEMINISTAS NO BRASIL.....	35
5 O PATRIARCADO E O TRABALHO DAS MULHERES .....	40
5.1. O TRABALHO DAS MULHERES NO BRASIL .....	48
6 AS MULHERES E O TRABALHO GERENCIAL .....	57
7 TRABALHO DAS MULHERES NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: AS PROFESSORAS- GESTORAS.....	64
8 CAMINHOS METODOLÓGICOS.....	72
8.1. A PESQUISA EM HISTÓRIA DE VIDA.....	76
9 O CONTEXTO E AS TRAJETÓRIAS DE VIDA DAS PROFESSORAS-GESTORAS ....	81
9.1. O CONTEXTO: A UNIVERSIDADE FEDERAL ESTUDADA.....	81
9.2. A HISTÓRIA DE MARIA CARMEM.....	85
9.3. A HISTÓRIA DE GAIA.....	103
10 MULHERES, TRABALHO, UNIVERSIDADE E CONTEXTO POLÍTICO .....	120
10.1. A CONSTRUÇÃO DO SER MULHER.....	120
10.2. SER PROFESSORA-GESTORA UNIVERSITÁRIA .....	125
10.3. O CONTEXTO POLÍTICO ATUAL PARA A UNIVERSIDADE.....	132
11 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	137
REFERÊNCIAS .....	143

## 1 PRÓLOGO: O LUGAR DE FALA<sup>1</sup>

A escolha do tema relacionado com a questão das mulheres teve influência de minha própria condição de mulher e daquilo que tenho vivenciado até hoje. É a partir das minhas experiências de vida, como mulher e servidora pública de uma Instituição Federal de Ensino Superior que surgiram as inquietações para responder o problema desta pesquisa. Dessa forma, este trabalho apresenta histórias de mulheres na universidade que precisam ser contadas.

O curso de mestrado foi uma importante escolha na minha vida. Durante a graduação nunca pensei em cursá-lo, só depois vi a importância de sempre continuar estudando e aprendendo e encarei esse desafio! Sou formada em Secretariado Executivo Trilíngue na Universidade Federal de Viçosa. Durante toda a minha graduação, apesar de não ter o contato direto com os movimentos feministas, participei do Centro Acadêmico do meu curso e acompanhei o Diretório Central dos Estudantes (DCE), sempre me inspirando nas lideranças femininas que conheci ao longo desse caminho. Após a minha formatura, em 2015, fiz concurso para o cargo de Secretária Executiva em uma Universidade Federal e me tornei servidora técnico-administrativa nesse cargo.

Tendo uma nova visão da universidade, agora como servidora, fui trabalhar em um Programa de Pós-Graduação. Aprendi muito nesses meus três anos de serviço e uns dos fatos que observei foi que na unidade acadêmica em que trabalho, que abarca os cursos de nutrição e Ciência e Tecnologia de Alimentos, há uma grande diferença no número de mulheres professoras para o número de homens (são apenas quatro homens para vinte e oito mulheres<sup>2</sup>). E mesmo com essa diferença, percebi o quanto os homens possuem certa autoridade e poder naquele ambiente e o quanto eles assumem os cargos de gestão na unidade acadêmica (chefes de departamento, diretoria, coordenador de pós-graduação) mesmo estando em minoria.

E ao ingressar no mestrado e conhecer o projeto “Mulheres na Ciência” através da minha orientadora, Fernanda Tarabal, surgiu o interesse em conhecer a trajetória de vida da primeira reitora de uma IFES estudada, além da história de uma das diretoras da Instituição. Essas histórias me tocaram profundamente, sobre nós mulheres na universidade, com o objetivo de refletir sobre as professoras-gestoras nesse ambiente, por meio das trajetórias de

---

<sup>1</sup> Lugar de Fala: conceito trabalhado por Djamila Ribeiro em seu livro “O lugar de fala” (2017). O lugar de fala é uma postura ética e remete às experiências e vivências de cada um a partir da localização social, levando em conta marcadores sociais como: raça, gênero, classe, geração e sexualidade.

<sup>2</sup> Dados coletados em 2018 na IFES.

vida de Maria Carmem e Gaia. O projeto da dissertação foi aprovado pelo Comitê de Ética da Plataforma Brasil em 31 de janeiro de 2018 e tem o CAAE: 80056717.7.0000.5150.

Fazendo uma reflexão, o próprio mestrado foi uma grande luta para mim. Como já falei acima, trabalho em uma Universidade em outra cidade e vim fazer o mestrado no CEFET/MG em Belo Horizonte. Sem carro e tendo aulas todos os dias da semana, cada dia era uma luta para chegar às aulas e voltar para a minha cidade e ainda trabalhar. Foram dias exaustivos, noites de sono perdidas, finais de semana apenas voltados para os estudos, alguns problemas emocionais, como irritação, estresse, ansiedade, perda do sono e até físicos, como vários furúnculos e perda de cabelo. Porém, apesar disso, foram dias gratificantes e de muito conhecimento. Posso falar que foram vários desafios para chegar ao final dessa dissertação.

A experiência do mestrado me deu a oportunidade de adentrar nas Teorias Feministas e de Gênero e desconstruir o preconceito e estereótipo advindos do senso comum desses conceitos, mesmo sendo mulher. Além disso, ficou claro para mim a importância de se fazer uma reflexão da nossa situação (como mulheres na sociedade), que tem melhorado, mas ainda precisa superar muitos obstáculos, a discriminação e o preconceitos. Por isso, posso dizer que minha história não está desvinculada das questões deste trabalho. Vamos a ele.

## 2 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo central refletir sobre a condição de mulheres como professoras-gestoras na Universidade, por meio das trajetórias de vida de Maria Carmem e Gaia, duas professoras com cargo de gestão em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Para tanto, propõe-se um trabalho que terá o resgate da trajetória de vida de sujeitos que tenham vivenciado a experiência de se tornarem professoras-gestoras em uma Universidade em cargos de alto nível hierárquico. O fio condutor desta investigação baseia-se na compreensão de elementos presentes nas temáticas: gênero, trabalho e mulheres, no contexto da gestão universitária.

A inserção das mulheres na sociedade, no mercado de trabalho e nas universidades têm desafiado as construções históricas e conservadoras de gênero presentes nesses espaços. As mulheres historicamente pertencem ao grupo de desprivilegiados do ponto de vista das relações de poder, sendo consideradas minorias sociais<sup>3</sup>, justamente por não pertencerem aos espaços de poder e terem pouca expressão política na sociedade. Dessa maneira, têm sofrido discriminação em diversas esferas da sociedade ao longo da história por tentarem ocupar espaços que não foram historicamente construídos para elas.

Essa discriminação se iniciou com a criação e disseminação do conceito do “essencialismo genérico” defendido por pensadores e filósofos como Aristóteles, Platão e Rousseau (CARVALHO *et al.*, 2001; LIMA *et al.*, 2013). Rousseau considerava que da mesma forma que a sociedade é dividida em dois sexos, deveria haver a divisão em dois espaços: o espaço público para os homens e o privado para as mulheres. Assim, esse conceito engrandecia a capacidade dos homens de utilizar a razão para dominar as necessidades do corpo e apontava as mulheres como seres dominados pela sensibilidade (GUIMARÃES, 2005).

Então, por serem percebidas como uma ameaça à ordem pública, as mulheres eram consideradas frágeis e inferiores aos homens e relegadas apenas à esfera privada, ou seja, às tarefas domésticas, do cuidado e da maternidade. Formou-se a concepção de que as mulheres não podiam participar dos contratos sociais, com exceção do contrato de casamento, porém,

---

<sup>3</sup> Minorias sociais: conceito apresentado por Almudena García Manso no III Congresso de Diversidade Sexual e Gênero, na cidade de Ouro Preto, na palestra de abertura realizada em 31 de outubro de 2018. São os grupos excluídos ou diminuídos perante o grupo com maior expressividade política (homens, brancos, heterossexuais).

nesse caso, eram como se fossem objetos sexuais do contrato (PATEMAN, 1993; CARVALHO *et al.*, 2001; LIMA *et al.*, 2013; TEIXEIRA, 2015).

Já os homens não possuíam essa ligação com a natureza, pertencendo à dimensão da cultura, podendo participar dos contratos sociais e da vida pública. Dessa forma, os homens assumiram uma simbologia de superioridade efetivada nas relações desiguais vividas pelos homens e pelas mulheres, sendo a elas negada a liberdade e a condição de sujeito suscetível de direitos (PATEMAN, 1993; TEIXEIRA, 2015).

Para Silveira, Nardi e Spindler (2014), essa submissão e inferioridade das mulheres por muito tempo foi explicada por fatores biológicos: os homens com maior força física e maior capacidade de raciocínio lógico; e as mulheres responsáveis pela gestação, amamentação e criação dos filhos, devido à sua maior sensibilidade afetiva. Esse panorama é o retrato do patriarcado, que ainda está presente na sociedade, caracterizado pela dominação masculina, gerando desigualdades políticas, econômicas e sociais entre homens e mulheres (MATOS; PARADIS, 2014).

A maior preocupação com esse tipo de pensamento é a de uma naturalização dessa suposta inferioridade das mulheres em relação aos homens, pela recorrência aos discursos relacionados à biologia e da concepção de natureza para tornar a diferença sexual em desigualdade social (TEIXEIRA, 2015). Porém, para Cruz (2007), desde o início do sistema de dominação, preconceito<sup>4</sup>, discriminação<sup>5</sup> e opressão contra as mulheres, houve também a luta, resistência e reivindicações por mudanças nas relações sociais.

Assim, os estudos sobre gênero trazem a ideia da diferença como construção social produtora das desigualdades. Esse conceito foi desenvolvido pelos movimentos feministas contemporâneos, que buscam a igualdade de direitos (SANTOS, 2010; PRAUN, 2011).

Passou-se a compreender que as noções do feminino e do masculino são fundamentos construídos social e historicamente, sendo as especificidades formadas pelas diferenças culturais inerentes a cada sociedade, ou seja, as relações sociais são mutáveis e contextuais (SCOTT, 1995; GROSSI, 2000; LIMA *et al.*, 2013). Observa-se a importância dos movimentos feministas para a emancipação, a resistência e para a luta contra as desigualdades, discriminações e os preconceitos sofridos pelas mulheres (CALÁS; SMIRCICH, 1999), bem como a conquista de direitos pelas mulheres, pelos muitos enfrentamentos políticos (TEIXEIRA, 2015).

---

<sup>4</sup> Qualquer opinião ou sentimento concebido sem exame crítico (Dicionário Aurélio)

<sup>5</sup> Ação ou efeito de separar, segregar, pôr à parte (Dicionário Aurélio).

A apresentação desse histórico das mulheres faz-se necessária para se perceber os avanços conquistados, por meio de luta por direitos e valores na sociedade, alavancadas pelos movimentos feministas, contribuindo para o aumento da participação feminina no mercado de trabalho e em todas as esferas da sociedade, inclusive em funções de cargos gerenciais, predominantemente masculinos (SIQUEIRA *et al.*, 2016). Esses movimentos tiveram um grande esforço em favor da libertação da mulher das amarras do preconceito, da injustiça, da violência e de demais obstáculos que dificultam a igualdade de oportunidades na sociedade (RAMOS; PINTO, 2018). Porém, ainda são muitas as desigualdades, obstáculos e contradições na realidade das mulheres no Brasil e no mundo, perpetuando os estereótipos de gênero inclusive no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, para Teixeira (2015), mesmo com a inserção da mulher no mercado de trabalho e na vida pública e política por anos, ainda há muitas desigualdades relativas a gênero. Uma delas é o fenômeno conhecido como teto de vidro (no inglês: *glass ceiling*), considerado tema central nas pesquisas que abordam gênero nas organizações (LAZZARETTI; GODOY; CAMILO, 2012). É considerado como uma barreira invisível que impede as mulheres de ocupar cargos de alta gestão e de liderança, devido ao preconceito e discriminação, fazendo com que as mulheres tenham maior dificuldade na ascensão de suas carreiras (EAGLY; KARAU, 2002). Para Steil (1997), essa barreira sutil afeta as mulheres como um todo apenas em função do gênero, impedindo a progressão profissional individual de cada uma delas.

O setor público se diferencia do setor privado em questões de gênero, salário e ascensões, pelo fato de ter o seu ingresso por meio de concurso, o que auxilia na diminuição da desigualdade entre homens e mulheres (PUPPIN, 1995). Porém, os cargos de gestão nas instituições públicas, os chamados cargos comissionados e de função gratificada, são em sua maioria por indicação ou eleição, ocorrendo assim, as disparidades de gênero, conforme observado por Miranda (2010) em seus estudos com universidades federais mineiras.

Então, o teto de vidro também pode ser percebido no setor público (PUPPIN, 1995) e de acordo com Olinto (2012) também é percebido nas carreiras de ciência e tecnologia, mais especificamente nas universidades, local onde esse estudo foi realizado. Nesse contexto, observa-se a grande predominância masculina, dificultando a participação de mulheres em cargos de gestão, conforme apresentado nos estudos de Leta (2003), Miranda (2010), Pereira e Lopes (2015), Siqueira *et al.* (2016) e Estivalet *et al.* (2017, no prelo).

Confirma-se, então, nas Universidades o fato de que as mulheres ainda estão em desvantagem em um sistema controlado pelos homens (LETA, 2003). Leta (2003) questiona a

situação das mulheres na ciência e nas universidades brasileiras marcada por uma presença feminina ainda muito reduzida, especialmente em cargos da alta administração: Quantas mulheres são reitoras de universidades públicas? Quantas ocupam altos cargos no Ministério de Ciência e Tecnologia ou em suas agências, como o CNPq? Quantas estão nos âmbitos que decidem para onde e para quem vão os recursos das universidades?

Dessa forma, essa pesquisa enfatiza a questão de gênero e o trabalho com foco voltado para as mulheres na gestão universitária, por meio de uma perspectiva qualitativa baseada no método história de vida, que permite o sujeito contar suas experiências de vida, de acordo com sua própria ótica dos acontecimentos. Para Camargo (1984), a melhor maneira para entender as experiências da vida dos sujeitos é através do método da história de vida.

O método história de vida, mesmo sendo particular e individual, é considerado como um relato de práticas sociais, pela forma como o sujeito se insere e atua no mundo e no grupo do qual ele faz parte. Isso quer dizer que a história de vida é utilizada para compreender o social a partir do individual e o individual a partir do social, pelo fato de que o indivíduo sempre estará inserido em um contexto social (SPINDOLA; SOUZA, 2003; CAMARGO, 1984).

A escolha metodológica se deu pelo fato de que a história de vida é considerada um método importante e rico para os estudos organizacionais, com grande potencial para a área da Administração, especialmente nas pesquisas sobre gênero, cultura, poder e mudança (MAGESTE; LOPES, 2007), como é o caso desta pesquisa. Optou-se por realizar as entrevistas de trajetória de vida, em que se deu enfoque aos percursos das professoras-gestoras no ambiente da universidade.

A justificativa desta pesquisa está pautada na importância em se dar visibilidade à situação das mulheres na sociedade, deslocando o pensamento hegemônico e tendo a ressignificação das identidades de gênero para que se possa construir novos lugares de fala para possibilitar voz a esses sujeitos que foram ocultados dentro dessa normatização hegemônica (RIBEIRO, 2017). Mais especificamente no contexto da Universidade estudada, que tem tradição de ensino na área de engenharia, é originalmente constituída, em sua grande maioria, por docentes homens<sup>6</sup> e apresenta uma recente inserção de docentes mulheres em cargos de gestão<sup>7</sup>, já que a IFES estudada tem a sua primeira reitora mulher desde a sua criação.

---

<sup>6</sup> A Universidade estudada possui, em 2018, cerca de 850 docentes, sendo cerca de 500 homens.

<sup>7</sup> A Universidade estudada possui quase 50 anos de existência e tem sua primeira Reitora mulher.

Além disso, de acordo com Pereira e Lopes (2015) e Siqueira *et al.* (2016), ainda há pouca literatura relacionada à ascensão feminina a cargos de gestão em ambientes educacionais, como as IFES. E que os estudos sobre a temática das mulheres ainda são marginais na área da Administração conforme cita Morgado e Tonelli (2016). Nesse sentido, Calás e Smircich (1999, p. 281) afirmam que “a teoria organizacional tem sido, primariamente, uma literatura escrita por homens, para os homens e sobre os homens: como obter racionalmente a cooperação dos homens para atingir os objetivos organizacionais, como gerenciar (*man/age*)”, ou seja, uma sociedade de homens administrada por homens (CAPPELLE; MELO, 2010).

Percebe-se, então, que as mulheres foram excluídas desse contexto de produção de conhecimento durante séculos, pela religião ou pelas próprias instituições educacionais (MATOS, 2008). Além disso, Cruz (2007) indaga sobre a importância de continuar o processo e estudos sobre as mulheres, para tornar visíveis as suas ações em toda a sociedade, disseminando e resistindo às discriminações e os preconceitos sofridos nas relações sociais de gênero.

A relevância deste estudo se dá no combate das construções sociais que ainda são naturalizadas e atuam como concepções do que é masculino e feminino, trazendo um estudo empírico sobre a gestão das mulheres na universidade, lugar ainda hegemonicamente masculino, já que as organizações também são locais em que a estrutura de gênero é reproduzida (TEIXEIRA, 2016). Isto posto, esse estudo é inédito na IFES investigada indo ao encontro do que Cappelle *et al.* (2004), Butler (2003) e Diniz (2012) afirmaram. Para as autoras, as relações de gênero e as abordagens feministas devem ser interpretadas conforme o local onde ocorrem e de acordo com as normas socioculturais válidas no contexto estudado.

Portanto, tendo em vista o fato de que a discriminação de gênero é uma questão determinante para o acesso e permanência no mundo do trabalho, a principal contribuição a que essa pesquisa se propõe é a de problematizar e de discutir sobre a situação das mulheres na universidade e de se aprofundar na compreensão de como duas mulheres que ocuparam e ocupam cargos de gestão na universidade fizeram para alcançar e se manter nesses cargos em um ambiente de trabalho ainda predominantemente masculino.

Diante dessas indagações, da crescente, mas ainda pequena presença feminina nas universidades, da persistência das desigualdades de gênero e da dificuldade feminina na ascensão a cargos de gestão, torna-se importante, então, considerar o seguinte problema de pesquisa: Qual a condição de mulheres que são professoras e gestoras na Universidade?

Na busca por orientar as ações pertinentes ao esclarecimento da questão supracitada, a presente pesquisa tem por objetivo geral refletir sobre a condição de mulheres como professoras-gestoras na Universidade, por meio das trajetórias de vida de Maria Carmem e Gaia, duas professoras com cargo de gestão em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) brasileira. Como objetivos específicos, pretende-se:

- Refletir sobre o feminino e o masculino relacionados aos cargos de gestão no ambiente da Universidade estudada;
- Analisar a ocorrência do fenômeno teto de vidro na universidade pesquisada;
- Apresentar as decisões nas histórias de vida, especialmente, na carreira que transformaram as professoras em gestoras.

Para a apresentação deste estudo, estruturou-se a dissertação em dez seções. Primeiramente, apresentou-se o prólogo, conhecendo a pesquisadora e seus interesses em realizar essa pesquisa. Em seguida, apresenta-se esta introdução, que versa sobre as notas introdutórias, com a apresentação dos temas da pesquisa, envolvendo os aspectos relevantes, o problema e o porquê de se realizar essa pesquisa e o objetivo geral e os específicos desse estudo.

O referencial teórico desta pesquisa foi desenvolvido para nortear os campos teóricos para alcançar o objetivo-fim desse trabalho e é apresentado em seções. Para tanto, a construção teórica aborda as temáticas sobre gênero, feminismo, o histórico das mulheres no trabalho, o trabalho das mulheres no Brasil, as mulheres e o trabalho gerencial e o trabalho das mulheres na gestão universitária.

A seção três é intitulada “Gênero: uma categoria em debate”, e possibilita fazer uma reflexão sobre os diferentes conceitos e perspectivas de gênero, trazendo os seus principais autores. Na quarta seção “Os feminismos: suas ondas e teorias” expõem-se o conceito, as principais ondas e abordagens dos feminismos, versando também sobre os movimentos feministas no Brasil em uma subseção. Tendo em vista o conceito de patriarcado e as questões do trabalho das mulheres, na quinta seção “O patriarcado e o trabalho das mulheres” apresenta-se o contexto social e cultural do trabalho das mulheres, além de abordar sobre a situação das mulheres em relação ao trabalho no Brasil em uma subseção específica.

Na sexta seção “As mulheres e o trabalho gerencial” ressalta-se a dificuldade das mulheres em galgar maiores posições hierárquicas, apresentado o conceito do fenômeno teto de vidro e estudos relacionados à temática. Por fim, na seção sete “O trabalho das mulheres na gestão universitária”, enfoca-se nas questões sobre as professoras-gestoras e seu trabalho na

universidade, trazendo dados e estudos que colocam em ênfase a situação das mulheres nas universidades.

Na oitava seção é apresentada a metodologia em que este estudo se apoiou, trazendo o tipo de pesquisa utilizada, assim como o método de pesquisa, a história de vida e os instrumentos de coleta dos dados: entrevistas de trajetórias de vida e análise documental. Na nona seção apresenta-se a contextualização da Instituição Federal de Ensino Superior investigada e conta-se as histórias das professoras-gestoras. As análises das trajetórias de vida são apresentadas na seção dez. Por último, apresentam-se as considerações finais, seção onze, e as referências que nortearam a fundamentação desta dissertação.

### 3 GÊNERO: UMA CATEGORIA EM DEBATE

Nesta seção, abordam-se os diferentes debates que delineiam o conceito de gênero, tema que traz diversas perspectivas e autores. Conforme afirma Costa e Lima (2015), a discussão de gênero é uma arena de constantes tensões e de diversos e distintos pensamentos e, por esse motivo, abrange questões sociais, culturais e históricas e está em constante processo de redefinição, ou seja, é mutável, em virtude das interações entre indivíduos (GROSSI, 2000).

Amorim (2011) indaga que as construções de gênero têm a finalidade de determinar tudo o que é definido socialmente, e por esse fato, está em constante processo de ressignificação pelas interações entre homens e mulheres. Assim, Haraway (1995, p. 221) afirma que “gênero é um conceito desenvolvido para contestar a naturalização da diferença sexual em múltiplos terrenos de luta”.

Com essas constantes mudanças e ressignificações de gênero, apresentam-se, então, duas diferentes formas que o conceito de gênero foi e é utilizado: a primeira forma é que a palavra gênero descreve a personalidade e o comportamento e o termo sexo, usado em oposição ao gênero, referenciando o corpo, para diferenciar o que é socialmente construído (gênero) do que é biologicamente definido (sexo), ou seja, o sistema binário sexo/gênero, defendido pelas feministas da década de 1960; a segunda forma é a utilização da palavra gênero para referenciar a construção social sobre a diferença entre o feminino e o masculino, inclusive considera o sexo como uma construção social, conceito defendido pelas feministas pós-estruturalistas (NICHOLSON, 2000).

A primeira forma é o conceito ancorado na distinção binária de gênero e sexo desenvolvido por várias correntes dos movimentos feministas contemporâneos a partir dos anos de 1960 (SANTOS, 2010; PRAUN, 2011). Então se tem que “a construção dos relacionamentos e a definição dos papéis entre os gêneros ocorrem por meio da cultura, da criação social de ideias, normas e comportamentos esperados, tanto para os homens quanto para as mulheres” (LIMA, 2009, p.11). Isto é, o gênero como um produto cultural e o sexo como uma caracterização biológica (SOUZA, 2016).

Lamas (2000, p. 13) afirma que esse conceito de gênero “permitiu a compreensão de que não é a anatomia que posiciona mulheres e homens em âmbitos e hierarquias distintos, e sim a simbolização que as sociedades fazem dela”. Ou seja, esse conceito de gênero atribui à construção social a desigualdade existente entre homens e mulheres (SANTOS, 2010). Assim,

“gênero serve, portanto, para determinar tudo que é social, cultural e historicamente determinado” (GROSSI, 2000, p. 5).

Nessa mesma perspectiva, Bruschini, Ardaillon e Unbehaum (1998, p. 89) conceituam gênero como:

Princípio que transforma as diferenças biológicas entre os sexos em desigualdades sociais, estruturando a sociedade sobre a assimetria das relações entre homens e mulheres. Usar “gênero” para todas as referências de ordem social ou cultural, e “sexo” para aquelas de ordem biológica (BRUSCHINI; ARDAILLON; UNBEHAUM, 1998, p.89).

De acordo com Praun (2011), é importante o reconhecimento da diferença no conceito de gênero e sexo, pois representa uma interrupção dos conceitos utilizados anteriormente nos trabalhos científicos, já que os estudos se limitavam às diferenças biológicas entre homens e mulheres e aos estereótipos de masculinidade e feminilidade, além de caracterizar as funções femininas como domiciliar e familiar.

Porém, “ao aceitarmos que a construção de gênero é histórica e se faz incessantemente, estamos entendendo que as relações entre homens e mulheres, os discursos e as representações dessas relações estão em constante mudança” (LOURO, 1997, p. 35). E com isso, as feministas pós-estruturalistas passaram a considerar gênero como todas as formas de construção social, cultural e linguística com implicações na diferenciação de mulheres e homens, incluindo o sexo como uma construção social, com o objetivo de compreender gênero para além da dicotomia masculino-feminino, em sua segunda forma (MEYER, 2004). Essa nova percepção de gênero foi necessária para desconstruir os sistemas tradicionais ocidentais, com base no binarismo, e permitir o pensamento de pluralidades e diversidades (MARIANO, 2005).

Para Franzoni (2008) essa perspectiva marca uma ruptura teórica, com a queda do determinismo biológico, pelo fato de que, nessa visão, o corpo é como descoberta das ideias, dos discursos, das representações que constituem novas realidades: surge a pluralidade de gêneros, um novo sujeito do feminismo, multifacetado. Ou seja, para essa perspectiva, tanto corpo quanto gênero são construções sociais, históricas e culturais (SOUZA, 2016).

Esse pensamento pós-estruturalista tem autores como Scott (1995), Nicholson (2000) e Butler (2003). Para a última autora, a noção de gênero deve ser reformulada, ressignificada, já que a distinção de sexo e gênero, utilizada por outras abordagens feministas, indica uma descontinuidade entre corpos sexuais e gênero (BUTLER, 2003). Isso quer dizer que se deve desconstruir o pensamento binário do homem e da mulher e as concepções de masculino

e feminino, bem como negar os modelos de análise universais (LOURO, 1997; BUTLER, 2003; COSTA; LIMA, 2015).

A construção de homens não se aplica exclusivamente ao corpo masculino e da mesma forma que a de mulheres não se aplica necessariamente ao corpo feminino. Para Nicholson (2000), sexo e gênero não podem ser independentes, e por isso, tanto gênero quanto sexo são construções sociais, culturais e históricas. Lamas (2010, p. 15-16) reforça a visão de Butler acerca do gênero:

[...] como um fazer que constitui a identidade sexual. Para Butler *gênero* é um processo que articula sexo, desejo e prática sexual, no qual o corpo é moldado pela cultura através do discurso. Daí sua [*sic*] ideia da desconstrução do *gênero* como um processo de subversão cultural.

Dessa forma, Louro (1997, p. 24) entende gênero como um “constituente da identidade dos sujeitos”. Para a autora, deve-se considerar as diversas categorias e dimensões que constituem os sujeitos, sendo que gênero também faz parte do sujeito e o constitui. Além disso, que essas identidades são plurais, múltiplas, estão sempre em construção e são instáveis e passíveis de transformação, não sendo algo dado e definitivo e nem baseado em generalizações.

Franzoni (2008) concorda alertando para o fato de que embora todas as mulheres possam sofrer a discriminação de gênero, existem outros aspectos de suas identidades sociais, por exemplo, classe, cor, etnia, religião, orientação social, entre outros. Esses aspectos fazem diferença na maneira como os vários grupos de mulheres sofrem a discriminação. Então, tem-se a necessidade de se considerar esse conjunto de aspectos para as relações de gênero.

Nesse sentido, Butler (2003) afirma que gênero não se constituiu de forma coerente e consistente ao longo dos distintos contextos históricos pelo fato de se haver interseções com essas diversas categorias e dimensões. Assim, é impossível separar gênero dos contextos políticos e culturais. Por esse motivo, as relações de gênero são desiguais na maioria das sociedades, pelos desequilíbrios existentes nas leis, nas políticas e nas práticas sociais e culturais, bem como nas atitudes e nos comportamentos dos sujeitos (AMORIM, 2011).

Para Butler (2003) gênero não deve ser uma marca para determinar os corpos, propondo a ideia de gênero como performance e performatividade, “ [...] porque ele é algo que se faz e, não, algo que se tem ou se é” (TEIXEIRA, 2015, p. 265). Ou seja, gênero é um instrumento que produz identidades, como por exemplo, homem e mulher. Souza (2016, p. 28) afirma que gênero é “algo que se faz e desfaz por meio de processos altamente regulados

por normas sociais”. É uma estrutura em que a normalização do feminismo e do masculino é realizada. (OLIVEIRA, 2008).

Essa ideia de gênero como performance e performatividade de Butler evidencia que gênero não é um atributo do sujeito, não é fixo e inato, mas sim um dispositivo de identidades que são formadas por normas e discursos sociais. A performatividade compreende os processos em que os sujeitos são construídos como sujeitos, ou seja, é uma produção discursiva. Já a performance é a repetição das normas, é o ato limitado, não sendo uma escolha do sujeito. É importante destacar que performatividade não é o mesmo que performance, já que o primeiro termo regula o segundo, isto é, a performatividade vai regular a repetição das normas (BUTLER, 2003; SOUZA, 2016).

Ou seja, para Butler (2003) a noção de gênero é efetuada ao passo que as performances de gênero são repetidas e naturalizadas, de modo a identificar tal gênero, sendo compreendido como símbolos, gestos, comportamentos naturalizados como pertencentes a um gênero específico (por exemplo: mulher sensível e intuitiva, homem forte e racional). Entretanto, tais atos podem ser subvertidos, na medida em que se misturam corpo físico e performances de gênero diferentes (por exemplo homem sensível).

Além disso, Scott (1995) faz uma crítica às visões tradicionais acerca de gênero, sendo uma delas a utilização do termo gênero como significado de mulher por alguns estudos feministas da década de 1960. Para a autora, mulher faz parte do gênero, mas não significa gênero. Ao criticar a categoria 'mulher' dos estudos, Scott (1995) teve o objetivo de refutar o essencialismo biológico, o viés heterossexual dos estudos e entender as vivências e experiências como relacionais. Então, ao abordar gênero, deve-se também falar sobre os homens, pois o feminino sempre inclui o masculino e o masculino sempre inclui o feminino. Nesse sentido, na visão de Scott, as outras vertentes feministas da mesma maneira em que tentavam acabar com as diferenças sexuais, defendiam as mulheres, e dessa forma, acabavam paradoxalmente por reforçar a diferença sexual (SANTOS, 2008; FRANZONI, 2008; TEIXEIRA, 2015; SOUZA, 2016).

Por meio da abordagem pós-estruturalista, Scott (1995, p.86) divide o gênero em duas partes e em quatro subpartes inter-relacionadas entre si. São elas: (1) o gênero é constituído de relações sociais com base nas diferenças percebidas entre os sexos e (2) o gênero é uma forma primária de simbolizar as relações de poder. Para essa primeira divisão (1), a autora cita quatro subgrupos que são dependentes entre si:

a) representações culturalmente conhecidas e frequentemente contraditórias, como: Maria e Eva símbolo da mulher na tradição ocidental, interpretadas a partir de explicações culturais;

b) conceitos normativos (expressos em doutrinas religiosas, educativas, políticas, entre outras) que evidenciam a interpretação dos símbolos, tentando limitar as suas possibilidades metafóricas, ou seja, categoriza o significado do que é homem e mulher, do masculino e do feminino (representação binária);

c) noção de fixidez traz uma aparente permanência na representação binária dos gêneros;

d) noção de identidade subjetiva, permitindo observar como as identidades de gênero são construídas, por meio da formação de conceitos, imagens e símbolos.

Guimarães (2005) explica que as contribuições de Scott são importantes para se perceber a categoria gênero, para analisar as relações entre mulheres e homens e também para verificar como elas influenciam na dinâmica social e política. Percebe-se como é difícil desconstruir as representações e os conceitos normativos, simbólicos, políticos e subjetivos. Nesse sentido, Scott (1995, p. 88) acredita que gênero é uma maneira elementar de dar sentido às relações de poder, ou seja, “o gênero é um campo primário no interior do qual, ou por meio do qual, o poder é articulado”.

Desse modo, na perspectiva pós-estruturalista, gênero é entendido como um dispositivo de poder que constitui algumas identidades, entre elas, as de mulher e de homem (TEIXEIRA, 2015). Para Meyer (2004), o gênero não deve ser exclusivamente objeto de análise das condições de vida das mulheres (crítica também realizada por Scott), mas sim deve levar em consideração as relações de poder entre mulheres e homens, bem como as formas sociais e culturais que estabelecem os “sujeitos de gênero”. Louro (1997) afirma que os gêneros são produzidos nas e pelas relações de poder.

Através da perspectiva do poder, tem-se mais uma crítica atribuída pelas feministas pós-estruturalistas ao pensamento binário que considera o homem e mulher em uma visão polarizada, relacionando-se dentro de uma lógica fixa e imutável de um homem dominante *versus* uma mulher dominada, eliminando qualquer possibilidade de resistência, de luta e do exercício de poder pelas mulheres (SCOTT, 1995; LOURO, 1997; BUTLER, 2003; TEIXEIRA, 2015).

É nesse entendimento do exercício do poder que são constituídas as diferenças e desigualdades, e isso não exclui o fato de as mulheres terem sido subordinadas pelos homens,

características de uma sociedade patriarcal, mas também inclui as lutas e resistências das mulheres para essa situação. Situação em que se confronta uma sociedade hegemônica branca, masculina, heterossexual e cristã, que são os sujeitos dotados de poder nas relações sociais, sendo uma categoria normativa e opressora (LOURO, 1997; MARIANO, 2005).

Uma vez apresentada as duas possibilidades do conceito de gênero, para este estudo, parte-se de uma visão de gênero defendida pelas feministas pós-estruturalistas, que entendem a construção das identidades de gênero como resultado entre corpos, discursos e práticas sociais, e como dispositivo de poder, defendida por Louro (1997), Nicholson (2000) e Butler (2003), entre outras autoras, desconstruindo a classificação universal, binária e de oposição entre mulheres e homens, adotada pelas feministas da década de 1960.

Percebe-se, então, que a construção do conceito de gênero está diretamente associada à luta e conquistas femininas (LOURO, 1997). Esse conceito começou a ser entendido pelos movimentos feministas como um instrumento explicativo para as desigualdades e discriminações históricas entre homens e mulheres (COSTA; LIMA, 2015). Assim, devido às desigualdades, ao preconceito e à discriminação sofridos pelas mulheres, surgiram os Movimentos Feministas, que buscavam a garantia de direitos iguais entre homens e mulheres em todas as esferas da sociedade (AMORIM, 2011). De acordo com Narvaz e Koller (2006), o movimento surgiu no século XVII como forma de protestar contra a histórica opressão e dominação masculina sobre as mulheres.

Dessa forma, a próxima seção discorre sobre os movimentos feministas, suas ondas, teorias e o momento histórico em que se situavam e às reivindicações levantadas pelas mulheres à época, além disso, apresenta-se também os feminismos no Brasil.

#### 4 OS FEMINISMOS E SUAS ABORDAGENS

Apresentam-se, nesta seção, as diversas abordagens feministas que vem combatendo as diferenças, o preconceito e a discriminação sofridos pelas mulheres ao longo da história.

Os movimentos feministas, como grupo organizado, surgiram na Europa Ocidental e tem o objetivo de confrontar a particular situação de subordinação das mulheres pelos homens (GUIMARÃES, 2005). Para Louro (1997), o principal objetivo das feministas, no início dos movimentos, foi de tornar visíveis aquelas (as mulheres) ocultadas historicamente pela segregação social e política, denunciando a ausência das mulheres na política, na ciência, nas letras e nas artes. Bairos (1995, p.462) reflete o feminismo como “instrumento teórico que permite dar conta da construção de gênero como fonte de poder e de hierarquia que impacta mais negativamente sobre as mulheres. É a lente através da qual as diferentes experiências das mulheres podem ser analisadas criticamente”.

Dessa forma, segundo Duarte (2003, p. 152), o feminismo é considerado “em um sentido mais amplo, como todo gesto ou ação que resulte em protesto contra a opressão e a discriminação da mulher, ou que exija a ampliação dos próprios direitos civis e políticos, seja por iniciativa individual, seja de grupo” (DUARTE, 2003, p.152). O feminismo, então, é um movimento de contestação para a construção de uma justiça social para as mulheres. Isso quer dizer que o feminismo clama por mudanças nas ordens sociais, com o objetivo de rejeitar todas as formas de dominação (CRUZ, 2007).

É importante aqui esclarecer conforme citado por Auad (2003, p. 13) que há muitas pessoas que associam o feminismo à “imagem de mulheres que detestam homens, queimam sutiãs e que, como Napoleão, desejam dominar o mundo, detendo todo e qualquer poder”. Esse fato contribuiu para uma visão pejorativa do feminismo difundida pelo senso comum, distorcendo e limitando sua natureza e seus objetivos (DUARTE, 2003; TEIXEIRA; CAPPELLE; OLIVEIRA, 2012).

Ou seja, é importante esclarecer que para esta pesquisa considera-se o feminismo como um movimento formado por mulheres críticas e questionadoras, que não desprezam o homem, mas sim o modelo de passividade e submissão imposto às mulheres historicamente, combatendo o machismo, o sexismo, a desvalorização das mulheres e do feminino. Assim, o feminismo é um movimento político formado principalmente por mulheres para combater a discriminação de gênero em todos os contextos sociais.

Apesar de se usar o termo feminismo no singular, Auad (2003) defende que existem vários grupos de feminismos no mundo e no Brasil, defendendo ideais, valores e abordagens

diferentes, sendo um movimento extremamente heterogêneo (COSTA; LIMA, 2015). Por esse motivo, Diniz (2012) afirma que o feminismo deveria ser tratado no plural, ou seja, feminismos.

Então, para este estudo, reconhece-se a pluralidade dos movimentos feministas, representando as mais diversas mulheres, com todos os perfis, características, perspectivas, especificidades e contextos. Esses diferentes movimentos foram e são formados pelos diversos momentos e contextos que perpassam o processo de construção dos movimentos feministas (CRUZ, 2007). Para Matos (2008, p. 351) essas diferentes abordagens dos movimentos feministas são importantes por deixar um “legado civilizatório inegável para as sociedades” nas quais têm se desenvolvido.

Calás e Smircich (1999, p. 274) estruturam as diferentes abordagens referentes às teorias feministas, destacando que essas abordagens são discursos que criticam o *status quo*, tendo o caráter político, reformista e transformador da sociedade. Cada abordagem defende suas perspectivas e contextos, entretanto, para as autoras, todas as perspectivas têm em comum “o reconhecimento da dominação masculina nos arranjos sociais e o desejo de mudanças nessa forma de dominação”. Isso quer dizer que são abordagens que se cruzam e tem pontos semelhantes, atribuindo a cada perspectiva uma relevante contribuição para as questões de gênero em épocas e contextos diferentes.

A partir dessas diversas abordagens tratou-se da opressão sofridas pelas mulheres para a construção e a desconstrução do que é ser mulher na sociedade, de quais são os fatores que perpetuam a desigualdade entre os gêneros e como reverter este quadro (NARVAZ; KOLLER, 2006). Dessa forma, apresenta-se as principais abordagens feministas de acordo com o enfoque dado por Tong (1994) e Calas e Smircich (1999) e, de acordo, com as três fases marcantes desse movimento, conhecidas como “ondas” do feminismo, levando-se em consideração os contextos político e social de cada onda.

A primeira onda dos movimentos feministas, conhecida como sufragista, foi o movimento liberal. Esse movimento se originou com o capitalismo na Revolução Industrial nos séculos XVII e XVIII na França e Inglaterra (LIMA, 2009). As feministas liberais acreditavam que as mulheres sempre tiveram em desvantagem em relação aos homens, por motivos históricos e econômicos, e por isso, não tinham as mesmas oportunidades. Foi influenciado pelos ideais políticos de igualdade, liberdade e fraternidade, oriundos da revolução francesa e, marcado pela crescente demanda por mão-de-obra proveniente da revolução industrial, permitindo que as mulheres passassem a integrar o mercado de trabalho da época (CALÁS; SMIRCICH, 1999; NARVAZ; KOLLER, 2006).

Porém, nessa época, as mulheres não votavam e eram proibidas de terem propriedades em seu nome, deixando-as totalmente dependentes dos homens. Além disso, a participação feminina no trabalho era somente em cargos de subordinação, em postos de trabalho precários e com menor remuneração. Nessa linha teórica considerada reformista, as mulheres buscavam a equidade de gênero, principalmente relacionada aos direitos civis, políticos e econômicos, reivindicando a inserção das mulheres na sociedade, o direito ao voto e o acesso à educação (CALÁS; SMIRCICH, 1999; NARVAZ; KOLLER, 2006; LIMA, 2009).

Tong (1994) afirma que o movimento feminista liberal adotou a concepção de uma classe homogênea de mulheres, a universalização da categoria mulher, ou seja, que a situação de todas as mulheres era igual, e que a diferença de gênero entre homens e mulheres era proveniente somente pelas desigualdades econômicas entre eles, o que não era percebido na realidade, já que mulheres pobres e negras não estavam na mesma situação de privilégios sociais das mulheres brancas e ricas (RIBEIRO, 2017). A atribuição de uma categoria homogênea de mulheres foi o principal limitador dessa teoria, passando a representar apenas os interesses das mulheres brancas, de classe média e de países desenvolvidos. Além disso, após o alcance das metas dessas feministas, que foi o direito ao voto pelas mulheres em vários países do ocidente, houve uma acomodação do movimento (LOURO, 1997).

A segunda onda dos movimentos feministas iniciou-se no século XX e foi marcada com a crescente inserção feminina no mercado de trabalho. Para Louro (1997), essa segunda onda foi marcada não apenas pelas preocupações sociais e políticas, mas também com as construções teóricas acerca do conceito de gênero e dos estudos das mulheres. Teve seu início com o livro de Simone de Beauvoir, publicado em 1949, chamado *O Segundo Sexo*.

Essa obra mostrou que as reivindicações pelos direitos das mulheres estavam apenas começando e tinha a concepção da ruptura com o determinismo biológico, já que, para a escritora, “ninguém nasce mulher, torna-se mulher” (BEAUVOIR, 1970, p.9). A autora traça um grande panorama histórico da dominação masculina, explicando como o papel das mulheres foi/é considerado secundário, além de defender as premissas de que as opções dos indivíduos não podem depender da sexualidade deles (CORRÊA, 2004; CAPPELLE *et al.*, 2013).

A obra de Beauvoir provocou grande impacto na sociedade pelo empreendimento em pesquisar sobre as mulheres e “influenciou sobremodo o pensamento feminista e tem contribuído para transformar não somente a visão de milhares de mulheres sobre a vida em sociedade, como também suas condutas” (SAFFIOTI, 1999, p.163). Dessa forma, o debate

promovido pela autora foi muito importante por inspirar outras abordagens feministas, como a radical, a psicanalítica, a marxista e a socialista. Essas abordagens serão apresentadas a seguir.

A teoria feminista radical originou-se na década de 1960 e propõe a livre distinção de gênero ou de sexo para uma sociedade ideal, surgindo com a insatisfação do sexismo dos movimentos da época, pelos direitos civis e contra a Guerra do Vietnã. Nessa corrente, as feministas rejeitam todas as formas de dominação masculina e acreditam que o patriarcalismo é a origem da opressão feminina. Esse movimento é centrado nas mulheres e aspira uma nova ordem social, sem a subordinação das mulheres pelos homens (CALÁS; SMIRCICH, 1999).

A principal contribuição desse movimento foi a criação de ideais de mundos alternativos além do patriarcado, focando nos valores femininos de um modo geral. O movimento feminista radical conseguiu agregar representatividade: além das mulheres brancas e heterossexuais, mulheres de outras etnias e as lésbicas. Porém, como limitação, tem-se a utopia da total diferenciação de gênero com políticas separatistas, como a criação de organizações unicamente femininas e os espaços só de mulheres (TONG, 1994).

A escola feminista psicanalítica é uma abordagem que liga a mente dos sujeitos com as suas experiências de desenvolvimento. Tem origem na teoria freudiana e nas teorias sobre relação-objeto. Essa corrente considera que a ideia de que o masculino é melhor que o feminino está enraizada desde as experiências na infância e está impregnada no inconsciente da sociedade. Nessa abordagem, o homem e a mulher são diferentes porque possuem o desenvolvimento psicosssexual (pessoal e social) distintos. Para uma sociedade livre da dominação masculina, essa vertente defende a ideia da mudança dos arranjos familiares, da maneira de como os pais são vistos pelos filhos (CALÁS; SMIRCICH, 1999; LIMA, 2009).

O feminismo marxista se baseia na crítica marxista de uma sociedade capitalista e do liberalismo político, sendo os gêneros como categorias sociais definidas pelas relações de dominação e opressão. Essa vertente se apropriou da ideologia da luta de classes proposta por Marx e Engels, considerando o gênero e classe como categorias sociais, caracterizadas pela opressão do sistema capitalista, isso quer dizer que as mulheres também são consideradas como uma classe oprimida por esse sistema. As feministas marxistas defendem que as desigualdades de gênero continuarão caso não haja mudanças estruturais na sociedade (CALÁS; SMIRCICH, 1999; LIMA, 2009).

A partir das abordagens feministas marxista, radical e psicanalítica, surge a teoria feminista socialista com o objetivo de defender uma sociedade em que masculinidade e feminilidade são socialmente irrelevantes e que a segregação de gênero terminaria com a extinção do capitalismo e do patriarcado. Essa abordagem se originou devido ao fato de que o

movimento feminista marxista considerava a opressão da classe operária mais importante que a opressão às mulheres. Além disso, criticou os movimentos radical e psicanalítico por serem generalistas e não levarem em consideração os contextos históricos e culturais (CALÁS; SMIRCICH, 1999).

Para as feministas socialistas, o gênero é formado socialmente por meio das junções entre sexo, raça, ideologia e opressão dos sistemas capitalista e patriarcal (CALÁS; SMIRCICH, 1999). Tong (1994) afirma que essa vertente tenta desenvolver teorias para explicar a relação entre capitalismo e patriarcalismo e que o grande ponto limitador dessa vertente é o seu caráter utópico, já que não há um sistema social com a capacidade de destruir os sistemas de opressão e acabar com a luta de classes.

Além da primeira e segunda ondas, tem-se a terceira onda dos movimentos feministas que surgiu na década de 1990 com o objetivo de desconstruir e discutir as lacunas deixadas pela segunda onda. Tem a proposta da análise das diferenças, da diversidade e da produção discursiva da subjetividade. É nessa onda que se observa uma maior relação entre a academia e a luta das mulheres: nas universidades, em centros de estudos sobre a mulher, de gênero e femininos. O principal desafio nessa terceira geração do feminismo é pensar ao mesmo tempo na igualdade e na diferença para a construção das subjetividades masculina e feminina (NARVAZ; KOLLER, 2006) e romper com os pensamentos e regras universais (CRUZ, 2007).

Essa onda é conhecida como pós-feminismo e tem o objetivo de romper o significado de gênero como categoria fixa e imutável (MACEDO, 2006). Nessa vertente, troca-se as ideias unitárias de mulher e de identidade genérica feminina para tratar de conceitos acerca da identidade social e que o gênero seria mais uma questão relevante (RODRIGUES, 2005). Considera-se, nessa onda, que o gênero é formado pela personalidade e comportamento e, também, pela forma como o corpo (sexo) aparece (MEYER, 2004). Essa perspectiva de gênero é problematizada por Butler (2003), desconstruindo a dualidade gênero e sexo, já que para a autora sexo é também discursivo e natural, assim como o gênero, conforme já abordado na seção anterior. Essa onda também possui abordagens feministas que serão apresentadas a seguir.

A teoria pós-estruturalista/pós-moderna, advinda da terceira onda do feminismo, possui várias correntes distintas: feminismo francês, teoria anglo-americana e o feminismo pós-moderno. Essa abordagem questiona o conhecimento positivista (razão). Aborda que sexo e gênero são práticas discursivas que formam subjetividades específicas através do poder e da resistência na materialidade dos corpos. Esse movimento se dedicou ao estudo das diferenças,

da diversidade e da produção discursiva da subjetividade com foco entre linguagem e conhecimento (CALÁS; SMIRCICH, 1999; TONG; 1994). Narvaz e Koller (2006) alegam que nessa época houve a passagem da luta política do movimento para a academia, na qual foram criados centros de pesquisa sobre gênero e feminismo nas universidades.

A teoria terceiro-mundista/pós-colonial critica a generalização das questões de gênero realizada pelas feministas do primeiro mundo das outras abordagens consideradas como teorias de gênero branca, de classe média e heterossexual, ou seja, seu caráter totalitário, não levando em consideração os outros contextos sociais e econômicos de todas as mulheres, bem como as relações de dominação do primeiro mundo com os outros países colonizados (CALÁS; SMIRCICH, 1999).

Todas essas teorias feministas permitem compreender as diferentes formas de construção social e individual das mulheres, refletindo sobre as relações de gênero. Dessa forma, cada linha de pensamento se direciona a perspectivas, aspectos e contextos específicos e o surgimento de novas abordagens é “para responder as limitações de outra e, embora pareçam independentes e diferenciadas, suas fronteiras não são muito nítidas” (CALÁS; SMIRCICH, 1999, p. 275).

Cabe destacar a crítica de Butler (2003) de que algumas abordagens teóricas feministas, com o objetivo de consolidar a representatividade das reivindicações e questionamentos, atribuíram um caráter universal à opressão sofrida pelas mulheres, ou seja, classificando as situações de todas as mulheres como homogêneas. Para a autora, o gênero não se dá de maneira coerente nas diversas situações e contextos históricos existentes na sociedade e deve-se repensar as restrições que as teorias feministas carregam na tentativa de representar as mulheres. Juntamente com Butler (2003), as feministas negras, latino-americanas, de países de Terceiro Mundo, de países ex-colônias e as lésbicas reprovaram essa tentativa de construção de um sujeito feminino universal por muitas feministas (MARIANO, 2005).

Dessa forma, a partir da publicação da obra de Hazel Cardy *White Woman: Listen! Black Feminism and the Boundaries of Sisterhood*, no início dos anos 80, expandiu-se o conceito de interseccionalidade e os estudos sobre raça, gênero e classe, constituindo um campo acadêmico específico: o pensamento feminista negro (RODRIGUES, 2013). De acordo com Rodrigues (2013, p. 07) a interseccionalidade é uma:

Ferramenta teórico-metodológica fundamental para ativistas e teóricas feministas comprometidas com análises que desvelem os processos de interação entre relações de poder e categorias como classe, gênero e raça em contextos individuais, práticas coletivas e arranjos culturais/institucionais.

A perspectiva interseccional permite compreender como as variadas opressões atuam simultaneamente sobre a vida das pessoas. O movimento feminista interseccional surgiu com o objetivo de acabar com as formas de opressão interna dos movimentos, ou seja, acabar com a invisibilidade da categoria raça nos movimentos feministas, rompendo com as limitações do feminismo branco e sua característica de singularidade da luta feminista e da categoria gênero no movimento negro, criticando o sexismo existente (RODRIGUES, 2013). Dessa maneira, “uma mulher negra terá experiências distintas de uma mulher branca por conta de sua localização social, vai experienciar gênero de uma outra forma” (RIBEIRO, 2017, p.34).

Ribeiro (2017) ainda cita Sueli Carneiro, em seu artigo intitulado: “Enegrecendo o feminismo: a situação da mulher negra na América Latina a partir de uma perspectiva de gênero”, mostrando uma perspectiva de entendimento sobre a categoria mulheres negras.

Quando falamos do mito da fragilidade feminina, que justificou historicamente a proteção paternalista dos homens sobre as mulheres, de que mulheres estamos falando? Nós, mulheres negras, fazemos parte de um contingente de mulheres, provavelmente majoritário, que nunca reconheceram em si mesmas esse mito, porque nunca fomos tratadas como frágeis. Fazemos parte de um contingente de mulheres que trabalharam durante séculos como escravas nas lavouras ou nas ruas, como vendedoras, quituteiras, prostitutas... Mulheres que não entenderam nada quando as feministas disseram que as mulheres deveriam ganhar as ruas e trabalhar. Fazemos parte de um contingente de mulheres com identidade de objeto. Ontem, a serviço de frágeis sinhozinhos e de senhores de engenho tarados (RIBEIRO, 2017 *apud* Carneiro, 2003, p.50).

Percebe-se que é fundamental para os femininos abdicarem de uma estrutura universal para categorizar as mulheres e levar em consideração as intersecções como raça, classe, entre outros, já que, como explicita a fala de Carneiro (2003) acima, a situação das mulheres negras era/é bem diferente das mulheres brancas (RIBEIRO, 2017). Para Rodrigues (2003), as mulheres negras foram posicionadas em uma situação muito desfavorável, sendo importante trazer a categoria analítica raça e suas especificidades para à luta das mulheres.

Nesse sentido, deve-se considerar que as experiências de dominação dos homens têm certas peculiaridades dos contextos históricos, sociais e culturais em que as mulheres estão inseridas, para compreender a opressão por gênero (DINIZ, 2012). Portanto, são “[...] vários feminismos, que envolvem múltiplos interesses e que precisam tratar também da própria diversidade entre as mulheres, seja racial, étnica, seja de condição socioeconômica, de orientação sexual, de geração e de cultura”, ou seja, tal diversidade do feminismo deve levar em consideração as diversas realidades da condição das mulheres na esfera social (TEIXEIRA; CAPPELLE; OLIVEIRA, 2012, p. 77). Afinal, não há “A” mulher ou “O” homem, e sim diversos e diferentes mulheres e homens, conforme indaga Louro (1997).

Portanto, conforme o entendimento do conceito de gênero, este estudo considera a abordagem feminista pós-estruturalista, visto que essa se opõe à unicidade atribuída às mulheres, levando em consideração a diversidade de contextos e categorias como classe, casta, raça, cor, etnia, religião, origem nacional e orientação sexual, além de compreender que as representações culturais e sociais são manifestadas pelas relações de poder e resistência (SOUZA, 2014). Ainda neste trabalho, apresenta-se a discussão acerca do patriarcado (apresentado na seção 5), conforme defendido por Saffioti (2004, 2009) e Santos (2008), pois se considera que tal estrutura ainda é fortemente identificada na sociedade moderna.

Assim, esta pesquisa busca refletir sobre a condição de mulheres como professoras-gestoras na Universidade, por meio das trajetórias de vida de Maria Carmem e Gaia, mulheres brancas, de classe média alta, que tiveram condições de estudar na década de 1970 e professoras com cargo de gestão no contexto de uma IFES no Brasil. É importante, então, apresentar o contexto dos movimentos feministas deste estudo, ou seja, como surgiram e se desenvolveram os movimentos feministas brasileiros.

#### 4.1. OS MOVIMENTOS FEMINISTAS NO BRASIL

Os movimentos feministas no Brasil surgiram para desafiar a ordem conservadora que não considerava as mulheres como um indivíduo dotado de direitos, deixando-as fora da vida pública (PINTO, 2003). Dessa forma, esses movimentos contribuíram para a diminuição das desigualdades de gênero na sociedade brasileira, rompendo com a tradição cultural na qual as mulheres tinham somente papel nas atividades domésticas e na reprodução e os homens monopolizavam o espaço público (BELTRÃO; ALVES, 2009).

Deve-se considerar que os movimentos brasileiros não ocorreram de maneira isolada e homogênea, sofrendo influências do contexto mundial (COSTA, 2005; TEIXEIRA; CAPPELLE; OLIVEIRA, 2012). Nesse sentido, Pinto (2003) destaca que uma das características dos movimentos feministas brasileiros é sua fragmentação, com várias manifestações e muitos objetivos. Além disso, caracteriza-se o movimento feminista no Brasil, em seu início, como um movimento não popular, já que desde suas primeiras manifestações reuniu mulheres intelectuais (minorias) que se expressavam por meio de publicações, palestras, romances e peças de teatro.

Muzart (2003) afirma que as escritoras brasileiras com publicações de textos feministas em jornais e periódicos tiveram um importante papel de despertar a consciência feminina no Brasil, lutando pelos direitos à educação, à profissão, ao voto e até ao divórcio.

Dessa mesma maneira, Pinto (2003) evidencia o feminismo na academia, com a participação significativa de professoras universitárias nos movimentos feministas na década de 1970, que passaram a produzir conhecimento acerca das temáticas relacionadas às mulheres, com projetos de pesquisa, dissertações e teses.

Para Pinto (2003), a popularização do movimento feminista brasileiro ocorreu ao longo de sua história pelo surgimento de novas formas de organização social pelo processo de urbanização, como aparecimento das classes operárias. Nesse sentido, Corrêa (2001) afirma que os movimentos feministas brasileiros tiveram seu auge na década de 1970 e articulou com outros grupos sociais, como os movimentos populares – pleiteando por melhores condições de vida -, os movimentos políticos – luta contra o racismo, direito à terra dos índios e contra a ditadura - e os movimentos dos homossexuais. Essa articulação se explica pelo contexto político em que o Brasil se encontrava: sob uma forte ditadura e marcado por profundas desigualdades sociais. Dessa forma, as propostas das brasileiras não eram específicas da condição das mulheres, unindo-se com outros movimentos (GUIMARÃES, 2005).

Destacam-se, então, as três grandes ondas do feminismo brasileiro. A primeira onda, como em outros países, teve foco na luta por direitos políticos das mulheres, conhecido como movimento sufragista, requisitando o direito ao voto e o direito de serem votadas. Essa vertente é chamada por Pinto (2003, p. 14) como a onda “bem-comportada” do feminismo brasileiro, pelo fato de que as reivindicações eram apenas para a “incorporação da mulher como sujeito portador de direitos políticos”, sem alterar a posição que os homens ocupavam na sociedade, sendo considerado um movimento conservador.

Ou seja, as feministas não confrontavam o poder, mas sim, buscavam apoio nele. Para atingir esse objetivo, as feministas criaram a Federação Brasileira para o Progresso Feminino (FBPF), sendo um grupo homogêneo formado por mulheres da alta elite brasileira (PINTO, 2003, p. 14). Essa primeira onda se manteve até 1932, ano em que as mulheres brasileiras conquistaram o direito ao voto.

A segunda onda é conhecida como feminismo difuso, defendido principalmente por mulheres cultas, como professoras, escritoras e jornalistas. Essa onda surge como consequência da resistência das mulheres ao autoritarismo e à repressão dos regimes militares dominantes na época. As feministas se preocupavam com a educação das mulheres e abordavam sobre a dominação masculina e o interesse dos homens em manter as mulheres na vida privada, longe da vida pública, bem como com a redemocratização da política brasileira (PINTO, 2003).

A terceira onda do feminismo teve seu contexto marcado pela redemocratização da política brasileira e manifestou-se no movimento anarquista e depois no Partido Comunista. Foi representado por mulheres militantes de esquerda, trabalhadoras e intelectuais, que defendiam a libertação das mulheres à opressão masculina de maneira radical. Essa onda articulava sobre a questão da exploração do trabalho, sobre a dominação dos homens sobre as mulheres e sobre a dupla jornada das mulheres, associada ao trabalho e aos papéis tradicionais de esposas e mães. E acreditava que a luta pelos direitos políticos beneficiaria poucas mulheres, trazendo as discussões para o mundo do trabalho, na qual o homem (patrão) era como o opressor identificado no capitalismo, lutando por grandes transformações (PINTO, 2003).

O quadro 1 apresenta alguns acontecimentos da cronologia dos movimentos feministas no Brasil, segundo Pinto (2003):

**Quadro 1 - Principais acontecimentos dos Movimentos Feministas no Brasil**

1910	Fundação do Partido Republicano Feminino
1921	Fundada a Federação Brasileira para o Progresso Feminino (FBPF)
1932	Novo Código Eleitoral dá o direito ao voto às mulheres
1937	Bertha Lutz (suplente na Câmara dos Deputados) apresenta o projeto de Lei do Estatuto da Mulher
1975	Ano Internacional da Mulher; Conferência da ONU
1975	Movimento Feminista pela Anistia é fundado
1979	Primeiro grupo sobre estudos feministas na Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciências Sociais
1980	Criado o primeiro grupo de combate à violência contra as mulheres – SOS Mulher
1984	Criação do Conselho Nacional de Defesa da Mulher
1988	Constituição Federal - igualdade de homens e mulheres nos direitos e deveres
1992	Criação da Rede Nacional Feminista de Saúde e Direitos Reprodutivos
1997	Lei eleitoral que estabelece 30% de candidatas mulheres nas listas partidárias, a partir do ano de 2000.

Fonte: Adaptado de Pinto (2003).

É importante mencionar que houve também diferentes contextos, nos quais o movimento feminista teve diferentes objetivos. Pinto (2003) aborda sobre todos esses momentos:

- As lutas pela busca da cidadania e dos direitos políticos das mulheres, marcada pela primeira onda do feminismo;
- As feministas na época da ditadura, que foi marcada pela censura e proibição de qualquer manifestação política. Nessa época, várias feministas foram exiladas e tiveram influências dos movimentos dos países que estavam vivendo, sendo a época em que o movimento feminista eclodiu nos Estados Unidos e na Europa;
- As feministas da época da redemocratização, marcada pela volta dos exilados e pela aprovação da Constituição Brasileira de 1988, consagrando importantes conquistas dos direitos das mulheres e trazendo novos temas de discussão, como: violência contra as mulheres, aborto, sexualidade e a questão da saúde das mulheres.

Pinto (2003, p. 91) reflete sobre o feminismo após a virada do século: “o feminismo acabou?”. A pergunta é consistente pelo fato de não haver mais o mesmo feminismo da década de 1970 nem no Brasil e nem na Europa, marcado por grupos de reflexões e fortes manifestações. Porém, para a autora, com o início do milênio houve novas formas de pensamento e de posturas do movimento: houve a dissociação do movimento feminista e a sua profissionalização com o surgimento de ONGs especializadas para as questões das mulheres.

Nesse mesmo pensamento de que o movimento feminista não acabou, Matos e Paradis (2014) defendem a existência de uma nova onda do feminismo no Brasil e na América Latina. Para as autoras, a recente representatividade política, a implantação de políticas públicas e o constante fortalecimento das demandas cívicas das mulheres para com os Estados representa essa quarta onda do movimento.

Dessa forma, as feministas estão cada vez mais participando e ocupando os espaços sociais e fortalecendo a construção de ações concretas no Estado pela luta dos direitos das mulheres. Essa nova onda do feminismo de Matos e Paradis (2014) vai ao encontro com o que Costa (2005) defende, segundo a autora o movimento feminista mudou, não é mais o movimento sufragista e emancipatório como em seu início, tampouco como foi na década de 1970, mas sim vem enfrentando novas demandas e novos desafios na luta por políticas adequadas para as mulheres, com mudanças, descontinuidades e transformações no repertório, nas pautas, na forma de organização, nas estruturas de pensamento entre outros aspectos.

Pinto (2003) afirma que o movimento feminista no Brasil deve ser entendido como uma luta pela autonomia nos espaços políticos e pela condição de dominação vivida pelas mulheres, na qual existem diferentes mulheres confrontando distintos problemas. A autora concorda com Butler (2003) quando defende a existência de movimentações feministas com diferentes formatos, objetivos e ideologias, além de diversos graus de radicalidade no Brasil, ou seja, há uma multiplicidade de manifestações feministas para representar todas as mulheres, caracterizado como um movimento difuso.

Apesar de todos os movimentos feministas, de todas as iniciativas, lutas e conquistas, ainda permanece a realidade discriminatória na vida das mulheres. O fato é que há evidências de uma maior participação das mulheres na sociedade, porém há também a reafirmação de velhos estereótipos relacionados às atribuições das mulheres e dos homens no mundo do trabalho (RAMOS; PINTO, 2018).

Dessa forma, o próximo seção se dedicará à abordagem sobre o patriarcado e trará um panorama geral das mulheres e o trabalho, mostrando que a situação das mulheres na vida privada e pública foi e, ainda é reproduzida também nas estruturas do trabalho, conforme mencionado por Carvalho *et al.* (2001).

## 5 O PATRIARCADO E O TRABALHO DAS MULHERES

*Desvendar as amarras de uma situação de opressão, que teima em parecer natural para muitos, é um dever de quem acredita na justiça, na democracia e ousa querer superar relações de dominação (ONU MULHERES, 2016, p.12).*

Apesar da crítica realizada pelas feministas pós-estruturalistas acerca da naturalização e universalidade atribuída ao patriarcado (SCOTT, 1995; BUTLER, 2003), Saffioti (2009) defende que o patriarcado é indispensável para os estudos sobre gênero, pelo fato de que a sua base não foi destruída, mantendo uma hierarquia masculina sobre as mulheres (COSTA, LIMA, 2015). Indo ao encontro com o que afirmou Pateman (2003, p.167), para a autora “a sociedade civil como um todo é patriarcal”, ou seja, o patriarcado não é exercido somente na esfera privada, mas sim em toda a sociedade civil, englobando também o mundo do trabalho (DINIZ, 2016).

Santos (2008) confirma o fato de que o patriarcado não deve ser ignorado e é necessário identificá-lo em sua forma moderna na sociedade, além disso, que a utilização de seu termo não significa que a situação das mulheres não é passível de mudanças e nem de resistência. Dessa forma, Saffioti (2004, p. 132) defende “o uso simultâneo do conceito de gênero e patriarcado, já que um é genérico e o outro específico dos últimos seis ou sete milênios, o primeiro cobrindo toda a história e o segundo qualificando o primeiro”.

Assim, nesta pesquisa, considera-se a noção de patriarcado, ainda que não seja norteadora da perspectiva feminista pós-estruturalista. Pretende-se então, nesta seção, trazer um panorama geral para refletir a respeito da dominação masculina sobre as mulheres na esfera do trabalho, trazendo o conceito de patriarcado e um panorama e pesquisas referentes à mulher no trabalho. Há a inquestionável existência da repressão por gênero pelo fato de que, na história das mulheres, está evidente a desvalorização, injustiça e discriminação sofridas por elas. Em concordância, Diniz (2012) afirma que as mulheres são historicamente desprivilegiadas em razão da constante dominação masculina em todas as esferas da sociedade.

Em seu livro, Beauvoir (1970, p.15) reflete sobre a dominação dos homens, questionando: Como tudo isso começou? Por que esse mundo sempre pertenceu aos homens? A autora analisa essa situação como construída historicamente, na qual os homens exerciam o domínio por meio, por exemplo, das lendas de Eva e de Pandora, bem como através da literatura e dos códigos e regras criados pelos próprios homens para excluirmos as mulheres.

Nesse sentido, Auad (2003) salienta que para a compreensão das mulheres na sociedade, é necessário compreender a história, pois ela permite entender a situação das mulheres atualmente da forma como foi construída no passado. Dessa forma, o quadro 2 apresenta a situação das mulheres ao longo do tempo.

**Quadro 2 - Situação das mulheres ao longo do tempo**

Sociedade Primitiva	As mulheres eram consideradas um ser sagrado pela possibilidade de procriação. Além disso, foram as primeiras “plantadoras” e detinham o conhecimento agrícola.
Período Neolítico 10 a 6 mil anos a.C.	Percepção dos homens no seu papel reprodutivo e, com isso, o início do controle da sexualidade feminina e o surgimento do casamento. A virgindade e monogamia começaram a ser considerados valores e regras. Percebe-se o início da submissão das mulheres.
Antiguidade Clássica Do século VIII a.C. ao século V d.C.	As mulheres passavam toda a vida sob a dependência de um homem: pai, irmão, marido ou filho e eram predestinadas ao casamento.
Idade Média Entre os séculos V e XV	Apesar do importante papel feminino na contribuição para a produção de bens materiais e na esfera doméstica, ainda prevalecia a imagem de fragilidade e inferioridade.
Revolução Francesa e Iluminismo Século XVIII	Filósofos consideravam as mulheres como dotadas de uma razão inferior, pelas suas características de serem mais intuitivas.
Sistema Capitalista Século XIX	A mão de obra feminina foi transferida para trabalhar nas fábricas, juntamente com os homens, porém ganhando menos. Foi a época que começaram as primeiras lutas por melhores condições de trabalho e pelo voto feminino.
Período de Guerras Mundiais Século XX	Valorizou-se a participação feminina no mercado de trabalho, já que os homens foram para os campos de batalha. No período após as Guerras e a volta dos homens, foi reativada a ideologia de inferioridade e submissão feminina.

Fonte: adaptado de Auad (2013).

No quadro 2, percebe-se que, durante quase toda a história, as mulheres tiveram uma atuação secundária em relação aos homens até no contexto do trabalho, recebendo o título de frágeis e sensíveis, predestinadas ao casamento e à procriação (esfera privada). Nesse mesmo sentido, Pateman (1993) argumenta que a sociedade civil foi criada por meio do modelo patriarcal que expõe como a diferença sexual se transformou em uma diferença política e social, “fundamentando-se em um modelo de família patriarcal, que tentava proteger as mulheres em seu papel de mãe, restringindo, assim, o trabalho feminino” (AMARAL, 2012, p. 6).

De acordo com Hirata *et al.* (2009), patriarcado é uma expressão que teve seu significado alterado, primeiramente em torno do fim do século XIX, com as primeiras teorias da evolução das sociedades e, posteriormente em um sentido mais social, com o movimento feminista nos anos 70. Em sua segunda concepção, o termo indica uma construção social em que o poder é inteiramente masculino. Para os autores, o patriarcado comporta a noção de autoridade dos homens em relação às mulheres e designa a dominação masculina. “É o regime da dominação-exploração das mulheres pelos homens” (SAFFIOTI, 2004, p. 44). Nesse sentido, o patriarcado é um sistema de dominação que promove o poder ao homem, considerado como categoria social (FEITOSA, 2009).

O termo patriarcado é considerado para Auad (2013) como um conjunto de relações hierárquicas que se caracterizam pela opressão feminina. A sociedade patriarcal é uma sociedade que espera que as mulheres casem, tenham filhos, cuidem das crianças, do marido e da casa. Nesse mesmo sentido, Matos e Paradis (2014) afirmam que atualmente o patriarcado é:

[...] uma forma de organização social na qual as relações são regidas por dois princípios básicos: (1) as mulheres estão hierarquicamente subordinadas aos homens, e (2) os jovens estão hierarquicamente subordinados aos homens mais velhos (MATOS; PARADIS, 2014, p. 64).

Para Brito *et al.* (2015) o patriarcalismo é o modelo cuja as sociedades contemporâneas se fundamentam, sendo que sua construção histórica e cultural indica a sua complexidade e a origem dos papéis na sociedade esperados dos homens e das mulheres. Ressalta-se então que o patriarcado não é um modelo integralizado exclusivamente no passado, ou seja, que essa estrutura ainda está presente na sociedade moderna (MATOS; PARADIS, 2014, p.68). Nesse sentido, Feitosa (2009) afirma que o patriarcado está presente

na sociedade contemporânea com uma nova roupagem, isso quer dizer que o patriarcado pode ser entendido como um “sistema contínuo de dominação masculina”.

O patriarcado, então não é percebido apenas na esfera da família, mas na sociedade como um todo, sendo configurado também no mundo do trabalho (SAFFIOTI, 2004; DINIZ, 2016). Assim, apesar das mulheres desde a antiguidade exercerem uma posição importante no trabalho, mais especificamente na produção, em grande maioria dos casos, houve a dominação jurídica, política e social dos homens. Historicamente os homens foram encarregados de chefiar a vida pública e suprir a família, já às mulheres destinou-se o âmbito doméstico (ALVES; GUIMARÃES, 2009), o que não era reconhecido como trabalho na época, se resumindo a uma insignificante contribuição.

Dessa forma, as mulheres não eram consideradas cidadãs, sendo impedidas de participar das esferas públicas, devendo permanecer na esfera privada (MATOS; PARADIS, 2014). Para Cappelle, Melo e Souza (2013), as diferenças de gênero são classificadas de maneira desigual, colocando o trabalho das mulheres em uma posição inferior ao trabalho dos homens, já que as atividades consideradas mais importantes estavam no público, espaço que era destinado apenas aos homens.

Na Revolução Industrial, época em que era exigido um trabalho de maior força física, a mulher foi aceita como trabalhadora das indústrias, pela necessidade de complementação da renda familiar, mas apenas nas atividades em que a remuneração era mais baixa, vivenciando as condições desumanas que prevaleciam nas fábricas. Enquanto as mulheres de classes mais altas permaneciam no espaço doméstico, as mulheres de classes menos abastadas integraram o trabalho nas indústrias (GUIMARÃES, 2005). Nessa época, o trabalho das mulheres era percebido como provisório e subalterno, fazendo com que a mão-de-obra feminina fosse extremamente lucrativa para os empregadores, pelos baixos salários e grande exploração das trabalhadoras (GOMES, 2005).

No dia 08 de março de 1857, 129 operárias de uma fábrica dos EUA foram queimadas vivas pelos seus patrões por fazerem uma manifestação de ocupação das instalações da indústria contra as péssimas condições de trabalho e a favor da redução da jornada de trabalho. Esse dia ficou marcado como o Dia da Mulher Trabalhadora e mais tarde, em 1975, foi considerado pela ONU como o Dia Internacional da Mulher (CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013). Observa-se que, segundo as autoras, a comemoração do dia da mulher está relacionada à sua inserção no mercado de trabalho.

Assim, para Belle (1993), a mulher esteve presente nas indústrias, porém, em trabalhos menos qualificados, mal pagos e geralmente em posições secundárias e subordinadas. Nesse

sentido, Corrêa (2004) percebe que a participação feminina no mercado de trabalho, em seu início, era caracterizada por trabalhos inferiores, já para os homens eram reservados os cargos de poder. Indo ao encontro do que afirma Alves e Guimarães (2009) de que o trabalho das mulheres era considerado suplementar ao do homem, sendo seu salário um complemento da renda familiar. Dessa forma, verifica-se a rígida divisão do trabalho entre homens e mulheres, resumindo em uma diferenciação dos papéis desempenhados por cada um, seja por níveis salariais, pela possibilidade de ascensão na carreira ou pela oportunidade de exercer funções como de cargos de chefia (BRITO *et al.*, 2015).

A grande inserção das mulheres no mercado de trabalho ocorreu com as I e II Guerras Mundiais: houve a escassez da população masculina, já que os homens foram para as batalhas e as mulheres tiveram que assumir os postos de trabalho e a chefia da família (BETIOL, 2000; PRAUN, 2011). De acordo com Auad (2013), elas assumiram o papel de provedoras da família, mas, ainda eram desvalorizadas em relação aos homens, ganhando menores salários. Entretanto, após o final das batalhas, os homens retornaram aos seus postos e as mulheres retornaram para a vida privada (BETIOL, 2000).

Por esse motivo, para Jablonski (2010), as mudanças relacionadas à inserção da mulher no mercado de trabalho e em outros ambientes sociais foram, em grande parte, em virtude dos movimentos feministas. Segundo o autor, esses movimentos levaram à reflexão as identidades de homens e mulheres, colocando em questionamento o posicionamento na família, na sexualidade, na divisão do trabalho público e doméstico e em outras esferas sociais.

De acordo com Beauvoir (1970), a participação das mulheres no trabalho fez com que as reivindicações feministas saíssem do campo teórico. A partir desses movimentos, como afirma Costa *et al.* (2011), as mulheres começaram a ocupar mais cargos no mercado de trabalho, crescendo também a presença no campo acadêmico e em diversos setores da economia. Esse é um dos fatores citados por Diniz (2016) que contribuíram para mudanças nas relações entre homens e mulheres, colocando em questão as desigualdades e hierarquias.

Todavia, para Cappelle *et al.* (2004), o trabalho das mulheres ainda é colocado como inferior ao dos homens. Segundo os autores, o aumento da participação feminina no mercado de trabalho não representou a diminuição da discriminação. Assim, a discriminação das mulheres ainda permanece, já que os homens continuam ocupando os cargos mais altos e tendo os maiores salários. Os trabalhos mais formais e estáveis, como os de cargos de chefia, são frequentemente ocupados por homens, à medida que os trabalhos com menores responsabilidades são atribuídos às mulheres.

Oliveira *et al.* (2000) afirmam que, no contexto das organizações burocráticas, as mulheres têm assumido os cargos de menor importância nas instituições e na sociedade, sendo esse papel secundário de duas formas: ou as mulheres se restringiam ao trabalho doméstico ou tinham empregos secundários com salários menores que os homens. Isso ocorre porque, de acordo com Praun (2011), o mundo institucional prossegue com os mesmos padrões tradicionalmente masculinos da vida social.

Nessa continuidade, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) afirma que a desigualdade entre os homens e mulheres no mercado de trabalho é baseada na concepção das mulheres como uma força de trabalho secundária, considerando a “mulher cuidadora” e “homem provedor”. Dessa forma:

A ideia da mulher como força de trabalho secundária estrutura-se a partir da separação e hierarquização entre as esferas do público e do privado e da produção e da reprodução. Assim como em torno de uma concepção de família nuclear na qual o homem é o principal ou o único provedor, e a mulher é a responsável principal ou exclusiva pela esfera privada (o cuidado doméstico e familiar), ou, no máximo, uma “provedora secundária” (OIT BRASIL, 2010, p. 22).

Essa discriminação pela concepção de mulher secundária tem consequências no mundo do trabalho, impactando a vida profissional das mulheres: “torna instável e interrompida sua trajetória ocupacional, reduz a importância social de sua renda, impede ou dificulta sua ascensão a posições de maior hierarquia” (ANDRADE, 2016, p. 35). Para Andrade (2016), uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas mulheres é a responsabilidade dos afazeres domésticos e os cuidados com a família, sendo a chamada dupla jornada.

Nesse seguimento, essa divisão sexual do trabalho, na qual apenas as mulheres são responsáveis pelas funções do lar, impõe uma jornada ilimitada às mulheres (BRITO, 2000). Segundo Laufer (2003, p. 130 *apud* AMARAL, 2012):

Embora a igualdade profissional e a igualdade salarial estejam na agenda política das democracias ocidentais como uma das dimensões fundamentais da cidadania das mulheres, a divisão desigual do trabalho familiar e doméstico pesa sobre as desigualdades entre os homens e mulheres no mercado de trabalho e limita a autonomia das mulheres (LAUFER, 2003, p.130).

Hirata e Kergoat (2007, p.599) consideram essa divisão sexual do trabalho como sendo uma “forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos”, e é modelada histórica e socialmente, caracterizada pela figura do homem designada à esfera pública e à mulher a esfera reprodutiva. Siqueira *et al.* (2016) confirma o fato de o desempenho das atividades domésticas ainda serem exclusivamente atribuídos às mulheres,

aumentando suas cargas de trabalho e fazendo com que elas tenham que se adaptar a essa situação.

Nesse mesmo sentido, Bruschini (2007) reconhece que, apesar de todas as mudanças conquistadas pelas mulheres, ainda há algumas coisas que permanecem iguais, como no caso da atividade doméstica e dos cuidados com os filhos, sobrecarregando as mulheres. O Relatório Anual Socioeconômico da Mulher de 2014 confirma esse fato: “a divisão sexual do trabalho, que sobrecarrega as mulheres com os afazeres domésticos e de cuidado, dificulta seu acesso e permanência no mercado de trabalho, bem como a sua ascensão profissional” (RASEAM, 2015, p.16).

Dessa forma, Carreira, Ajamil e Moreira (2001) afirmam que, apesar do processo de inserção das mulheres no mercado de trabalho estar se consolidando, ainda há vários problemas a serem enfrentados, como: salários menores do que os dos homens pelo mesmo cargo; jornada dupla, produto de uma divisão sexual do trabalho, em que toda a responsabilidade do gerenciamento da vida doméstica é apenas das mulheres; deficiências nas políticas sociais, o que impede o acesso aos serviços de apoio familiar, como creches, escolas e outros; menores chances de capacitar-se profissionalmente nas áreas rentáveis, pelo fato das vagas serem destinadas majoritariamente aos homens; falta de voz nos espaços de decisão e de poder, como em sindicatos, na política e outros.

Outra dificuldade observada por Siqueira *et al.* (2016) a ser enfrentada pelas mulheres é a questão da maternidade, já que nas organizações pode ser visto como um fator negativo. Na pesquisa realizada por Miranda *et al.* (2009) foi evidenciado que uma docente que ocupava um cargo de gestão em uma universidade federal sofreu preconceito de colegas quando ficou grávida. Para esses colegas, os homens produzem mais, já que as mulheres se afastam do trabalho no período em que está de licença maternidade e com o homem isso não acontece.

Em contrapartida, Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) e Lima *et al.* (2013) verificaram em seus estudos que algumas mulheres que possuem cargos de alta gestão estão adiando a maternidade, ou seja, estão postergando a gravidez para depois dos 30 anos, por causa de suas carreiras. Esse fato tem acontecido, porque a formação e o trabalho estão demandando mais tempo para as mulheres.

Em outro estudo, Cappelle *et al.* (2013) verificaram em sua pesquisa que uma empresa de mineração em Minas Gerais estabelecia uma forte ligação com suas gerentes, fazendo com essas não se enxergassem como diferentes de outros gerentes homens. Porém, as gerentes entrevistadas se contradiziam em alguns momentos em seus discursos, abordando sobre

alguns aspectos negativos como: uso de palavras e piadas machistas pelos colegas, cantadas (assédios) por viajarem sozinhas em função do serviço. A negação de que há distinção entre homens e mulheres se dá para que as mulheres sejam aceitas no ambiente predominantemente masculino e, com isso, Belle (1993) afirma que as mulheres acabam encarando essa situação como natural.

Já em seus estudos, Bruschini (2007) traçou um panorama sobre a situação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro entre os anos de 1993 e 2005, com base nos resultados obtidos pelas Pesquisas Nacionais por Amostra de Domicílios (PNAD). Verificou-se o constante aumento da força de trabalho feminina no mercado: os dados mostram que a População Economicamente Ativa (PEA) feminina passou de 28 para 41,7 milhões, significando que mais da metade dessa população feminina ativa procurou ou trabalhou em 2005, sendo que mais de 40 em cada 100 trabalhadores eram do sexo feminino no mesmo ano.

Apesar do aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro no período estudado, houve também, segundo a autora, o alto índice de desemprego feminino e a péssima qualidade no trabalho. Ao mesmo tempo em que ocorreu a conquista de bons empregos e o maior acesso a carreiras e cargos de direção pelas mulheres escolarizadas, por outro lado sucedeu-se o predomínio do trabalho precário, instável, mal remunerado e informal para as mulheres que não possuíam qualificação (BRUSCHINI, 2007).

Hirata e Kergoat (2007, p. 603) confirmam esse fato afirmando que “ao mesmo tempo em que aumenta o número de mulheres em profissões de nível superior, cresce o de mulheres em situação precária (desemprego, flexibilidade, feminização das correntes migratórias)”. Em 2017, a OIT realizou uma pesquisa sobre as “Perspectivas Sociais e de Emprego no Mundo – Tendências para Mulheres 2017”. No relatório verificou-se que:

A desigualdade de gênero continua a ser um dos desafios mais urgentes que o mundo do trabalho enfrenta. As mulheres são substancialmente menos propensas do que os homens a participar do mercado de trabalho e, uma vez no mercado de trabalho, elas têm menor probabilidade do que os homens de encontrar emprego. Além disso, a qualidade desse emprego continua a ser uma preocupação fundamental (OIT, 2017).

Diante dessas informações, percebe-se que houve grandes avanços das mulheres no mercado de trabalho. Porém ainda há traços de discriminação e preconceito, como salários mais baixos pela mesma posição ocupada pelos homens, e trabalhos com condições precárias como os informais e o trabalho doméstico, entre outros, ocupados majoritariamente pelas mulheres (AMARAL, 2012). Em termos mundiais, de acordo com o Relatório da OIT em

2010, houve um progresso nas questões de igualdade de homens e mulheres nos últimos 15 anos. No entanto, permanece uma grande diferença de gênero relacionada às oportunidades de trabalho e à qualidade do emprego (OIT, 2010). A figura 1 mostra a distribuição da população em idade ativa no mundo e no Brasil no ano de 2009.

Assim, percebe-se que os dados mundiais de ocupação tanto masculina quanto feminina mostram que cerca de 49% das mulheres eram inativas (quase a mesma proporção de mulheres ocupadas), em oposição a 22% dos homens. Já no Brasil, nesta mesma época, eram cerca de 41% das mulheres e 18% dos homens. Nos dois casos, a população masculina ativa é consideravelmente superior à população feminina.

**Figura 1 - Distribuição da população em idade ativa (de 10 a 65 anos), no Brasil e no mundo, por gênero, 2009 (%).**



Fonte: Andrade (2016).

Pelos dados apresentados na figura 1, verifica-se que a situação de diferença dos gêneros se comparada aos dados mundiais não difere do contexto brasileiro. Assim, na próxima subseção aborda-se as mulheres e o trabalho no Brasil, trazendo dados e constatações sobre a situação das mulheres brasileiras no trabalho.

### 5.1. O TRABALHO DAS MULHERES NO BRASIL

Apesar da igualdade entre mulheres e homens e da proibição de todas as formas de discriminação estejam registradas na Constituição Brasileira de 1988, percebe-se que ainda essas questões não estão ocorrendo na prática. O histórico das mulheres na sociedade (já apresentado na introdução e na seção anterior deste trabalho) tem revelado que é necessário ir

além da igualdade formal nas relações de gênero (ONU MULHERES, 2016). Dessa forma, esta subseção se preocupa com a situação social das mulheres no Brasil, principalmente no que diz respeito ao trabalho. Dessa forma, apresenta-se um breve contexto histórico e estudos pertencentes a essa temática.

O Brasil é um dos países que mais está passando por transformações econômicas, sociais e culturais, como: a transição de uma sociedade rural para urbana, a diminuição da taxa de mortalidade, a transição de uma sociedade jovem para uma sociedade em envelhecimento e modificações nos padrões familiares, propiciando as mudanças e o reposicionamento das relações de gênero (ALVES; CAVENAGHI, 2013). De acordo com a ONU Mulheres (2016), em seu relatório sobre a questão da igualdade para as mulheres brasileiras, essas transformações são observadas desde a década de 1970: a fecundidade caiu de 6,3 filhos por mulher, para 1,9, além disso, a expectativa de vida da população subiu: 78,8 anos para as mulheres e 71,6 anos para os homens.

Na Constituição Federal de 1988 foi instituído o princípio da igualdade ao equiparar homens e mulheres nos direitos e deveres e proibir qualquer tipo de preconceito e discriminação. O artigo 7º da Constituição Federal em seu inciso XX determina a “proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei” (BRASIL, 1988). Isso mostrou o reconhecimento da posição de inferioridade das mulheres no mercado de trabalho, fazendo com que o próprio Estado tenha a necessidade de implantar políticas para estimular as mulheres, conforme apresentado por Alves e Guimarães (2009).

Para as autoras, foi a partir desse princípio da Constituição de 1988 que as lutas contra o preconceito e a discriminação ganharam maior espaço no Brasil. Houve a adoção de algumas medidas antidiscriminatórias, combatendo as desigualdades oriundas do sexo, cor, idade, nacionalidade e outros, possibilitando que os grupos em situações socialmente vulneráveis passassem a ter oportunidades e condições iguais aos outros grupos mais privilegiados.

Porém, durante o século XX, as brasileiras conviveram com o Código Civil de 1916, do qual trazia princípios discriminatórios e patriarcais, em que as mulheres deveriam ser subordinadas aos homens. Entre várias limitações impostas às mulheres no Brasil, tem-se que elas não poderiam exercer atividade remunerada sem a autorização do marido, comprovando sua incapacidade civil e o poder de tutela dos homens (SAFFIOTI, 2004).

As primeiras conquistas das mulheres no Brasil tiveram o caráter político. As lutas a favor dos direitos das mulheres iniciaram-se em 1910 com a fundação do Partido Republicano Feminino, garantindo o direito das mulheres de votarem e serem votadas só em 1932, com o

decreto do Presidente Getúlio Vargas. Já, em 1934, a Constituição brasileira proibiu a diferenciação salarial de homens e mulheres que ocupavam o mesmo cargo e também o trabalho feminino em indústrias insalubres (ALVES; GUIMARÃES, 2009).

Outra lei que reconhecia o papel das mulheres na sociedade foi o Estatuto da Mulher Casada, Lei nº 4.121 de 27 de agosto de 1962, que deu plena capacidade às mulheres a terem a condição de colaboradora e administradora na sociedade conjugal. Além disso, houve a aprovação da Lei do Divórcio, em 1977, que excluiu a palavra desquite e a substituiu por separação judicial (ALVES; GUIMARÃES, 2009).

Em seus estudos, Bruschini e Pupin (2004) citaram as principais tendências a respeito da participação das mulheres no mercado de trabalho do Brasil. Verificou-se que ainda há a permanência dessas tendências no contexto das mulheres no espaço do trabalho brasileiro, sendo elas:

- A intensidade e o constante aumento da participação feminina no mercado brasileiro desde a metade dos anos 1970;
- A má condição do trabalho, predominando atividades precárias e informais;
- A presença de tendências inovadoras, como a conquista de bons empregos, boas ocupações e acesso a profissões de nível superior, por parte das mulheres escolarizadas, a partir dos anos 1980;
- A mudança no perfil das trabalhadoras, passando a serem mais velhas, casadas, com filhos, porém permanecendo com as responsabilidades domésticas e familiares,
- A persistência da maternidade como geradora de dificuldades para o trabalho das mulheres, quando os filhos ainda estão pequenos.

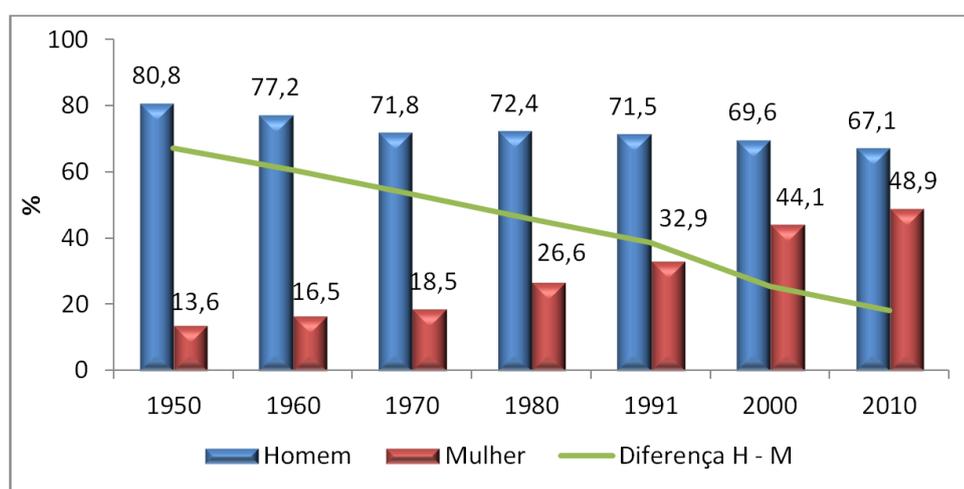
Nesse mesmo sentido, o Portal Brasil (2015) fez um resumo da situação das mulheres brasileiras, afirmando que “no Brasil, as mulheres são maioria da população, passaram a viver mais, têm tido menos filhos, ocupam cada vez mais espaço no mercado de trabalho e, atualmente, são responsáveis pelo sustento de 37,3% das famílias” (PORTAL BRASIL, 2015). Apesar disso, o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) realizou a Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED), tendo como resultado que:

De maneira geral, as mulheres enfrentam grandes dificuldades no mercado de trabalho, representam mais da metade da população desempregada e, quando ocupadas, percebem rendimentos menores do que o dos homens. A discriminação de gênero é um fator determinante para as possibilidades de acesso, permanência e condições de trabalho. A necessidade de transformar as condições nas quais elas se inserem e estão inseridas, constitui-se em um desafio relevante para a construção de novas relações sociais. Historicamente, a abordagem por sexo revela que as mulheres enfrentam grandes dificuldades no mercado de trabalho, tanto para

conseguir uma ocupação quanto para mantê-la e, principalmente, por auferir rendimentos menores que os homens (DIEESE, 2013, p.1).

Diante dessas afirmações, a figura 2 abaixo apresenta a grande diferença da participação da População Economicamente Ativa (PEA) entre homens e mulheres no período de 1950 a 2010.

**Figura 2 - Participação da PEA, por gênero – Brasil 1950 a 2010 (%).**



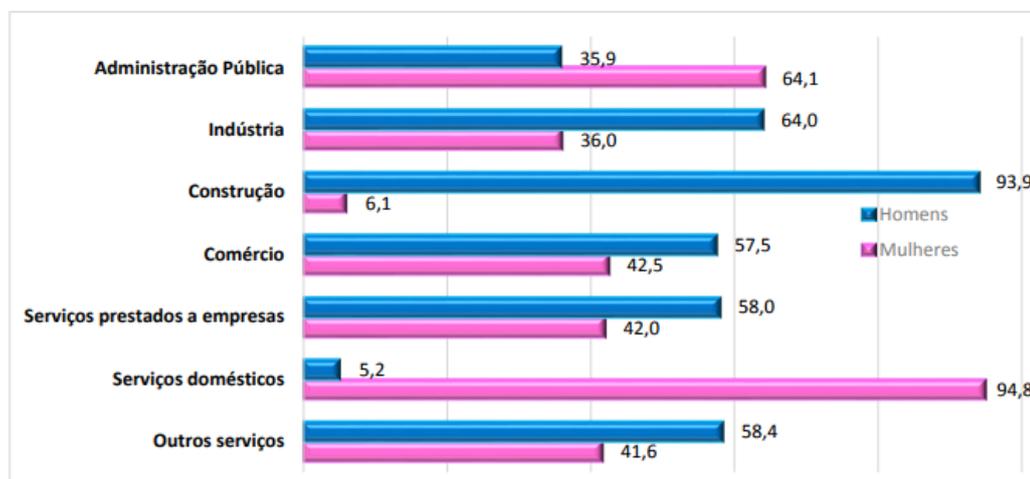
Fonte: Andrade (2016).

Observa-se que a participação feminina no PEA está crescendo significativamente e constantemente ao longo do período apresentado na figura 2. Além disso, mostra-se a diminuição da diferença entre homens e mulheres no PEA. A participação masculina alterou de 80,8% para 67,1%, ao passo que a participação feminina mais que triplicou, avançando de 13,6% para 49,9%, indo ao encontro com as tendências destacadas por Bruschini e Pupin (2004).

Apesar desses dados de aumento da participação ativa das mulheres no mercado de trabalho, verifica-se que a maior parte das atividades consideradas assistenciais é realizada pelas mulheres. São os chamados guetos ocupacionais femininos, ou seja, trabalhos dos quais a presença das mulheres é mais aceitável socialmente, os trabalhos tradicionalmente femininos, que são profissões como: trabalho doméstico, enfermagem, psicologia, nutrição, serviço social, educação, secretariado, entre outras. Dessa forma, percebe-se a existência da divisão sexual do trabalho no Brasil (BRUSCHINI, 2007; CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013).

Comprovando essa afirmação, a figura 3 traz a população ocupada por tipo de atividade em 2011 no Brasil, separando os homens e mulheres:

**Figura 3 - População ocupada, por tipo de atividade e gênero – Brasil, 2011 (%).**



Fonte: Andrade (2016).

Nas sete atividades apresentadas na figura 3, as mulheres em 2011 eram minoritárias na indústria, na construção, no comércio, nos serviços prestados a empresas e em outros serviços. Do outro lado, são maioria na administração pública e quase a totalidade nos serviços domésticos.

Verifica-se que os serviços domésticos ainda em 2011 eram predominantemente femininos, indo ao encontro do que afirma Bruschini (2007, p. 564) de que “a estrutura ocupacional do mercado de trabalho brasileiro apresenta tendências recorrentes que pouco se têm alterado nos últimos 30 anos”. Para a autora, a inserção feminina no mercado de trabalho no Brasil tem fortes características de precariedade, devido aos trabalhos domésticos, aos trabalhos em atividades não remuneradas ou aos trabalhos de produção para consumo próprio ou familiar, atingindo uma grande parcela das trabalhadoras (BRUSCHINI, 2007).

Cappelle, Melo e Souza (2013) abordam sobre a divisão sexual do trabalho presente na sociedade brasileira pela questão de haver uma distribuição desigual das mulheres e homens nos diferentes tipos de atividades, conforme demonstrado pela figura 3. Ainda observando a figura 3 e de acordo com Andrade (2016), no Brasil há a absorção da força de trabalho feminina no serviço público estatutário. Para a autora, isso ocorre pelo fato de que, no serviço público, o modo de inserção é por meio do concurso público, diminuindo as chances de preconceito e discriminação contra as mulheres.

Dessa forma, algumas das desigualdades de gênero não se confirmam nesse setor, como, por exemplo, a disparidade salarial – já que o salário é padronizado de acordo com o cargo e o nível – e a ascensão na carreira – não no que diz respeito aos cargos de confiança e

sim às progressões específicas ao longo da carreira docente (PUPPIN, 1995). Porém, ao falar sobre o setor privado, para a autora, as funções e atividades que são reservadas às mulheres são as consideradas femininas e que possuem menor remuneração (ANDRADE, 2016).

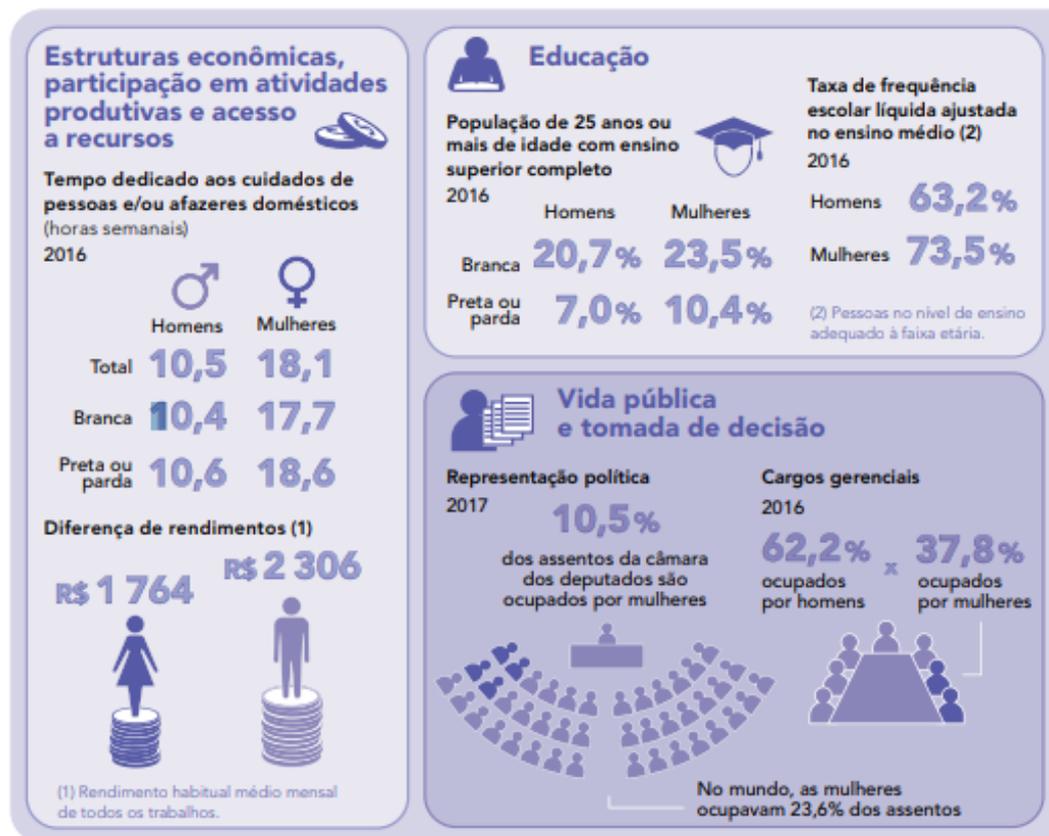
O estudo realizado por Alves e Cavenaghi (2013) no Brasil analisou a situação da equidade de gêneros na sociedade brasileira. Os autores analisaram os seguintes indicadores:

- Desigualdade de gênero na saúde – na qual se percebeu que as mulheres vivem mais que os homens e morrem menos por causas externas, ou seja, há uma sobre mortalidade masculina;
- Desigualdade de gênero na educação – comprovou-se que as mulheres possuem maiores níveis de escolaridade que os homens, se forem analisadas as mulheres mais jovens;
- Desigualdade de gênero no mercado de trabalho – observa-se que apesar dos maiores níveis de escolaridade das mulheres, essas ainda não conseguiram eliminar as desigualdades no mercado de trabalho. Os dados da pesquisa mostraram que ainda há a diferença salarial entre o gênero, mas as diferenças têm diminuído ao longo dos anos;
- Desigualdade do gênero no uso do tempo – as mulheres são as que mais fazem os trabalhos não remunerados e as atividades domésticas, prejudicando a inserção delas no mercado de trabalho;
- Desigualdade de gênero na esfera do poder – apesar de ter sido eleita a primeira mulher presidente em 2010, ainda há muito que conquistar nos espaços de poder público e privado.

Conforme apresentado nessa pesquisa de Alves e Cavenaghi (2013) e de acordo com Beltrão e Alves (2009), na área da saúde e da educação houve um grande avanço das mulheres, e esse fato pode ser considerado uma desigualdade reversa, em que as mulheres estão apresentando melhores resultados do que os homens. Porém, ainda se percebe a desigualdade presente no mercado de trabalho, no acesso à renda e à propriedade e, nas esferas do poder. O estudo apresentado acima aponta que há uma crescente presença feminina, de maneira gradual e progressiva, em todos os aspectos da sociedade brasileira, passando o Brasil “por um processo de redução das desigualdades de gênero e de desconstrução do patriarcado” (ALVES; CAVENAGHI, 2013, p. 102).

Em sua mais nova publicação, o IBGE (2018) traz os resultados brasileiros de indicadores relacionados à igualdade de gênero e empoderamento feminino, no estudo chamado Conjunto Mínimo de Indicadores de Gênero (CMIG), organizado pela Comissão de Estatística das Nações Unidas (IBGE, 2018). Nessa pesquisa, os dados foram analisados e organizados em cinco domínios sobre os aspectos da vida de mulheres e homens: estruturas econômicas, participação em atividades produtivas e acesso a recursos; educação; saúde e serviços relacionados; vida pública e tomada de decisão; e direitos humanos das mulheres e meninas. A Figura 4 abaixo apresenta os principais resultados da pesquisa.

**Figura 4 - Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres.**



Fonte: IBGE (2018).

Observando a Figura 4, verifica-se que no domínio estruturas econômicas, participação em atividades produtivas e acesso a recursos, o indicador número médio de horas semanais dedicadas aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos por sexo verificou que no Brasil, em 2016, as mulheres dedicaram aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos cerca de 73% a mais de horas do que os homens (18,1 horas contra 10,5 horas), comprovando

o fato de que as mulheres continuam dedicando mais tempo às atividades domésticas, ou seja, essa atividade ainda é considerada como função feminina (IBGE, 2018).

Em relação ao indicador rendimentos médios do trabalho, as mulheres seguem recebendo cerca de  $\frac{3}{4}$  do que os homens recebem. De acordo com o estudo, a permanência dessa desigualdade está relacionada à segregação ocupacional e à discriminação salarial sofrida pelas mulheres no mercado de trabalho. Quando se verifica os rendimentos na categoria ensino superior, percebe-se que a diferença é ainda maior. Em 2016, as mulheres recebem 63,4% do que os homens ganham (IBGE, 2018).

Apesar do lento avanço dos padrões de gênero no mercado de trabalho, verifica-se que no domínio Educação há o contínuo aumento do nível de escolaridade das mulheres no Brasil, conforme a Figura 4, indo ao encontro dos dados apresentados no estudo de Alves e Cavenaghi (2013). Nesse indicador, verifica-se uma maior qualificação das mulheres com 25 anos ou mais, no que diz respeito ao ensino superior. Além disso, percebe-se uma grande desigualdade por cor ou raça entre as mulheres e entre os homens. O percentual de mulheres brancas com ensino superior completo é mais do que o dobro do calculado para as pretas ou pardas, situação verificada também na comparação entre os homens (IBGE, 2018).

Nesse domínio Educação, identifica-se uma incongruência com o domínio Estruturas econômicas, participação em atividades produtivas e acesso a recursos. Já que, mesmo com as mulheres sendo mais qualificadas e apresentando os melhores resultados educacionais em média na pesquisa, ainda não alcançaram resultados compatíveis com sua qualificação no mercado de trabalho (IBGE, 2018).

Por último, no domínio Vida Pública e Tomada de Decisão, o CMIG se propôs a investigar a situação das mulheres no campo cívico e político. No campo político brasileiro, a participação feminina em 2017 foi de 16% no Senado Federal e de 10,5% na Câmara dos Deputados. No indicador participação das mulheres nos cargos gerenciais no setor público e privado, averiguou-se que em 2016 as mulheres ocupavam 37,8% enquanto os homens ocupavam 62,2% desses cargos no Brasil.

Esses dados do PEA, do DIEESE, do estudo de Alves e Cavenaghi (2013), da pesquisa do IBGE (2018) e de outros estudos demonstram que se por um lado as mulheres conquistaram maiores direitos na sociedade, principalmente na área da saúde e educação, por outro, percebe-se ainda a desigualdade no mundo da política e do trabalho, em situações como salários, conquistas de emprego, ascensão profissional e na ocupação em cargos de tomada de decisão. Esses estudos são importantes, pelo fato de que levam à reflexão da realidade

brasileira no que diz respeito às desigualdades de gênero, que se estruturam em torno de desvantagens historicamente acumuladas pelas mulheres (IBGE, 2018).

Nesse sentido, para Lima *et al.* (2013), Betiol e Toneli (1991), Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) essas desigualdades também são refletidas quando se analisa a ocupação das mulheres em cargos de maior nível hierárquico, sendo esse acontecimento considerado raro. Dessa forma, o próximo tópico aborda sobre as mulheres e o trabalho gerencial.

## 6 AS MULHERES E O TRABALHO GERENCIAL

*“O teto não é de vidro, é uma camada densa de homens”  
Anne Jardim.*

A seção anterior descreveu a situação das mulheres no que diz respeito à esfera do trabalho. Nessa parte, será apresentada como tem sido a atuação das mulheres no trabalho gerencial, trazendo o conceito do fenômeno teto de vidro e pesquisas relacionadas à ocupação de mulheres em cargos gerenciais.

As mulheres têm conquistado um amplo e diversificado espaço no mercado, por meio da maior ocupação dos postos de trabalho, de melhor qualificação em relação aos homens e de uma maior presença nos cargos gerenciais (VILAS BOAS *et al.*, 2003; CORRÊA, 2004; OLIVEIRA *et al.*, 2000; IBGE, 2018). Porém, Siqueira *et al.* (2016) afirmam que a dificuldade das mulheres em alcançarem os cargos mais altos nas organizações é um dos elementos presentes no contexto organizacional.

Desde o início da Revolução Industrial, a ocupação de mulheres em postos gerenciais foi vista como uma anomalia (CALÁS; SMIRCICH, 1999). Nesse sentido, tem-se que a proporção de mulheres, apesar de progressiva, ainda é muito menor que a dos homens em níveis mais altos da hierarquia das organizações, ou seja, ao passo que se eleva o nível hierárquico das organizações são encontradas menos mulheres (BETIOL, TONELI, 1991; STEIL, 1997; CARVALHO NETO, TANURE e ANDRADE, 2010; LIMA *et al.*, 2013).

Para Diniz (2016), as gestoras são vistas como “fora do lugar”, pelo contexto patriarcal social e historicamente construído nos espaços das organizações, que considera que esses espaços devam ser ocupados por homens. Consoante Betiol (2000, p.3), verifica-se que o principal motivo da inserção das mulheres ser mais difícil em cargos de alto nível hierárquico é pelo conflito gerado entre o universo masculino e feminino, pelo fato de que, para a autora, “o mundo das organizações tem sua lógica calcada em valores ‘masculinos’ e tal lógica continua ainda a ser um obstáculo para a ascensão das mulheres”. Ou seja, as organizações ainda são espaços masculinos, feito pelos homens e para os homens, não sendo um mundo pensado para as mulheres, considerando-as como uma categoria subqualificada (BELLE, 1993).

Nesse mesmo sentido, para Hoyt e Simon (2016) o principal motivo que prejudica as mulheres em alcançar esses cargos é o preconceito devido aos estereótipos atribuído às mulheres. Auad (2013) se questiona sobre o porquê de existir o preconceito e explica que é

pelo fato de quando se pensa em feminino e masculino, há uma ideia de polos opostos. O feminino é associado à passividade, fragilidade, intuição, dramatização e ao cuidado com as pessoas, enquanto o masculino se refere à força, coragem e agressividade. Nascer homem ou nascer mulher está associado pela sociedade a características próprias, ou seja, quem nasce menino rejeita tudo o que é de menina e vice-versa. Para a autora, essas diferenças foram construídas na e pela sociedade (AUAD, 2013).

Bahia e Ferraz (2000) afirmam que o motivo desse fato também é referente à tradição cultural em que as mulheres ocupam a esfera doméstica e à atribuição da imagem feminina sem características de liderança, autoridade, dinamismo, objetividade e racionalidade, atributos considerados como essenciais para cargos de gestão pelo modelo racional de gestão organizacional, bem como associados como valores e símbolos historicamente masculinos (DINIZ, 2016).

Diante desses estereótipos já consolidados, Lazzaretti, Godoi e Camilo (2012) afirmam que há a dificuldade em se aceitar socialmente esse novo modelo de mulheres dirigentes. Esses preconceitos e discriminações de gênero ocorrem pelo fato de já ser instituída uma cultura patriarcal nas organizações que privilegia os interesses masculinos de dominação, fazendo com que as mulheres sejam excluídas. Assim, a ascensão na carreira das mulheres torna-se mais difícil por causa de aspectos sociais e culturais relacionados ao gênero (STEIL, 1997).

Nessa perspectiva, existe a ideia de uma barreira invisível do preconceito e da discriminação que exclui as mulheres das posições mais altas de liderança, sendo esse fenômeno denominado teto de vidro (EAGLY; KARAU, 2002) ou *glass ceiling* em seu termo de origem, caracterizado como uma forma de segregação hierárquica ou vertical. Esse conceito foi instaurado nos Estados Unidos na década de 80 e, de acordo com Steil (1997), essa barreira acontece de maneira tão discreta e suave, que muitas vezes, as mulheres a percebem como algo natural, não encarando como uma força contrária à sua ascensão profissional.

Para a autora, “tal barreira afetaria as mulheres como um grupo impedindo avanços individuais exclusivamente em função de seu gênero, e não pela inabilidade de ocupar posições no topo da hierarquia organizacional” (STEIL, 1997, p.62). O fenômeno do teto de vidro representa os desafios complexos enfrentados pelas mulheres, exigindo persistência e conscientização de suas competências e dos desafios a serem superados (GONTIJO; MELO, 2017).

Existem dois modelos de interpretação para o fenômeno do teto de vidro e que eles são complementares, de acordo com Marry (2008). O primeiro aborda as práticas de discriminação, e tem o objetivo de excluir as mulheres das posições de poder, devido às dificuldades históricas enfrentadas pelas mesmas para se capacitarem.

Já o segundo modelo diz respeito à menor predisposição das mulheres para assumir essas posições de maior nível hierárquico, pelo fato de que, nessa linha de pensamento, as relações entre vida profissional e pessoal e a divisão sexual do trabalho são as causas da persistência da preeminência masculina nas posições elevadas, uma vez que as mulheres evitam obstáculos e conflitos entre a vida profissional e familiar (que ocorrem pela jornada dupla acumulada pelas mulheres, conforme já citado anteriormente) (MARRY, 2008).

Esses dois modelos dificultam a ascensão e a manutenção feminina nos cargos de maior nível hierárquico. No mesmo sentido desse segundo modelo de Marry (2008), Cappelle *et al.* (2003) afirmam que as mulheres que querem ocupar cargos com uma posição hierárquica mais elevada precisam abdicar de alguns projetos pessoais em favor dos projetos profissionais.

Estudos já abordados nessa pesquisa (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; LAZZARETTI; GODOI; CAMILO, 2012; LIMA *et al.*, 2013; CAPPELLE *et al.*, 2013) mencionam as várias formas do preconceito e discriminação do fenômeno teto de vidro sofrido pelas mulheres, como: utilização da sexualidade pelas mulheres para galgar posições nas organizações; o chamado comportamento feminino (mulheres consideradas como sentimentalista e intuitiva); falta de estilo de liderança das mulheres, por serem mais sensíveis e compreensivas; conflito entre trabalho e família, acumulando o trabalho doméstico e a maternidade, entre outros.

Para quebrar o teto de vidro, algumas mulheres adotam uma postura tida como masculina de racionalidade, autonomia e agressividade, para provar que são qualificadas e competentes para manter suas funções (BELLE, 1993; BETIOL, 2000; CAPPELLE *et al.*, 2006). Belle (1993) afirma que as mulheres devem criar uma nova identidade para se adaptar às demandas e aos ambientes organizacionais, com o objetivo de ultrapassarem essa barreira imposta. E essa nova identidade está relacionada à apropriação de características masculinas pelas mulheres para lutarem em espaços predominantemente conquistados pelos homens (PINTO; MELO; LOPES, 2015). Nesse seguimento, além de adquirirem uma nova identidade, na pesquisa realizada por Lima *et al.* (2013), ficou evidente que as mulheres que ocupam cargos de gestão tiveram que abdicar de questões pessoais, ou seja, adiamento da maternidade e casamento.

De acordo com Hoyt e Simon (2016), a remoção do teto de vidro, ou seja, o fim do preconceito e da discriminação pode auxiliar na garantia da igualdade de oportunidades para a ascensão das mulheres em altos cargos nas instituições. Para as autoras a maior presença de mulheres em níveis altos da hierarquia ocorrerá quando houver a mudança de normas e o desenvolvimento de oportunidades para as mulheres nos locais de trabalho, quando houver equidade na divisão do trabalho doméstico e quando houver mudanças no pensamento de que as mulheres não são capazes de liderar.

Sobre as diversas formas para o estudo do fenômeno teto de vidro, Steil (1997) identifica: as questões relacionadas ao gênero nas organizações, provocando desigualdades entre homens e mulheres; questões relacionadas à demografia organizacional, que é a representação desproporcional de grupos de identidade uns sendo dominantes e outros minorias, por exemplo, que mulheres que ascenderam na organização; questões da identidade social, que refere ao fato de que a pequena representatividade das mulheres nas organizações se dá porque os homens querem manter o seu espaço nos postos de comando; e a questão do poder, pelo fato dos homens garantirem sua manutenção nos postos de comando, impedindo as mulheres (MORGADO; TONELLI, 2016).

Os dados do Relatório Anual Socioeconômico da Mulher (RASEAM) em 2014 confirmam o pequeno número de mulheres que ocupam cargos de direção nos diferentes ramos das atividades econômicas. O relatório afirma que, apesar das mulheres possuírem maior nível de escolaridade que os homens, ainda existe essa desigualdade na ocupação de cargos de poder e de decisão. Os setores com menos presença feminina nesses cargos são o agrícola e o da construção. Já as áreas de maior presença são as classificadas como femininas: educação, saúde e serviços sociais (RASEAM, 2015).

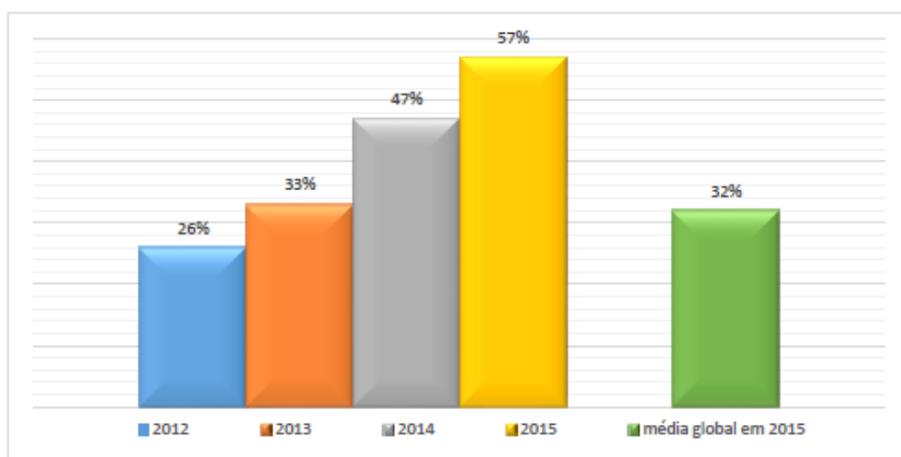
Na pesquisa de Bahia e Ferraz (2000), as autoras investigaram o estilo de gestão segundo a visão de mulheres que ocuparam e ocupam cargos de gestão na Polícia Civil de Salvador/BA, buscando abordar os entraves e as dificuldades para a autoafirmação pessoal e profissional. Pode-se perceber uma grande inserção das mulheres nesse setor que é marcado tradicionalmente pela figura masculina, porém, quando se observa os níveis mais altos (a cúpula), vê-se a presença de mulheres cada vez menor, já nos níveis mais baixos, as mulheres vêm conquistando cada vez mais espaços: de 30 pessoas ocupando a classe especial, apenas 06 eram mulheres; na primeira classe eram 46 homens para 20 mulheres; na segunda classe 54 homens para 45 mulheres; e na terceira classe 120 homens para 151 mulheres.

Lazzaretti, Godoi e Camilo (2012) tiveram o objetivo de descrever e analisar o número de empresas brasileiras com maior participação de mulheres em seus conselhos, os setores de

atuação, o número de posições ocupadas pelas mulheres e o perfil dessas conselheiras. Constatou-se a existência do fenômeno teto de vidro nas empresas, pelo fato de que a participação feminina na ocupação dos Conselhos de Administração nas 99 empresas pesquisadas é de apenas 45, sendo identificadas no total 836 posições nos conselhos. Verificou-se ainda que a participação das mulheres nas empresas brasileiras é menos intensa do que a maioria dos países, ficando em apenas 5,4%.

O estudo realizado pela empresa de consultoria e auditoria Grant Thornton chamado *Women in Business 2015* comprovou que o Brasil é um dos países que menos promovem mulheres em cargos de direção. Dentre as 5.404 empresas pesquisadas, 150 são brasileiras. Assim, a figura 5 revela o retrocesso brasileiro entre as empresas participantes da pesquisa, mostrando que em 2012 26% das empresas não tinham mulheres no comando, já em 2015 esse percentual quase dobrou indo para 57%, sendo a média global de 32%.

**Figura 5 - Empresas brasileiras sem mulheres no comando 2012 a 2015.**



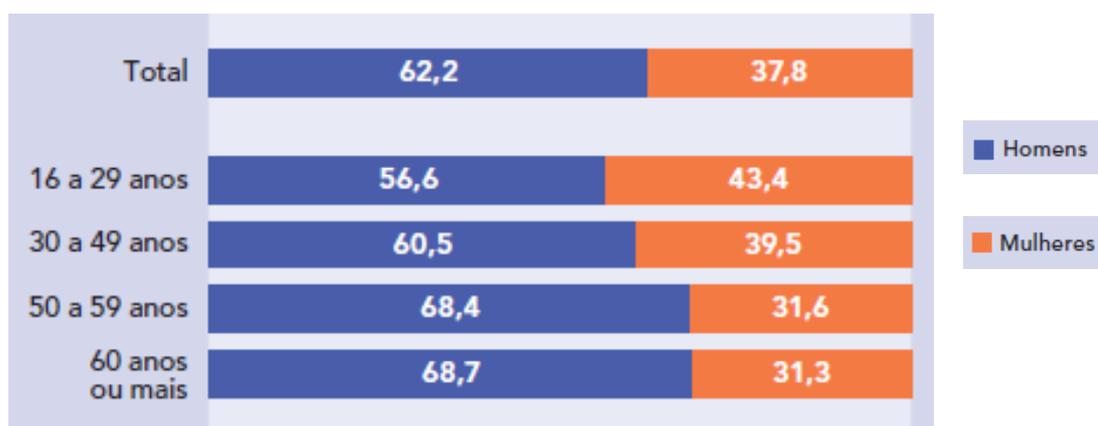
Fonte: Andrade (2016).

Em outra pesquisa realizada por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010, p. 12), em empresas que atuam no Brasil, os autores observaram que os cargos de maior nível hierárquico são pouco ocupados por mulheres. Para os investigadores, “quanto mais se sobe na hierarquia empresarial, menos mulheres são encontradas” nos cargos de comando, ou seja, as mulheres no topo da hierarquia das organizações ainda é um fenômeno raro, segundo os autores. Como resultado da pesquisa: dos 965 executivos entrevistados, 222 são mulheres (23%); de 36 presidentes entrevistados, somente 2 eram mulheres; entre os vice-presidentes/diretores, encontrou-se 19% de mulheres; no nível abaixo de vice-

presidentes/diretores o percentual subiu para 25,1%. Dessa forma, aponta-se que no ambiente empresarial ainda há a predominância masculina nos cargos de gestão.

Na pesquisa realizada pelo IBGE (2018), apresentada no tópico anterior, foram apresentados os dados relacionados à inserção das mulheres em posição de liderança nos setores públicos e privados em 2016. A figura 6 abaixo apresenta esses dados.

**Figura 6 - Cargos Gerenciais, por grupos de idade em 2016 (%).**



Fonte: IBGE (2018).

Na figura 6, observa-se que em todas as faixas etárias há uma maior proporção dos homens ocupando os cargos gerenciais, agravando essa diferença nas faixas etárias mais elevadas. Dessa forma, apesar das mulheres serem maioria da população brasileira, há uma sub-representação na esfera pública e na tomada de decisão no Brasil, verificando uma persistência da desigualdade de gênero nesse indicador no Brasil (IBGE, 2018).

Para finalizar essa seção que aborda sobre as mulheres e o trabalho e sobre o trabalho gerencial, segue a constatação do estudo técnico realizado por Andrade (2016):

Porque é difícil ser mulher e trabalhadora. É difícil ser mulher trabalhadora e ganhar igual ao homem. É muito difícil ser mulher e assumir funções de chefia mais elevada. [...]. É mais difícil se a mulher for mãe. Ou se tiver mais idade. Ou se se enquadrar em qualquer estereótipo preconceituoso. Mas tudo deriva, afinal, de que é absurdamente difícil ser mulher e dividir as responsabilidades familiares. É onde nasce a desigualdade (ANDRADE, 2016, p. 67).

Dessa forma, percebe-se que o fenômeno teto de vidro ainda continua presente na esfera do trabalho e que há discrepâncias que dificultam a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres em cargos gerenciais nas organizações (LAZZARETTI; GODOI; CAMILO, 2012). De acordo com Morgado e Tonelli (2016), de uma maneira geral, a discriminação por gênero e o patriarcado contribuem para que o fenômeno teto de vidro se

consolide nas organizações. Para combater isso, Leite (1994) *apud* Gomes (2005) afirma que as oportunidades na realização profissional conquistadas pelas mulheres têm sido por meio do conhecimento, dando mobilidade e liberdade no mercado de trabalho.

Este estudo compreende o conceito do fenômeno do teto de vidro de uma maneira ressignificada e atualizada. Entende-se que o fenômeno existe e persiste, conforme apresentado nas pesquisas acima, porém o teto já não é mais de vidro, não é invisível, ou seja, já se tem o conhecimento dessa dificuldade de ascensão das mulheres, o fenômeno é perceptível, mesmo em algumas situações em que ele é mais sutil. Essa questão vai ao encontro da frase citada no início dessa seção: “O teto não é de vidro, é uma camada densa de homens” de Anne Jardim.

Assim, a próxima seção abordará sobre as mulheres e a gestão universitária e o tema carreira, dando uma maior atenção à carreira no setor público.

## **7 TRABALHO DAS MULHERES NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: AS PROFESSORAS-GESTORAS**

Faz-se necessário nesta seção abordar sobre o trabalho das mulheres na gestão universitária, contexto desta pesquisa. Perpassa-se sobre o conceito de carreira, as questões da carreira docente, até a temática da gestão universitária exercida pelas mulheres docentes.

O conceito de carreira está relacionado ao seguimento de posições e de trabalhos durante a trajetória de uma pessoa, envolvendo estágios e transições que consideram necessidades, finalidades, aspirações de cada pessoa, expectativas e exigências da organização e da sociedade (DUTRA, 1996). Nesse mesmo sentido, Souza *et al.* (2005, p. 53) definem carreira como uma “sequência de funções e cargos que os indivíduos assumem ao longo de sua vida profissional”. Para Chanlat (1995, p.69) carreira quer dizer “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão”. Dessa forma, a carreira passa a ser definida de acordo com o interesse do indivíduo em consonância com a instituição em que trabalha.

Assim, é no início dos anos 80 que se inicia a preocupação das empresas no gerenciamento de carreiras de seus funcionários. De acordo com Chanlat (1995), são dois modelos de carreira, englobando as características fundamentais: o tradicional – caracterizado pela figura masculina das classes dominantes da época, pela estabilidade e progressão vertical; e o moderno – caracterizado pela inserção das mulheres no mercado e de outros grupos sociais, a diversidade, bem como pela instabilidade funcional, descontinuidade e horizontalidade.

No modelo tradicional, as pessoas trabalhavam para a mesma empresa ao longo de toda a trajetória profissional, sendo a empresa a gerenciadora das carreiras dos funcionários (ARTHUR, 1994). Há um entendimento de que os benefícios são direitos assegurados dos empregados e de que a carreira é da organização. Dessa forma, o sucesso nesse modelo de carreira está relacionado ao nível hierárquico conquistado na organização: quanto mais alto, maior o sucesso (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004). Já o modelo moderno, é marcado por transformações na sociedade: feminização do mercado de trabalho, elevação dos graus de instrução, cosmopolização do tecido social, afirmação dos direitos dos indivíduos, globalização da economia e flexibilização do trabalho, entre outros (CHANLAT, 1995, p. 72).

No caso da carreira do setor público, Puppim (1995) indica que há algumas diferenças em relação ao setor privado. Dessa forma, nesse setor, há um alto grau de regulamentação e

mecanismos burocráticos no trabalho, possuindo poucas tentativas de implantação de novas formas de organização (SILVA; BALASSIANO; SILVA, 2014).

Assim, entre os tipos de gestão de carreiras classificados por Chanlat (1995), no serviço público, percebe-se o tipo burocrática, marcada como uma carreira que se comporta estritamente dentro da pirâmide organizacional, caracterizada pela divisão elaborada do trabalho, rígida hierarquia de papéis e de estatutos, regulamentação onipresente, centralização de poder e impessoalidade das relações. Além disso, o serviço público está ancorado no modelo tradicional de carreira, na qual o Estado é o controlador da carreira dos servidores e esses trabalham por toda a sua trajetória profissional no mesmo serviço, pela estabilidade oferecida.

No caso das IFES, contexto desta pesquisa, há características específicas desse setor público, como: instituições muito complexas, por ser um tipo singular de instituição pública, tendo uma autonomia na gestão financeira, administrativa e orçamentária, a chamada autonomia universitária; tem um vínculo com o Ministério da Educação (MEC); e pratica a administração colegiada (BARBOSA, 2015). Para Andrade *et al.* (2016), as universidades são instituições compostas por um local plural e democrático de conhecimento, que se fundamenta em três pilares: ensino, pesquisa e extensão. Têm o objetivo de desenvolver a sociedade através do serviço educacional de qualidade.

Os servidores docentes das universidades brasileiras são regidos pela Lei nº 8.112/90, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990). Em relação ao plano de carreira e cargos tem-se a Lei nº 12.772 de 28 de dezembro de 2012, e sua alteração dada pela Lei nº 12.863/2013, de 24 de setembro de 2013 (BRASIL, 2012/2013). Dessa forma, percebe-se que no setor público há um conjunto de normas e regulamentos que formam as condições para ingresso e ascensão na carreira.

Além disso, conforme as leis citadas, o ingresso no serviço público é por meio do concurso. Meirelles (2005, p.419) descreve o concurso público como sendo um:

[...] meio técnico posto à disposição da Administração Pública para obter-se moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público e, ao mesmo tempo, propiciar a todos os interessados que atendam aos requisitos da lei, fixados de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego.

Esse tipo de processo é caracterizado por colocar todos os candidatos em um mesmo patamar no início de suas carreiras (OLIVEIRA *et al.*, 2000), auxiliando na diminuição das desigualdades de gênero e contribuindo para a inserção mais igualitária das mulheres nesse tipo de organizações. Entretanto, Vaz (2013) afirma que existe essa falsa impressão de que

não há a disparidade de gênero no setor público pelo fato da contratação ser por meio de concurso público.

A presença de mulheres nas universidades se intensificou nas décadas de 1920 a 1940 quando foram implementadas políticas sociais e educacionais, promovendo uma alteração nos hábitos e costumes familiares na época e fazendo com que as mulheres tivessem acesso às instituições científicas e ao mundo do trabalho não doméstico (SALVÁ; MOURA; NASCIMENTO, 2018). Porém, ainda é menor a presença das mulheres na universidade que a dos homens em todas as regiões do Brasil.

A pesquisa realizada pelo IBGE (2018) traz os dados acerca da proporção de mulheres entre os docentes do ensino superior no Brasil, por Regiões e nos estados da Região Sudeste em 2016. Os dados foram recolhidos de todas as universidades, centros universitários, faculdades, IF e CEFET e são mostrados na Tabela 1 abaixo:

**Tabela 1- Docentes (em exercício e afastados) de Ensino Superior por Região.**

<b>Proporção de mulheres entre docentes (em exercício e afastados) de ensino superior, segundo as Grandes Regiões e as Unidades da Federação - 2016</b>				
Grandes Regiões e Unidades da Federação	Docentes de ensino superior			
	Total	Por sexo		Proporção de mulheres (%)
		Homens	Mulheres	
<b>Brasil</b>	<b>397 611</b>	<b>216 484</b>	<b>181 127</b>	<b>45.6</b>
<b>Norte</b>	25 894	13 701	12 193	47.1
<b>Nordeste</b>	86 767	44 387	42 380	48.8
<b>Sudeste</b>	170 709	97 550	73 159	42.9
Minas Gerais	44 296	24 740	19 556	44.1
Espírito Santo	7 203	4 097	3 106	43.1
Rio de Janeiro	33 420	18 589	14 831	44.4
São Paulo	85 790	50 124	35 666	41.6
<b>Sul</b>	76 772	41 075	35 697	46.5
<b>Centro-Oeste</b>	37 469	19 771	17 698	47.2

Fonte: Adaptado de IBGE (2018).

De acordo com a Tabela 1, verifica-se uma maior presença masculina em todas as regiões do Brasil e nos estados da Região Sudeste. Em porcentagem, tem-se que as mulheres estão ocupando 45,6% dos cargos de docente do ensino superior, enquanto os homens ocupam 54,4% no país. Comprova-se, assim, que as IFES ainda são um ambiente predominantemente masculino.

No que diz respeito aos professores-gestores, no Brasil o Art. 3º do Decreto 94.664 de 1987 aborda a gestão universitária como uma atividade própria do professor do ensino superior, assim como o ensino, a pesquisa e a extensão, sendo eles os responsáveis pelas funções gerenciais das áreas acadêmica e administrativa da instituição de ensino (MAGALHÃES *et al.*, 2016). Dessa mesma forma, para Miranda *et al.* (2013, p. 108) “os gestores das universidades são responsáveis diretos por fomentar, incentivar e criar mecanismos de manutenção para iniciativas de desenvolvimento local, regional e nacional, por meio do ‘tripé’ ensino, pesquisa e extensão”. Os professores então passam a exercer duas funções: as de professor e as de gestor nas universidades (MAGALHÃES *et al.*, 2016).

Então, os professores que desempenham o papel de gestores, considerados aqui nessa pesquisa como professores-gestores (*academic managers*), conforme classificação de Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016), assumem papéis de reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, chefes de departamento, entre outros, e são respaldados pela Lei 12.772/2012 que retrata sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal:

São atividades das Carreiras e Cargos Isolados do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal aquelas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão e as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, além daquelas previstas em legislação específica (BRASIL, 2012).

Para Ésther (2011), o trabalho gerencial realizado pelos professores-gestores nas IFES possui particularidades, já que essas instituições possuem objetivos complexos e múltiplos, demandando uma atuação diferenciada de seus gestores, com base nos critérios de eficiência, eficácia e do interesse público. Uma das particularidades do trabalho gerencial realizado pelos docentes é que na maioria das vezes não há treinamento para o exercício da função, ocorrendo o aprendizado “na prática” (MIRANDA *et al.*, 2013) ou por meio da tentativa e erro (MARRA, 2006).

Além disso, as instituições geridas pelos professores não têm a missão de buscar lucro, como qualquer outra organização, e sim, tem objetivos que envolvem questões abstratas e subjetivas como a produção de conhecimento, de pesquisa e de extensão, bem como de atendimento das demandas da sociedade. Esses fatos tornam ainda mais difícil e complexo o gerenciamento dos professores-gestores (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016).

Nos cargos que demandam maior dedicação como os da alta gestão na universidade (reitor, vice-reitor, pró-reitor e chefia de gabinete), o professor-gestor pode ocupar-se integralmente à gestão. No caso da ocupação do cargo de reitor e vice-reitor, é preciso que o

professor possua apoio político na universidade e que desenvolva um plano de trabalho a ser proposto à comunidade acadêmica durante a eleição (ÉSTHER; MELO, 2008).

Dessa forma, é autorizado que a IFES realize uma consulta à comunidade acadêmica, e esse cargo só poderá ser ocupado por um professor do quadro permanente e que atenda ao disposto no artigo 16, inciso I, da Lei 5.540/68, alterada pela Lei 9.192/95:

O reitor e o vice-reitor de universidade federal serão nomeados pelo Presidente da República e escolhidos entre professores dos dois níveis mais elevados da carreira ou que possuam título de doutor, cujos nomes figurem em listas tríplexes organizadas pelo respectivo colegiado máximo, ou outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim, sendo a votação uninominal (BRASIL, 1995).

Na pesquisa realizada por Ésther e Melo (2008), buscou-se compreender como os reitores de universidades federais constroem a identidade gerencial. A pesquisa foi feita com gestores da alta administração de oito universidades federais do estado de Minas Gerais. Os autores perceberam que os reitores se enxergam como políticos representantes da comunidade acadêmica, além disso, verificou-se que antes de se tornarem reitores, todos os entrevistados tinham uma trajetória tanto acadêmica quanto gerencial na universidade, na ocupação de outros cargos na hierarquia organizacional. Como resultado, os reitores consideram seu trabalho como complexo, difícil e desgastante, por exigir grande dedicação e envolvimento emocional.

Há uma crescente presença feminina nos ambientes acadêmicos nas últimas décadas, entretanto percebe que esse aumento não refletiu para que as mulheres ocupassem cargos de maior visibilidade, como os cargos de reitor, por exemplo (ESTIVALET *et al.*, 2017, no prelo). Para Bruschini e Pupin (2004) e Mourão e Galinkin (2008) é no setor público que as mulheres possuem maiores chances de ocupar cargos de gestão. Porém, para Vaz (2013) ainda são poucas as mulheres assumindo cargos de alta gestão nas organizações de ensino e pesquisa. A autora explica que no setor público, pelo fato da contratação ser realizada por meio de concurso, o que garante a igualdade entre os concorrentes de uma mesma carreira, existe a falsa impressão de que não exista o fenômeno do teto de vidro.

Dessa forma, mesmo na administração pública federal, é possível verificar a existência desse fenômeno ao se analisar a participação feminina nos cargos de comissão da administração central das instituições (VAZ, 2013), já que são cargos ocupados, em sua maioria, por indicação ou eleição (PUPPIN, 1995). É nessa situação que se podem observar discrepâncias entre homens e mulheres (SIQUEIRA *et al.*, 2016). Mourão e Galinkin (2008) afirmam que, quanto mais alto o nível do cargo, menor é o número de mulheres nesses postos

nas universidades. Nesse sentido, Marry (2008) afirma que o mundo acadêmico não escapa ao fenômeno teto de vidro. Com isso, serão apresentadas pesquisas confirmando esse fato.

Em sua pesquisa, Miranda (2010) investigou universidades federais de Minas Gerais, de acordo com a ocupação de cargos de gestão de nível alto, como: pró-reitores e chefe de gabinete. Foi verificada nesse estudo a diferença na ocupação desses cargos por homens e mulheres: três vezes mais por docentes homens (72,15%) do que por docentes mulheres (27,85%). Concluiu-se que na gestão universitária dessas IFES, as docentes mulheres ainda representam uma pequena parcela, mesmo nos cargos de níveis mais baixos.

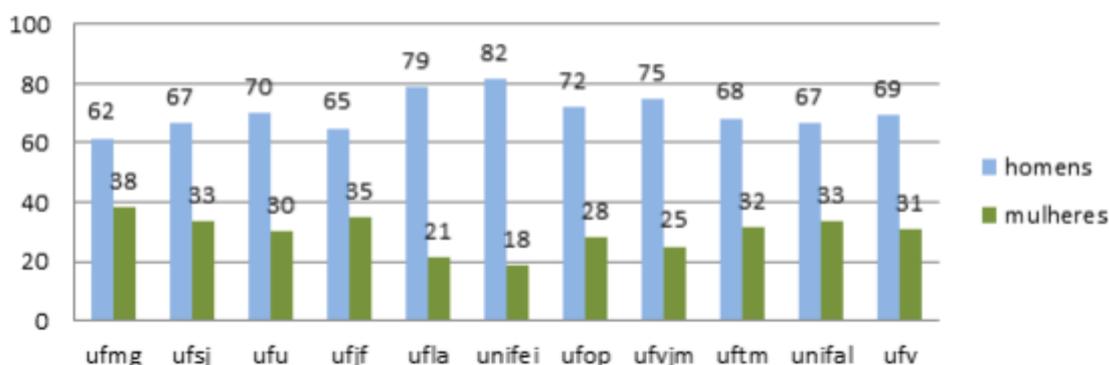
Estivalet *et al.* (2017, no prelo) realizaram entrevistas em profundidade para o recolhimento de histórias de vida de mulheres de destaque na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). As autoras constataram que, para elas, o fato de serem mulheres é como uma barreira a ser superada para que se tenha reconhecimento na carreira. Ademais, percebeu-se que para que essas mulheres possuam o mesmo reconhecimento recebido pelos professores e pesquisadores, elas necessitam ter uma produção maior e de mais relevância.

A pesquisa realizada por Pereira e Lopes (2015) buscou investigar as estratégias utilizadas pelas professoras-gestoras para quebrar o teto de vidro, ou seja, para ascenderem aos altos cargos da Universidade Regional de Blumenau (FURB). Dessa forma, os autores verificaram que somente a partir de 1987 as mulheres alcançaram os cargos de alta gestão na universidade e que nunca uma mulher chegou ao cargo mais alto da instituição: o de reitora, sendo que os homens assumiram 82,98% dos cargos de alta gestão e as mulheres assumiram apenas 17,02% deles.

Como estratégias utilizadas para alcançar os cargos de gestão, as entrevistadas afirmaram que excederam as expectativas de desempenho em atividades: algumas tentaram encontrar uma maneira apropriada de trabalhar sem tornar desconfortáveis seus colegas masculinos, porém sem precisar adotar uma postura masculina; participaram de tarefas difíceis e desafiadoras; e tiveram pessoas que as apoiaram, mas sem depender delas para ascender na carreira (PEREIRA; LOPES, 2015).

O estudo realizado por Siqueira *et al.* (2016) teve o objetivo de analisar a presença de docentes mulheres em cargos gerenciais nas universidades federais do estado de Minas Gerais. Como resultado do estudo, pode-se perceber que os docentes homens são maioria em todas as universidades estudadas, com exceção da UFTM. A figura 7 mostra o percentual de docentes por sexo que ocupam cargos de chefia nas universidades mineiras:

**Figura 7 - Cargos gerenciais por sexo nas universidades federais de Minas Gerais (%)**.



Fonte: Siqueira *et al.* (2016) – dados da pesquisa.

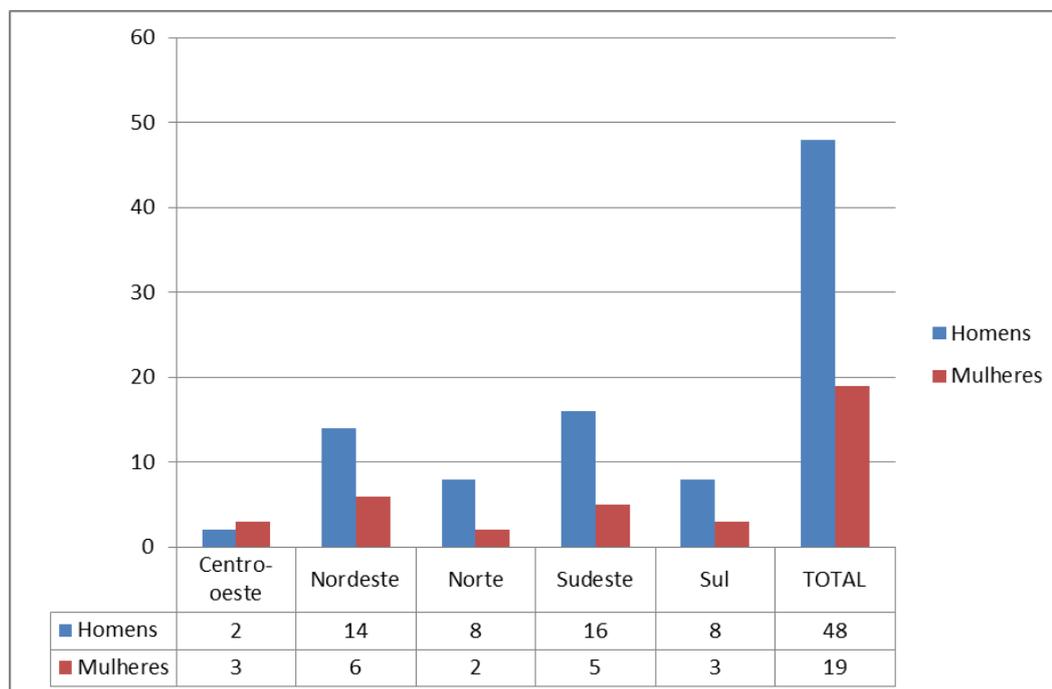
Dessa maneira, percebe-se os docentes homens como maioria absoluta nos cargos gerenciais das universidades de Minas Gerais, variando apenas as proporções entre as instituições. Para Siqueira *et al.* (2016), as universidades que apresentam maior proporção de homens em cargos de gestão possuem a explicação em seus contextos históricos, por serem originalmente constituídas por cursos tradicionalmente masculinos, como é o caso da UNIFEI, UFLA e UFOP.

De acordo com Siqueira *et al.* (2016), outra possível reflexão acerca da baixa representatividade das docentes mulheres nos cargos de gestão nas universidades é que esses postos, principalmente os de níveis mais altos, são ocupados por docentes mais experientes e que possuem maior idade, fatores relevantes para esses cargos. Essa elucidação faz-se necessária, já que a inserção das docentes mulheres nas universidades se intensificou a partir dos anos de 1980 e 1990, ou seja, ainda é recente, já que, historicamente, a ciência foi vista como uma atividade inteiramente masculina (LETA, 2003). Segundo Leta (2003), as mulheres docentes ainda estão em desvantagem nesse sistema controlado predominantemente por homens.

Em se falando do maior cargo das universidades, o da reitoria, percebe-se a grande presença masculina, conforme a figura 8 que apresenta o número de reitores por sexo e região no Brasil em 2017. No total das 67 universidades brasileiras, 48 possuem reitores e apenas 19 possuem reitoras, ou seja, as mulheres ocupam menos de um terço (28,35%) dos cargos de reitoria nas universidades brasileiras verificadas. Nota-se que a única região em que o número de reitoras supera o número de reitores é a centro-oeste. Dessa forma, esses dados vão ao encontro da reflexão feita por Leta (2003), na qual há a presença reduzida das mulheres em

cargos e posições de destaque, havendo ainda uma dominação masculina, como mostrado no caso do cargo de reitoria nas universidades brasileiras analisadas.

**Figura 8 - Número de Reitores por Região e Sexo - Brasil 2017.**



Fonte: Elaborado pela autora de Andifes (2017).

Por conseguinte, apesar de haver um aumento na participação das mulheres nos cargos gerenciais, conforme expressado por Miranda *et al.* (2014), verifica-se que de maneira geral a presença das mulheres é inferior à presença de homens na gestão universitária (MIRANDA, 2010). Esse fato da predominância masculina também ocorre na IFES investigada nessa pesquisa desde a sua criação, o que possivelmente contribuiu para uma ocupação dos homens nos cargos de alta gestão na universidade, colaborando para a menor presença das mulheres nesses postos.

Diante dessas questões, a próxima seção aborda sobre os caminhos metodológicos para a realização desta investigação.

## 8 CAMINHOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é caracterizada como qualitativa, pelo fato de procurar refletir sobre a condição de mulheres como professoras-gestoras na Universidade, por meio das trajetórias de vida de Maria Carmem e Gaia, duas professoras com cargo de gestão em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa procura a compreensão e interpretação do contexto apresentado, analisando o comportamento das pessoas e da situação, buscando compreender a perspectiva dos sujeitos. A autora define esse tipo de pesquisa como sendo a aquisição de informações descritivas sobre as pessoas, os lugares e os processos de interações, por meio do contato direto entre pesquisador e o contexto investigado.

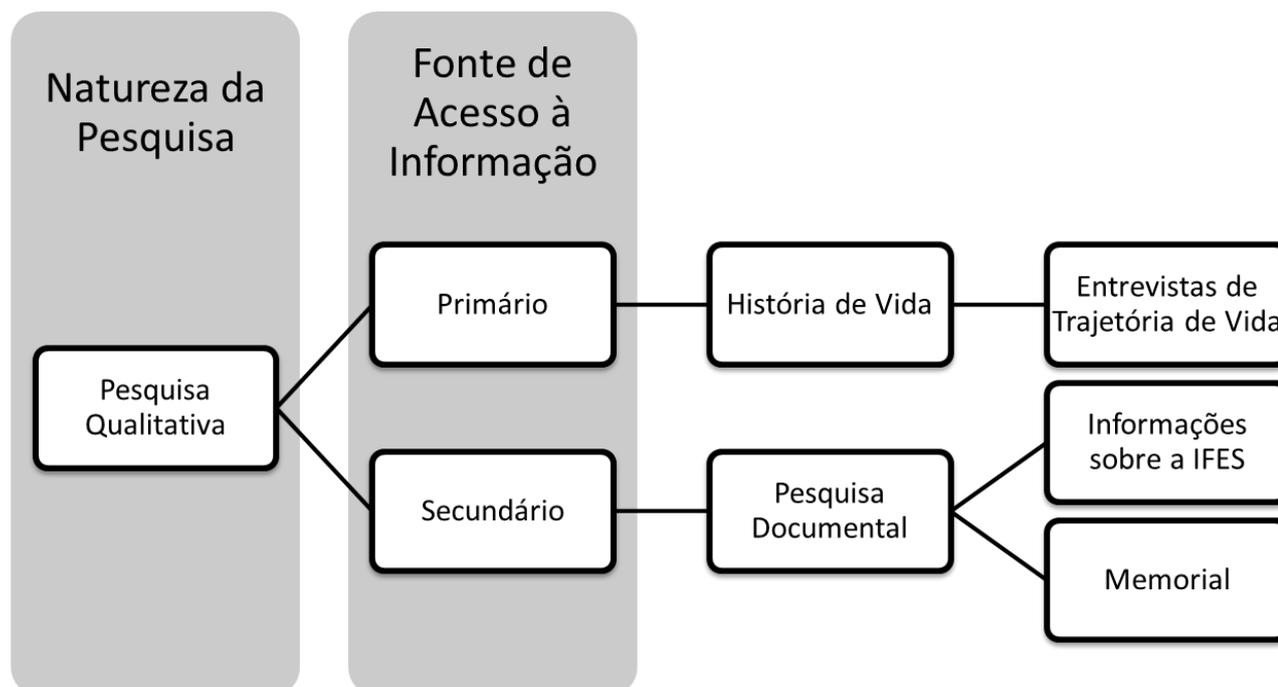
Assim, a pesquisa qualitativa "consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo" (GODOY, 1995, p. 17). A principal preocupação do investigador da pesquisa qualitativa deve ser o processo e o sentido das coisas e dos acontecimentos dados pela visão dos sujeitos investigados. De acordo com González Rey (2005), ao optar-se pela pesquisa qualitativa, um dos pontos fundamentais é a relação estabelecida entre o pesquisador e o pesquisado.

O autor aborda foco da pesquisa qualitativa:

A pesquisa qualitativa orientada a estudar a produção de sentido subjetivo do sujeito, bem como sua forma de articulação com os diferentes processos e experiências de sua vida social, deve aspirar a fazer do espaço de pesquisa um espaço de sentido que implique a pessoa estudada (GONZÁLEZ REY, 2005, p.15).

Então, por meio uma abordagem qualitativa, realizou-se a coleta de duas fontes de dados: a primária, por meio da coleta de trajetórias de vida de duas professoras-gestoras e a secundária, por meio da pesquisa documental de dados sobre a IFES pesquisada e do memorial apresentado pelas professoras-gestoras. A Figura 09 apresenta o desenho metodológico desta pesquisa:

**Figura 9 - Desenho Metodológico.**



Fonte: Elaborado pela autora.

Os documentos são uma fonte rica de dados secundários que perduram por muito tempo (GODOY, 1995). Para a autora, “podem ser considerados uma fonte natural de informações à medida que, por terem origem num determinado contexto histórico, econômico e social, retratam e fornecem dados sobre esse mesmo contexto” (GODOY, 1995, p. 22). Porém, os documentos para a análise devem ser escolhidos de acordo com o objeto da pesquisa.

Dessa maneira, no caso desta pesquisa, foram utilizados dados e informações disponíveis no sítio da Universidade pesquisada e em material disponibilizado pelo setor de Gestão de Pessoas da Instituição sobre dados que se referem ao número de docentes na Instituição e dos cargos de gestão no ano de 2018. Além disso, foram analisados os memoriais disponibilizados pelas entrevistadas, escritos para o processo de ascensão para a categoria mais elevada da carreira docente universitária no Brasil, a de professor titular.

Nesta pesquisa, os Memoriais foram utilizados de forma a complementar as informações das professoras-gestoras, no que diz respeito à trajetória delas na Universidade, e facilitaram o entendimento cronológico dos acontecimentos e dos cargos de gestão ocupados por elas. A professora-gestora com o cargo de diretora ofereceu por vontade própria disponibilizar o seu memorial e foi solicitado que a professora-gestora com o cargo de reitora também o disponibilizasse.

Também foi feito um esforço da pesquisadora em conversar com professoras e militantes feministas do campo de estudos do gênero e dos feminismos, buscando um amadurecimento dessa temática para a realização deste trabalho. Foram conversas com duas professoras, uma realizada pessoalmente e outra pelo Skype. As conversas não serão utilizadas como dados da pesquisa, entretanto tiveram uma grande contribuição para a compreensão das questões das mulheres, dos movimentos feministas e na compreensão do problema desta pesquisa.

Outra fonte de dados foi por meio das entrevistas de trajetória de vida pelo método história de vida que permite realizar uma investigação profunda na existência do sujeito, aprofundando-se na compreensão de seu percurso histórico e das suas relações estabelecidas ao longo de sua vida pessoal e profissional (MAGESTE, 2008). Silva *et al.* (2007, p. 32) abordam sobre o andamento das entrevistas de história de vida: “É a partir da relação que vai sendo estabelecido, o vínculo, a confiança e a construção de sentidos, que o método se desenvolve. Trata-se da interlocução”. Assim, para o início das entrevistas, deve-se partir de uma abordagem mais ampla, como: “fale de sua vida” ou “conte-me sua história” (BRIOSCHI; TRIGO, 1987). Dessa forma, quem decidirá a ordem do que será contado será o entrevistado (MIRANDA; CAPPELLE; MAFRA, 2014).

As entrevistas devem ocorrer de maneira não estruturada, ou seja, é um diálogo, uma situação de interação entre o pesquisador e o sujeito da pesquisa, deixando o entrevistado decidir a forma de construir a resposta (MATTOS, 2005). Desse modo, o pesquisador deve tentar interferir minimamente, apenas em casos para incentivar a fala ou para ter algum esclarecimento sobre algum ponto narrado, já que o foco desse método é nas experiências vividas pelo sujeito pesquisado (BRIOSCHI; TRIGO, 1987). Para Mageste e Lopes (2007) e Mageste (2008), um dos primeiros desafios para o pesquisador que utilizará o método história de vida consiste em selecionar os sujeitos da pesquisa e definir quantas entrevistas são necessárias para se atingir o objetivo do estudo.

Dessa forma, os sujeitos desta pesquisa são duas professoras-gestoras que ocupam cargos na alta administração universitária de reitora e diretora. Essa escolha se deu pelo fato de a Universidade ter sua primeira reitora mulher, sendo esse fato de grande importância para o recorte proposto por esse estudo. Além disso, essa escolha se justifica pelo fato de que há uma escassez de estudos sobre gestores da alta administração da universidade, como o cargo da reitoria e de diretoria, conforme citado por Silva (2012), Ésther (2011) e Barbosa (2015). De acordo com Silva (2012), as pesquisas sobre gestores possuem uma tendência de serem

realizadas com chefias da baixa administração, como: chefes de departamento e coordenadores de curso.

As professoras-gestoras possuem vasta experiência na Universidade estudada, tendo ocupado vários cargos de gestão ao longo de suas carreiras, quais sejam: pró-reitora de extensão, coordenadora de curso de pós-graduação, superintendente da Fundação Educativa de Rádio e Televisão, chefe de departamento, diretora de unidade acadêmica e reitora. Percebe-se, então, uma longa trajetória com a universidade, já que as professoras fizeram a graduação e depois se tornaram professoras efetivas, ocupando diversos cargos de gestão na instituição. A fim de resguardar as identidades, foi solicitado que escolhessem um nome fictício para nomeá-las nesta pesquisa. Além disso, faz-se necessário esclarecer que todos os nomes de pessoas e instituições foram ocultados para que se mantivesse a confidencialidade das pesquisadas.

Na primeira entrevista com as professoras-gestoras, mediante a característica do método, o processo de coleta se iniciou por uma entrevista não estruturada, não tendo um roteiro de perguntas. Assim sendo, iniciou-se com apenas uma solicitação: “Então, você poderia me contar a sua história?”. Dessa forma, as entrevistadas perpassaram por um panorama geral de sua história, iniciando com os relatos sobre as famílias, a infância, dando sequência à fase dos estudos e depois, percorrendo sobre a trajetória de carreira na universidade, já como professoras efetivas.

As demais entrevistas foram marcadas por e-mail e pessoalmente ou após cada entrevista anterior. Entretanto, com os vários compromissos das professoras, advindos do cargo assumido, as entrevistas eram sempre confirmadas, ocorrendo às vezes a desmarcação das mesmas. Além disso, houve uma dificuldade maior para realizar as entrevistas com a professora-gestora que ocupa o cargo de reitora, por causa do acúmulo de serviço oriundo do cargo e pelas constantes viagens para representar a universidade, conforme informado pela entrevistada. Então, por esse motivo, foram realizados menos encontros, porém com maior duração.

A coleta foi realizada entre 12 de março a 13 de agosto de 2018. Ao todo foram realizadas cinco entrevistas, com duração total de 5 horas 32 minutos, sendo duas entrevistas com a reitora e três entrevistas com a diretora. As entrevistas foram realizadas na casa (com a reitora) ou no local de trabalho (com a diretora) das entrevistadas por preferência das mesmas. Todas foram registradas, com gravador digital, com autorização das pesquisadas, sendo as transcrições realizadas logo após cada encontro, procurando reproduzir fielmente o depoimento das professoras-gestoras. Na última entrevista com cada professora-gestora, foi

solicitado que elas escolhessem nomes fictícios para a apresentação neste trabalho: Maria Carmem - reitora e Gaia - diretora.

Conforme já mencionado acima, na primeira entrevista não foi utilizado nenhuma estruturação de questões, a entrevistada contou livremente sobre a sua história, só foram feitas interrupções para que as entrevistadas detalhassem um pouco mais sobre determinada passagem. Já as entrevistas seguintes foram realizadas de acordo com o que foi abordado na entrevista anterior. Assim, após a realização de cada entrevista, a mesma era analisada para que a próxima entrevista fosse feita por meio dos relatos das entrevistadas.

Apresentam-se, na próxima subseção, esclarecimentos sobre o método de história de vida, apresentando uma contextualização histórica sobre o método, seu conceito e características.

### 8.1. A PESQUISA EM HISTÓRIA DE VIDA

A história de vida é um método de pesquisa qualitativo, entendido como uma estratégia de pesquisa dentro da metodologia biográfica, dentre a qual também se encontram outras abordagens biográficas, como: história oral, biografia e autobiografia (SILVA *et al.*, 2007). De acordo com Colomby *et al.* (2016), a história de vida se diferencia dos outros métodos biográficos por apresentar depoimentos em profundidade e que buscam reconstruir, através da interação entre pesquisador e pesquisado, a história do sujeito a começar de sua infância até os dias atuais.

Assim, o método de história de vida baseia-se nos relatos dos sujeitos sobre sua existência, sua experiência e suas vivências. Gaulejac (2005) afirma que a história de vida é o tempo recomposto pela memória. Na opinião de Queiroz (1988, p.208) *apud* Burnier *et al.* (2007) esse método é definido como:

[...] relato de um narrador sobre a existência através do tempo, tentando reconstruir os acontecimentos que vivenciou e transmitir a experiência que vivenciou. Narrativa linear e individual dos acontecimentos que nele considera significativos, através dela se delineiam as relações com os membros de seu grupo de sua profissão, de sua camada social, de sua sociedade global, que cabe ao pesquisador desvendar (QUEIROZ, 1988, p. 208).

Para Camargo (1984, p. 16), o método história de vida “[...] representa o melhor caminho para se chegar mais perto da experiência vivida do ator – sua ideologia e sua práxis – possibilitando a compreensão dos significados implícitos em suas ações”. O referido método parte da “premissa de que os conhecimentos sobre os indivíduos só são possíveis com a

descrição da experiência humana, tal como ela é vivida e tal como ela é definida por seus próprios atores” (SPINDOLA; SANTOS, 2003, p.120). Isso quer dizer que esse método possibilita ao sujeito contar suas experiências de vida, de acordo com sua própria ótica dos acontecimentos.

A história de vida constitui-se na busca do conhecimento por meio da experiência do sujeito (BARROS; SILVA, 2002). Para Gaulejac (2005), o objetivo da história de vida é compreender a realidade que extrapola o sujeito pesquisado, ou seja, a vivência social, o sujeito e suas práticas, por meio de relatos de suas experiências e percepções vividas. Nesse sentido, esse método auxilia na compreensão do social a partir do individual, isto é, entendem-se os grupos com base nas trajetórias individuais, já que o indivíduo sempre está inserido em um contexto histórico, cultural e social (CAMARGO, 1984; MARRE, 1991; SILVA *et al.*, 2007; MIRANDA, 2010).

Os primeiros estudos com relatos biográficos e histórias de vida foram sociológicos e ocorreram na Escola de Chicago nos Estados Unidos, no início do século XX. O estudo realizado por W. I. Thomas e F. Znanieck em 1927 objetivou compreender os fatos sociais ligados aos imigrantes poloneses que vinham trabalhar no setor industrial dos EUA e a integração dos imigrantes à cultura americana. Nessa pesquisa, os autores utilizaram documentos pessoais e histórias de vida, métodos não tradicionais de pesquisa, para se aproximarem da realidade dos sujeitos envolvidos. Já em 1963, Oscar Lewis também realizou uma pesquisa intitulada *Les enfants de Sanchez: autobiographie d'une famille mexicaine*, utilizando a história de vida de uma família da periferia da cidade do México, com o objetivo de compreender, de forma mais ampla, os aspectos da vida dessa família (GAULEJAC, 2005; SILVA *et al.*, 2007; BARROS; LOPES, 2014).

Nos estudos organizacionais, a história de vida apresenta potencialidades para a pesquisa, pelo fato de que esse método permite entender a subjetividades dos sujeitos sociais. Isso quer dizer que a história de vida “possibilita que a história de um indivíduo reflita um momento histórico revelando os valores da sociedade que podem interferir na realidade organizacional”. Nesse sentido, o uso desse método possibilita a compreensão de como o sistema sócio cultural influencia o comportamento individual, os valores e a imagem própria dos sujeitos (MAGESTE; LOPES, 2007, p.3; MAGESTE, 2008).

De acordo com Colomby *et al.* (2016), a utilização da história de vida, por meio das memórias e histórias dos sujeitos, nos temas da área da Administração possibilita transcender uma pesquisa acadêmica e proporcionar reflexões profundas que outros métodos não conseguiriam realizar. Além disso, para Minayo (2002), a história de vida tem grande

potencial no campo da Administração, principalmente nas pesquisas que estudam gênero, poder, cultura e mudança, que é o caso desta investigação.

A história de vida é caracterizada por um maior vínculo entre pesquisador e pesquisado. Segundo Silva *et al.* (2007), há uma relação estabelecida entre os envolvidos, uma relação de cumplicidade. E essa relação irá interferir diretamente na qualidade da entrevista (SIVA *et al.*, 2007; SPINDOLA; SANTOS, 2003). Outra característica desse método é que os relatos não são contados de forma cronológica, mas sim, de acordo com o que o indivíduo da pesquisa considera importante, sendo então esse método marcado pela descontinuidade (MARRE, 1991). Nesse sentido, o pesquisado é quem vai decidir o que contará em seus relatos, sem necessariamente obedecer a um padrão. O pesquisador será o responsável por estabelecer sentido na ligação dos acontecimentos e no contexto das histórias relatadas.

Dessa forma, tem-se que, no método história de vida, há a possibilidade de ouvir o que o sujeito tem a dizer, dando voz ao pesquisado, sem a necessidade de se comprovar a veracidade dos fatos contados, visto que nesse método o importante é o ponto de vista de quem está narrando a história (MIRANDA; CAPPELLE; MAFRA, 2014). Na história de vida, o sujeito ocupa o lugar central da pesquisa, narrando suas vivências e experiências. Para Costa (1997, p.8) “narrar é (re)construir verbalmente o presente, as lembranças e os desejos, é (re)elaborar a experiência individual no passado comum”.

De acordo com Miranda, Cappelle e Mafra (2014) e Miranda (2010), o método da história de vida traz uma grande contribuição no sentido de permitir que o indivíduo decida o que deve ser relatado de sua história. Nesse caso, o indivíduo é o sujeito da pesquisa e não o objeto. Sendo assim, a utilização da história de vida oferece maior aproximação da realidade, permitindo que o sujeito conte sua história da maneira que achar melhor, ou seja, conforme a importância que o pesquisado atribui aos fatos e acontecimentos de sua vida (MIRANDA, CAPPELLE, MAFRA, 2014).

Além dessas características, esse método procura, por meio da história da vida de um indivíduo, compreender a prática social de um grupo. Para Gaulejac (2005), uma das características do método biográfico é que esse método permite reconhecer em um saber individual um valor sociológico. Assim, as histórias de vida, mesmo sendo particulares e individuais, devem ser consideradas como relatos de práticas sociais, pela forma como o sujeito se insere e atua no mundo e no grupo do qual ele faz parte. Isso quer dizer que a história de vida é utilizada para entender o social a partir do individual, já que o indivíduo sempre estará inserido em um contexto social (SPINDOLA; SOUZA, 2003; CAMARGO,

1984). Nesse sentido, Silva *et al.* (2007) afirma que por mais individual que uma história possa ser, essa história ainda será coletiva, havendo sempre uma ponte entre a trajetória individual e a trajetória social do sujeito.

Marre (1991, p.115) faz um resumo acerca do método história de vida: o objetivo da história de vida é “devolver a palavra ao pesquisado”; a empatia deve ser levada em consideração nas entrevistas para que se possa construir uma relação entre pesquisador e pesquisado; e o pesquisador deve correr riscos, ou seja, fazer perguntas e interrupções em momentos certos, para que o sujeito pesquisado se sinta à vontade para contar sua própria história.

Aprofundando sobre o procedimento de análise do método história de vida, “não existe um *modus operandi* preconcebido, uma prescrição de como recolher uma história de vida ao realizar uma pesquisa científica” (BARROS; LOPES, 2014, p. 54). Para as autoras, no caso do método história de vida, as questões metodológicas não devem preceder a pesquisa, mas sim seguir, pelo fato de que esse método busca o conhecimento de contextos, experiências e temáticas como uma forma de elucidação crescente de uma realidade das relações sociais.

Dessa forma, solicita-se ao sujeito da pesquisa que narre sua história da sua maneira, segundo o seu ponto de vista, e é por meio dessas histórias, que os pesquisadores devem tentar compreender o universo em que esse sujeito faz parte (BARROS; LOPES, 2014). Por fim, a grande contribuição do método história de vida, de acordo com Barros e Lopes (2014, p. 58) é:

Sua condição de retirar o pesquisador dos saberes explicativos, ilusoriamente objetivos, susceptíveis de serem colocados a serviço de estratégias de dominação, e conduzi-lo, como nos ensina André Lévy, em direção a uma ciência que leva em conta a imprevisibilidade e complexidade das condutas humanas, implicando assim uma mudança mais radical da posição do pesquisador em relação não apenas às pessoas e aos objetos de sua pesquisa, mas também e principalmente à sua função na sociedade.

O método história de vida possui três importantes fontes de dados: os depoimentos de histórias de vida, as entrevistas temáticas e as entrevistas de trajetórias de vida. Os primeiros são depoimentos aprofundados que buscam reconstituir, por meio do diálogo, a história de vida do sujeito desde sua infância até os dias atuais. Já as entrevistas temáticas possuem o foco em experiências específicas dos sujeitos. As trajetórias de vida focam em experiências ou processos específicos que constituem desdobramentos dos depoimentos da história de vida (NEVES, 2003).

Nesta pesquisa, foram utilizadas as entrevistas de trajetórias de vida das professoras-gestoras que ocupam os cargos de reitora e de diretora, em que se buscou reconstituir as histórias delas, enfocando em aspectos da vida pessoal e profissional, principalmente ao que se refere à Universidade. Apresenta-se, então, sobre as trajetórias de vida.

### 8.1.1 Entrevistas de Trajetórias de Vida

As trajetórias de vida são entrevistas de histórias de vida mais sucintas e menos detalhadas, focados em determinada trajetória do sujeito (NEVES, 2003). Trajetórias de vida podem ser consideradas como partes de uma história de vida, um determinado percurso, itinerário ou ciclo que vai ao encontro do interesse do profissional ou pesquisador. (GONÇALVES; LISBOA, 2007, p. 88).

Essa modalidade de fonte de dados permite perceber nos diferentes campos de interação, de forma temporal, as relações sociais que são estabelecidas em determinada dimensão das histórias de vida dos sujeitos (GONÇALVES, 2006). Nos processos investigativos, as trajetórias de vida estão relacionadas à questão de pesquisa colocada, isto é, da delimitação do problema do estudo a ser realizado (GONÇALVES; LISBOA, 2007).

Dessa maneira, para esta pesquisa, foram realizadas entrevistas de trajetórias de vida de professoras-gestoras, com um maior enfoque no percurso delas na universidade. Passa-se, então, para a apresentação do contexto desta pesquisa e das trajetórias de vida das professoras-gestoras Maria Carmem e Gaia.

## 9 O CONTEXTO E AS TRAJETÓRIAS DE VIDA DAS PROFESSORAS-GESTORAS

Esta seção apresenta o contexto e os aspectos da vida pessoal e profissional das professoras-gestoras pesquisadas: Maria Carmem e Gaia. Esta construção está baseada nas trajetórias de vida dessas professoras sobre os caminhos que as levaram aos cargos de gestão na universidade.

As histórias apresentadas abordam sobre ser mulher, republicana, militante, política, esposa, professora, mãe, pesquisadora e gestora, bem como sobre a gestão universitária e o ensino superior no Brasil. As narrativas revelam sobre como foi nascer e crescer mulher e tornar-se uma professora-gestora em uma Instituição Federal de Ensino Superior no Brasil, ambiente ainda predominantemente masculino.

Primeiramente, apresenta-se o contexto em que esta pesquisa está inserida, apresentando a universidade, suas características e alguns dados importantes para esta pesquisa. Já as histórias serão apresentadas como um texto único para cada professora-gestora de uma maneira cronológica, a fim de facilitar o entendimento das histórias. Primeiramente, a história de Maria Carmem que possui 29 anos de atuação na Universidade e, posteriormente, apresenta-se a história de Gaia que completou, em 2017, trinta anos de magistério na universidade.

### 9.1. O CONTEXTO: A UNIVERSIDADE FEDERAL ESTUDADA<sup>8</sup>

Faz-se necessário caracterizar o contexto desta pesquisa, demarcando os aspectos que levaram à escolha do mesmo como campo empírico. Para este estudo, com o propósito de não identificar a Universidade, intitula-se a IFES estudada como Universidade Federal Estudada (UFE).

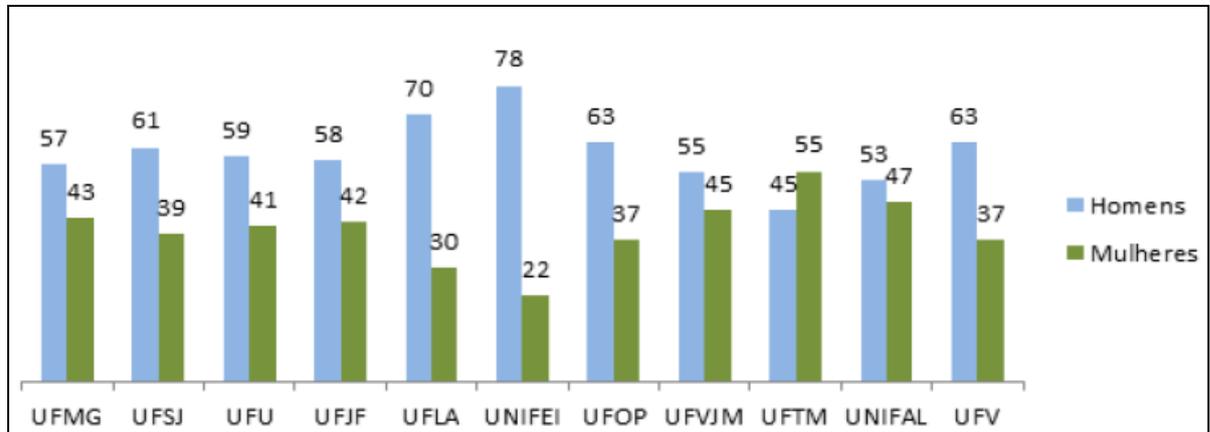
A UFE foi criada na década de 1960, com a junção das centenárias e tradicionais Unidades Acadêmicas de um curso da área da saúde e de um curso de exatas. Está localizada no interior do Brasil e, ao longo dos anos, a instituição ampliou seu espaço físico, criando novos *campi* e cursos, abrindo mais vagas para concursos de professores e de técnicos-administrativos, bem como para alunos. A UFE é tradicionalmente caracterizada pela

---

<sup>8</sup> Os dados da UFE estão sendo apresentados de maneira geral para a não identificação da instituição e dos sujeitos da pesquisa.

presença marcante de homens na docência, fato que pode ser encontrado em grande parte das universidades, por exemplo apresenta Siqueira *et al.* (2016) em seus estudos com universidades do estado de Minas Gerais. A figura 10 apresenta esses dados.

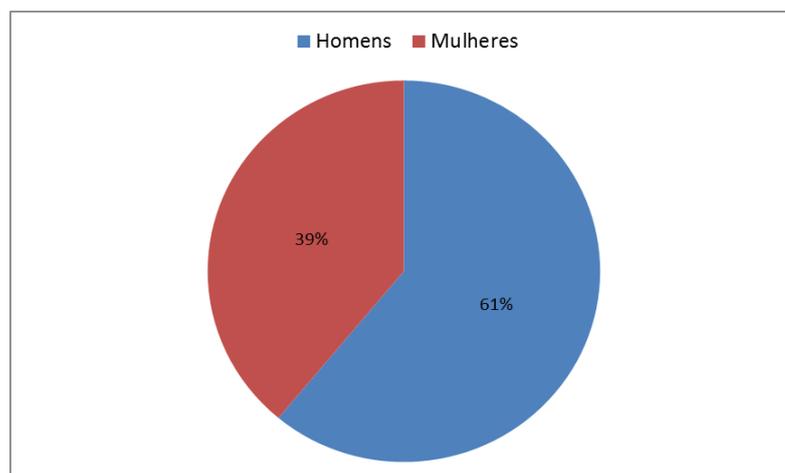
**Figura 10 - Quantidade de docentes por sexo nas universidades de MG (%).**



Fonte: Siqueira *et al.* (2016).

Na UFE, uma característica que reforça a maior presença masculina entre os professores é de sua origem ser nos cursos de engenharia, área considerada como verdadeiro gueto masculino. Dessa forma, a instituição apresenta uma menor presença das mulheres docentes se comparada à dos homens docentes. Os dados na figura 11 abaixo corroboram com essa afirmativa. Em março de 2018, a UFE apresentou cerca de 850 docentes, desses 61% homens e 39% mulheres:

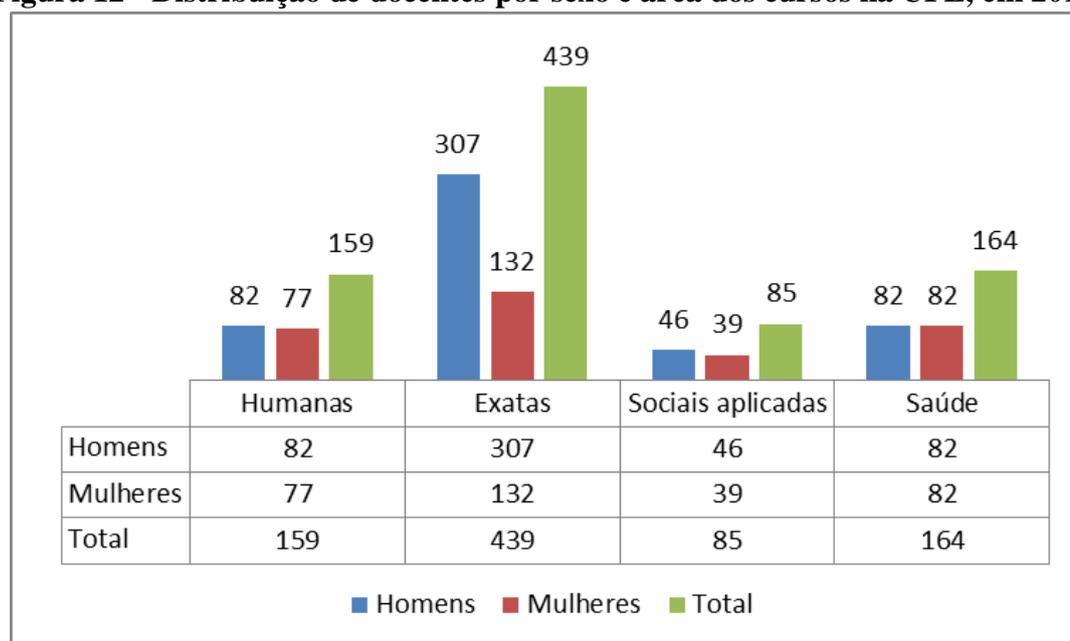
**Figura 11 - Docentes por sexo, em 2018, na UFE (%).**



Fonte: Dados fornecidos pela UFE (2018).

Quando se analisa a distribuição dos docentes da UFE por área de classificação dos cursos, conforme apresentado na figura 12, observa-se que há uma predominância masculina em todas as áreas apresentadas. Há a exceção da área da saúde, na qual o número de docentes homens é igual ao número de docentes mulheres. Além disso, evidencia-se a concentração de professores na área de Exatas, comprovando o fato de que a UFE tem tradição nessa área e, refletindo ainda mais a desproporção de gênero entre os seus docentes.

**Figura 12 - Distribuição de docentes por sexo e área dos cursos na UFE, em 2018.**



Fonte: Dados fornecidos pela UFE (2018).

Para completar a análise, a figura 13 apresenta os dados sobre a ocupação dos cargos de gestão da UFE. Com as informações, é possível perceber que a presença de docentes mulheres em cargos de gestão acompanha a mesma proporção de sua presença na universidade (figura 10). No total dos 148 cargos de gestão informados pela UFE, tem-se que 65,5% desses cargos são ocupados por docentes homens e 34,5% são ocupados por docentes mulheres.

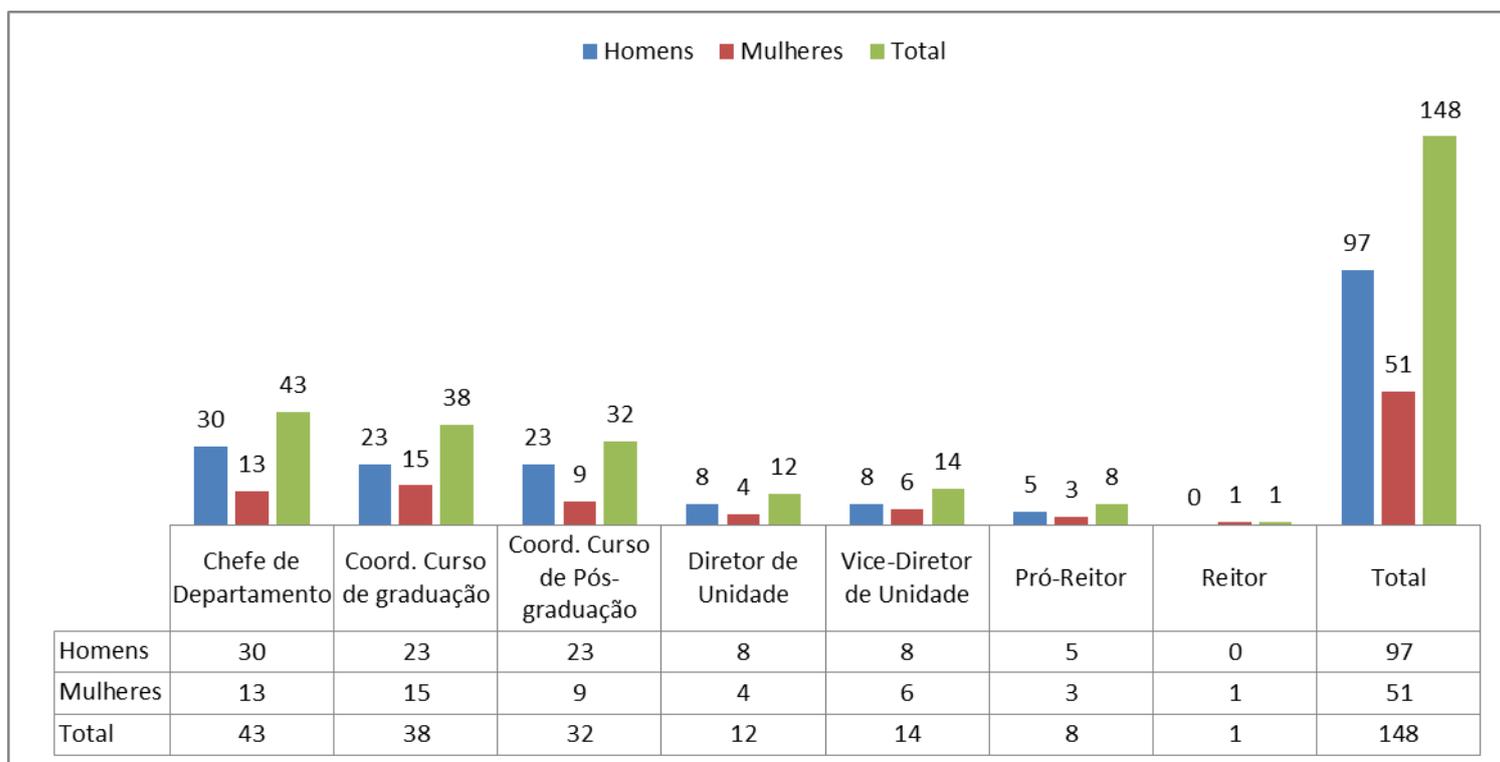
Em relação a esses cargos de gestão, foram disponibilizados dados sobre cargos de baixa gerência: coordenador de graduação, coordenador de pós-graduação e chefe de departamento, com remuneração de desempenho da função em torno de R\$800,00 a mais no vencimento; e sobre cargos de alta gerência: diretor de unidade, vice-diretor de unidade, pró-reitor e reitor, com remuneração de desempenho da função variando entre R\$3.000,00 e R\$6.000,00 a mais no vencimento. Só foram levados em consideração os cargos de gestão

ocupados por docentes, os cargos ocupados por técnicos administrativos não foram contabilizados.

Além disso, há uma diferença na forma de ocupação desses cargos: no caso de todos os cargos da baixa gerência e dos cargos de diretor e vice-diretor de unidade e de reitor é realizada uma consulta pública na comunidade universitária, por meio de eleição; já no caso do cargo de pró-reitor, a ocupação é por meio de indicação da autoridade maior da instituição, ou seja, o reitor.

Dessa forma, verifica-se que em todos os cargos de gestão, de alta ou de baixa gerência, temos uma presença maior de docentes homens, corroborando com Marry (2008) quando afirma que o mundo acadêmico não escapa ao fenômeno teto de vidro. A exceção é o cargo de reitor que é único na UFE e atualmente está sendo ocupado pela primeira vez por uma docente mulher. Sobre esse cargo, em toda a história da UFE, foram 15 reitores que administraram a Instituição, sendo a primeira mulher eleita em 2016, Maria Carmem.

**Figura 13 - Número de Docentes por cargo de gestão e por sexo na UFE, em 2018.**



Fonte: Dados fornecidos pela UFE (2018).

Com base nos dados apresentados e no contexto histórico da UFE, percebe-se que, pelo fato de ter sido constituída a partir de cursos (*guetos*) tradicionalmente masculinos (engenharia), há uma tendência maior do número de docentes ser em sua maioria de homens e

da ocupação dos cargos de gestão por homens, conforme apresentado na pesquisa de Siqueira *et al.* (2016).

Diante da apresentação da caracterização da UFE, apresenta-se as histórias de duas professoras-gestoras da UFE, expondo suas trajetórias até chegarem à ocupação de cargos de gestão na universidade.

## 9.2. A HISTÓRIA DE MARIA CARMEM

*Eu sou ex-aluna da UFE, tenho orgulho de ser UFE e eu quero que ela continue sendo uma instituição respeitada, como sempre foi, e cada vez melhor (MARIA CARMEM).*

O primeiro contato com Maria Carmem foi realizado por e-mail, apresentando os objetivos, o problema, a metodologia e a temática da pesquisa e sobre como seria sua participação na pesquisa, convidando-a para participar e garantindo a confidencialidade e anonimato dos dados. Sendo assim, o primeiro encontro foi marcado na casa dela em um domingo à noite, conforme definido pela participante, já que segundo ela, sendo domingo e em casa não haveria interrupções como poderia haver em seu local de trabalho em outros dias da semana.

Nesse primeiro encontro, apresentou-se novamente as informações da pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi assinado. Houve uma grande dificuldade em realizar as outras entrevistas com Maria Carmem por questão de tempo e disponibilidade da mesma, algumas entrevistas marcadas não aconteceram, outras tiveram que ser remarçadas. Ela afirmou que justamente após a nossa primeira entrevista, ela passou por um período de muitas viagens e de muito trabalho, o que fez com que ela ficasse poucos finais de semanas em casa e o que dificultou a realização das entrevistas. Foram poucas entrevistas, mas proveitosas, nas quais Maria Carmem conta como foi sua trajetória de vida.

Quando pedi a ela que escolhesse um nome fictício para apresentar nesta dissertação, um silêncio se fez. Ela pensou por alguns segundos e indagou: “Nossa, que difícil escolher um nome que nos representa”, mas logo sugeriu que fosse Maria Carmem, uma junção dos nomes de suas avós, mulheres que inspiraram a professora, como ela conta em sua trajetória de vida:

Maria Carmem nasceu na década de 1960 em uma cidade do interior de Minas Gerais. Sua mãe já estava com 34 anos e tinha outras duas filhas, sendo a diferença de idade para suas irmãs de 06 e 08 anos. Maria Carmem foi esperada como um menino, pelo fato da família já

ter duas filhas, porém, “veio a surpresa Maria Carmem”. Seu nome foi escolhido para homenagear um importante médico político da sua cidade natal e seu segundo nome para homenagear a devota de sua mãe.

Para a Maria Carmem, não ter o sobrenome da família materna sempre foi uma questão que a incomodou muito, pelo fato de a família materna sempre ter tido uma aproximação muito maior que a família paterna. Todavia, a tradição na época fazia com que as pessoas apenas colocassem o sobrenome paterno, ou seja, naquele tempo “sempre prevaleceu o sobrenome masculino”.

Vinda de uma família extremamente religiosa, católica e de um ambiente extremamente cultural: os pais compravam muito jornal, revista e livros, incentivavam a leitura e escutavam muita música, então para ela, o ambiente familiar era muito propício para que ela e as irmãs avançassem nos estudos.

Maria Carmem conta sobre os seus avós, com mais lembrança do avô materno e da avó paterna, porque os outros dois avós faleceram prematuramente. Seu avô materno, um descendente de português, dono de uma padaria, politizado que chegou a ser vereador em sua cidade natal. E sua avó materna, que fez questão de formar todos os filhos datilógrafos, considerada por Maria Carmem como uma “uma pessoa muito à frente do tempo” e que considerava que a vida deveria ser enfrentada. E fala sobre ela com muito carinho: “Então, essa minha avó paterna eu tinha uma admiração assim muito grande, porque era minha avó de referência também. Ela não tinha medo da vida, era o contrário, e quem me tirou esse medo da vida foi ela”.

Sobre esse medo da vida, Maria Carmem tinha uma visão da sua mãe, diferente da que tinha da sua avó paterna, para ela sua mãe: “era uma pessoa que tinha muito medo da vida, minha mãe era muito corajosa, mas dentro do mundo dela, que ela conhecia. No mundo que era desconhecido dela, percebia-se a insegurança do enfrentar o novo”. Maria Carmem, apesar de lembrar que sua mãe colocava que não era para ter medo da vida, ela acredita que sua mãe tinha.

Esse medo da vida da mãe se dá principalmente pelo fato de que a mãe nunca quis se mudar para Belo Horizonte com a família para que sua irmã tivesse uma qualidade de vida melhor. A irmã do meio de Maria Carmem, hoje diagnosticada com uma esquizofrenia leve, nunca teve o diagnóstico na infância e os pais também não aceitavam que ela tivesse algum problema. A identificação da deficiência de sua irmã começou aos 07 anos, com o processo de alfabetização, ela tinha dificuldades para aprender, e para que ela tivesse uma melhor

qualidade de vida, os médicos sugeriram que a família se mudasse para Belo Horizonte, porém, a mãe não queria sair da cidade natal, por medo, conforme acredita Maria Carmem.

Já a figura do pai foi conturbada:

E a presença paterna, foi uma presença muito conturbada. Era uma família tranquila, meu pai era bancário e ele tinha alguns hábitos que hoje é considerado como alcoolismo. Ele bebia muito, tinha um bar de hobby e era gerente de banco. E ele então acabou por várias vezes perdendo tudo (MARIA CARMEM).

Além desse problema com o álcool, o pai também jogava muito: sinuca, baralho, jogo do bicho e loteria. E em uma dessas vezes que o pai de Maria Carmem perdeu tudo, ela, as irmãs e a mãe foram morar com o avô materno, na mesma rua em que moravam com o pai. Para ela, o avô e o tio materno eram a presença masculina muito forte:

Bem, então a figura paterna para mim passou a ser o meu avô, um descendente de português, bastante machista, não aceitava, por exemplo, que minha mãe separasse do meu pai. E também eu tinha um tio, materno, irmão dela, o mais velho, que se sentiu responsável por ajudar a cuidar das sobrinhas e da irmã (MARIA CARMEM).

Com isso, o pai perdeu o emprego no banco e foi trabalhar em outra cidade. Fazendo uma reflexão sobre o pai, Maria Carmem afirma que:

[...] hoje eu percebo assim que ele precisaria talvez de um tratamento, mas muito machista, não aceitaria nunca. Ele era uma pessoa muito boa, de tão boa era bobo. E as pessoas aproveitavam disso. Então a referência do sexo masculino na minha vida não passa muito pelo meu pai, passa mais pelo meu avô materno e meu tio (MARIA CARMEM).

Por causa dessas questões com o pai, sua mãe precisava trabalhar para melhorar a situação financeira da família e acabou assumindo o bar que o marido tinha como hobby. Nessa mesma época, foi construída uma rodovia que ligava outras duas cidades e que tinha como ponto de fixação a cidade natal de Maria Carmem, o que ajudou a sua mãe a reverter rapidamente a situação financeira da família com o bar, com o respaldo moral de seu avô e tio maternos. Para ela, a mãe era muito forte, mas tinha o medo da vida, conforme falado anteriormente:

Era uma pessoa muito forte de enfrentamento, mas assim dentro daquele limite do que cabia à mulher naquela época fazer. E ela não gostava muito de ousar. E tinha esse irmão mais velho também que a podava muito, e sempre com muitos conselhos, sempre com muitas observações, sempre achando que aquilo estava meio demais que ela não podia e tal (MARIA CARMEM).

Percebe-se uma forte emoção e orgulho ao se falar da mãe. Maria Carmem a considerava como uma pessoa muito trabalhadora e dinâmica. E lembrou que aprendeu muitas coisas com sua mãe:

Hoje eu estava assinando um cheque, uma folha de cheque, aí eu falei para a minha filha assim: a primeira vez que eu aprendi a mexer com cheque foi com sua avó. Porque ela me ensinava. Ela começou a ficar independente, cuidando de três filhas, ela tinha que se virar (MARIA CARMEM).

E Maria Carmem conta que quando a mãe percebeu que ela conseguia trabalhar, que ela conseguiu vencer, que ela não precisava do marido, ela falava assim para Maria Carmem: “Mulher não precisa de homem”. Porém, a mãe aceitou o pai novamente e Maria Carmem refletia sobre a postura da mãe:

Eu ficava olhando para ela assim e pensava: por que que ela vive com ele? Eu ficava me questionando: então se ela não precisa, por que que ela vive? Então, um dia ela me falou que era por causa das convenções da sociedade, que não seria correto ser uma mulher desquitada, que ela seria a primeira da família (MARIA CARMEM).

Então, o pai retornou e propôs a volta para a família. Nessa época, a mãe estava com o bar e pelos problemas do pai com o álcool, ficou acordado que ele poderia voltar se não bebesse mais. Assim, a mãe ficou sempre mais à frente dos negócios e o pai ajudando. Um tempo depois, a mãe resolveu vender o bar e se dedicar à padaria que era do avô materno que tinha falecido. A padaria era administrada por um dos irmãos que resolveu passá-la, dessa forma a mãe de Maria Carmem foi comprando as partes das irmãs e dos irmãos.

Em um curto período, a família ficou com o bar e a padaria e Maria Carmem foi quem começou a trabalhar na padaria para aprender como funcionava o trabalho, sendo ensinada pelo tio. Nesse tempo, de acordo com Maria Carmem, o tio a identificou “[...] como uma pessoa que tinha habilidade para o comércio, que achava que eu daria muito certo na padaria”. Porém, não era o futuro que Maria Carmem esperava ter. Maria Carmem sentia uma angústia por morar em uma cidade do interior:

Eu sempre muito angustiada [...], achava aquilo ali muito pequeno para mim, eu sentia isso na adolescência, acho que não só por causa dos problemas que eu tinha vivido com o meu pai, mas também porque eu queria sair, achava que eu conseguia fazer muito mais do que aquele mundo ali me proporcionava (MARIA CARMEM).

Nesse sentido, Maria Carmem lembra que a mãe tinha uma forma de falar das três filhas quando perguntavam:

[...] aí ela falava de mim como uma pessoa que eu ela tinha que segurar, que eu era uma pessoa mais do mundo e que as outras duas ela tinha que incentivar e soltar, mas que ela tinha que segurar um pouco (MARIA CARMEM).

E com isso, Maria Carmem queria um futuro diferente do que sua cidade poderia proporcionar e teve o apoio de amigas que queriam o mesmo para elas: “cidade do interior de Minas Gerais, anos 80, com amigas que ousavam afastar-se da família buscando um tipo

diferente de futuro para si”. Em toda a sua vida Maria Carmem cursou a escola pública. Fez o primário, o grupo, o ginásio e o magistério em sua cidade natal, já o científico, que era uma preparação para o vestibular, foi feito na cidade vizinha, recebendo o título de auxiliar de contabilidade. Como o tio acreditava que ela deveria continuar trabalhando na padaria, a época do vestibular foi uma luta, pois teve que insistir com sua mãe para estudar.

Mesmo assim, Maria Carmem prestou vestibular para a cidade vizinha, para agronomia, mas não passou. Sua intenção de estudar Nutrição foi por influência de uma amiga que estudava em outra universidade e que falava positivamente do curso. E a escolha de estudar na UFE foi por influência de seu melhor amigo desde a pré-escola, que cursava graduação em Engenharia na UFE, de acordo com Maria Carmem, eles a conduziram “a entrar neste mundo mágico, diverso e intelectualizado chamado de universidade”. Depois disso, tentou o vestibular para nutrição na UFE e passou. Porém, enfrentou a oposição do tio em estudar:

Mas o meu tio era contrário que eu viesse pra cá, ele ainda usou um termo que: ‘Para que que eu ia estudar, se mulher casava?’ Que eu iria assumir uma dupla jornada, que isso era bobagem. E que achava que eu deveria ficar na padaria (MARIA CARMEM).

Porém, apesar de a família tentar “segurar” Maria Carmem, após muita insistência com sua mãe, no fundo percebia que a mãe queria que a filha estudasse, ela então foi para a UFE cursar Nutrição. Na universidade, ela foi morar em uma república feminina e dividia a casa com mais 19 meninas:

E aquilo ali quando eu cheguei eu falei: ‘nossa, ainda bem que cá aqui, era o que eu imaginava. Esse é o mundo que eu queria!’ Aí ali eu comecei a ter vivência política, de direitos, de cidadania, porque todas eram muito politizadas (MARIA CARMEM).

Percebe-se o deslumbramento de Maria Carmem ao sair de casa e ingressar na UFE e ter o contato com pessoas, mulheres, tão, cultas, interessantes e politizadas. Porque para ela, embora a família tivesse o contato e discutisse política, ela via que a atuação política da mãe era limitada. De acordo com Maria Carmem: “minha mãe era extremamente politizada, mas dentro daquela concepção de mulher na política de cidade de interior. Ela usava o que tinha, que era a padaria para fazer política”.

Então na república, Maria Carmem teve esse contato com meninas que eram extremamente politizadas, já filiadas a partidos de esquerda. Com isso, sempre estavam fazendo peças teatrais de algum livro já lido, além de outras atividades culturais. Para ela, essa influência foi muito positiva “aí eu comecei a observar tudo aquilo e foi um mundo que me chamou muito a atenção”. Além disso, na república Maria Carmem teve a experiência de

morar com cinco estrangeiras, “era um mundo também para mim diferente, conviver com aquelas pessoas que vinham de outros países com outras culturas”.

Depois do primeiro mês fora de casa, Maria Carmem teve crises de cólicas menstruais, o que provavelmente era uma endometriose, fazendo com que ela tivesse vontade de voltar para a sua cidade natal, porque a saúde era muito precária na cidade universitária. Porém, ao falar com sua mãe, ela disse “minha filha, você tem que enfrentar, você tem de ficar aí, a vida é assim mesmo, é para ser enfrentada, você vai superar”. E com isso, depois Maria Carmem já não queria ir mais embora, queria ficar.

Durante sua graduação, Maria Carmem teve uma participação ativa no movimento estudantil: participou do Centro Acadêmico do curso de Nutrição, do Diretório Central dos Estudantes (DCE) e também participou de um projeto que chamava Escritório Piloto dos Estudantes, que oferecia um curso de supletivo de primeiro grau para pessoas mais velhas que tinham abandonado a escola. Nesse projeto, Maria Carmem foi uma das criadoras e dava aula de biologia. Foi esse o primeiro contato de Maria Carmem com o magistério, segundo ela:

E nós do escritório piloto obtínhamos muito êxito com os alunos. E muita gente ainda hoje encontra e fala: ‘oh minha professora lá do supletivo’, muitos fizeram curso superior. Minha formação no magistério também foi muito boa, eu me identifiquei muito com a sala de aula, como professora (MARIA CARMEM).

Já sua participação na política era de uma forma mais distante: “eu participava de tudo, mas eu ficava na minha, eu não era aquela pessoa que despontava, mas eu sentia que eu tinha assim uma liderança, mesmo com toda essa retração, vamos dizer assim”. Assim, Maria Carmem começou a militar e tinha muita inclinação para o Partido Comunista Brasileiro, porém não chegou a se filiar.

Maria Carmem fez um resumo da sua vida como estudante na universidade:

Não fui uma excelente aluna, mas também não fui medíocre. Não fui uma aluna nota 10, mas não fui aluna nota 6. Então, aquilo que eu gostava eu me sobressaía, aquilo que eu não gostava, eu não dava bem (MARIA CARMEM).

Maria Carmem explica que quando ela se formou, ela achava que ela tinha que continuar na cidade da UFE: “eu achava que não existia outro lugar, que eu pudesse ser feliz se não fosse aqui, não sei o porquê, eu coloquei isso na minha cabeça, que não fosse [cidade da UFE]”. E para continuar lá ela teria duas alternativas: ser professora e ir para a área da educação ou fazer concurso público para nutricionista na prefeitura. E a primeira oportunidade que surgiu foi o concurso para professor substituto na UFE. Então, Maria Carmem participou do concurso e passou, a vaga era para cobrir as disciplinas de dois

professores da UFE que saíram para cursar o mestrado: “então foi a oportunidade que eu tive, foi natural e que eu acabei abraçando a carreira e na verdade eu me sinto muito realizada”.

Maria Carmem explica que foram poucos meses como professora substituta, porque logo depois, em setembro, houve um concurso para professor efetivo. Maria Carmem fez o concurso e passou, sendo nomeada no dia 17 de novembro no final da década de 1980. Já em janeiro, Maria Carmem foi fazer um curso de especialização na USP: “eu fiquei um mês e meio na USP, janeiro todo, tendo aula o dia inteiro, e fevereiro, acho que até metade de fevereiro”. Retornou à UFE com o título de especialista.

Assim que entrou na UFE como professora efetiva, Maria Carmem começou a participar do sindicato de docentes e se tornou tesoureira. Foi nesse mesmo período que ela ficou mais próxima do professor que criou o curso de Nutrição, que foi seu professor na graduação. Ela foi dividir sala com ele e, segundo ela, as outras pessoas tinham muito medo dele e falavam para ela tomar cuidado. Esse medo que as pessoas tinham era pelo fato de que ele era grosso, machista e perdia a paciência com várias professoras nas assembleias, além de falar que todas as professoras tinham “cérebro cor de rosa shock”.

Maria Carmem não concordava com esses comportamentos e o colocava para refletir sobre isso. Segundo ela, eles conversavam muito e ela aprendeu muito com ele, sobre administração pública. Mas Maria Carmem também ensinou muito a ele, principalmente sobre política, porque nessa época ela já participava intensamente da associação sindical dos docentes:

Eu fui levando ele para a política, ele era um cara extremamente trabalhador. Trabalhador literalmente, uma pessoa que entendia do serviço público, mas ele não era político, pelo contrário, e eu militava e nós dois dividíamos a sala, portanto conversávamos muito e de tudo (MARIA CARMEM).

Esse maior contato com esse professor mais experiente fez com que Maria Carmem o trouxesse para as discussões políticas do grupo de esquerda em que participava dentro da universidade. Nessa época, ainda não tinham candidatos para as eleições para a reitoria e, como Maria Carmem o levou para as discussões políticas de seu grupo, acabou que esse professor foi candidato a vice-reitor na UFE e venceu: “[...] ele ganha, nós ganhamos e ele me convida para ser pró-reitora aos 29 anos [...]”.

Nesse meio tempo, Maria Carmem tinha cursado disciplinas isoladas em um Programa de Pós-Graduação em outra universidade, tendo o interesse em cursar o mestrado. Porém, para poder ter a licença integral para cursá-lo, ela precisava esperar os dois professores que estava substituindo que não haviam voltado da qualificação. Mesmo assim, Maria Carmem

queria cursar o mestrado, mesmo que fosse com liberação parcial. Ela fez a prova do processo seletivo e passou no mestrado. Porém, como o seu colega professor venceu as eleições como vice-reitor, Maria Carmem foi chamada para assumir a pró-reitoria de Extensão, o que fez com que ela ficasse dividida entre fazer o mestrado e assumir o cargo de gestão na UFE. Conversando com sua futura orientadora do mestrado, ela falou com a Maria Carmem que:

A academia sempre estaria lá e que a oportunidade de administrar seria única, que era uma oportunidade rara, mais difícil. Então que ela achava que como eu não ia conseguir a liberação total, que eu viesse administrar e que depois voltasse para fazer o mestrado (MARIA CARMEM).

Então, Maria Carmem tomou a decisão e assumiu seu primeiro cargo de gestão na UFE: de Pró-Reitora de Extensão. Inicialmente era coordenadoria, passou a diretoria e sob a responsabilidade de Maria Carmem tornou-se pró-reitoria. Porém, após a indicação do vice-reitor do nome de Maria Carmem para assumir esse cargo, ele enfrentou muitas críticas e até brigas pela indicação de pessoas que não queriam que Maria Carmem assumisse o cargo, porque já havia outros nomes indicados e essas pessoas achavam Maria Carmem nova: “ele teve que colocar a opção: se ela não assumir eu também não assumirei a vice-reitoria, mesmo sendo eleito. Muitas pessoas que faziam parte do grupo de apoio à chapa me achavam muito nova”. Sou eternamente grata a ele pela confiança e oportunidade e completa:

Ele foi firme na decisão, eu falei: ‘oh professor, eu não sinto à vontade de ficar nessa discussão, se você achar que eu...’. Aí ele falou: ‘mas se você não assumir, eu também não assumo’. Aí eu falei: ‘não, mas não é assim, você foi eleito e eu não fui’. Então, ele na verdade foi e bancou, e falou: ‘oh, se não for ela, eu também não assumo’. E se ele não assumisse, não tinha como a chapa administrar. Eu sabia que eu teria que trabalhar dobrado. Então todo dia de tarde, ele me ligava e falava assim: ‘oh, está todo mundo de olho em você, olha lá o que você está fazendo’. E toda dúvida que eu tinha do ponto de vista legal ou administrativo, eu ia atrás dele (MARIA CARMEM).

Após resolver essa questão, Maria Carmem continuou no cargo e teve que montar toda a estrutura da pró-reitoria, criando as normas e tendo uma maior aproximação com o reitor da época e também mantendo o contato com o vice-reitor que era seu colega na nutrição, para auxiliá-la no trabalho. Segundo Maria Carmem: “eu tive que estudar e muito, visitar outras universidades para ver como que funcionava as políticas de extensão, entender melhor o conceito. Embora eu já trabalhava com extensão, para montar uma coisa de forma correta e adequada a realidade da universidade”. Foram cinco anos administrando a pró-reitoria de extensão e apesar de ter sido muito bem avaliada no tempo em que foi pró-reitora, Maria Carmem teve a oportunidade de sair direto para o doutorado e foi, juntamente com o marido, para o país de Gales.

Para cursar o doutorado, Maria Carmem teve que deixar a pró-reitoria, mesmo com o vice-reitor, seu colega professor, querendo que ela continuasse como pró-reitora: “e [o professor] não queria que eu fosse para o Reino Unido fazer doutorado, queria que eu continuasse como pró-reitora, eu falei: ‘não professor, eu preciso ir, eu preciso me titular’, ele compreendeu e ele falou: ‘vai mesmo, a academia sempre vai estar aqui’”. Ela e o marido submeteram à CAPES e ao CNPq o projeto, porém a bolsa foi cedida primeiramente apenas ao marido para cursar o doutorado. Em 1994, Maria Carmem tinha ido a um congresso na cidade em que moraria posteriormente e entrou em contato com um pesquisador que aceitou receber tanto ela quanto o marido:

Então para a gente era interessante, os dois na mesma cidade, os dois com o mesmo orientador, a gente não sabia o que ia dar, porque ele era biólogo, né? Neste interim saiu a bolsa para ele e eu não ganhei, depois consegui. Aí descobri que estava grávida, e nós estávamos aprovados e aceitos no doutorado. Eu fui, mas eu não tinha bolsa. Então eu falei: ‘a gente vai assim mesmo’. Eu não tinha feito mestrado, eles me aceitaram direto no doutorado, ‘é a oportunidade que eu tenho’. Mesmo grávida, enxerguei a oportunidade, e disse: “temos que ir” (MARIA CARMEM).

Maria Carmem descobriu que estava grávida nesse mesmo tempo em que foi aprovada para cursar o doutorado. Então, depois da licença maternidade, ela já saiu logo em seguida para cursar o doutorado no país de Gales com sua filha recém-nascida. Para ela, foi uma época muito difícil:

Então, eu cheguei no país de Gales com uma depressão pós-parto que eu já estava com os sintomas aqui [no Brasil]. E foi violenta, foi muito difícil, sofri muito, mais muito, mais muito. Depois do meu primeiro ano, até eles acertarem a medicação fiquei até oito meses tomando a medicação, com seis meses de tratamento, eles começaram a diminuir a dose com oito meses, eu acho que eles tiraram porque eu já estava bem. Mas até esse período, eu tive, eu sofri muito, eu achei que eu iria enlouquecer (MARIA CARMEM).

Foi um tempo de muito sofrimento para Maria Carmem. Ela já tinha problemas no período pré-menstruação com sintomas de uma possível endometriose, tinha dificuldade para engravidar e após ter engravidado teve depressão pós-parto. Maria Carmem afirma que não teve rejeição à filha: “não tive rejeição a [filha], mas também separaram ela de mim, ela dormia com o [nome do marido]”. E completa:

E depois de um ano, a vida foi muito boa e gostou muito de viver naquele país, no início teve também que enfrentar o período de adaptação, até de convivência familiar. Eu e meu marido, dois estressados com o doutorado, com uma filha pequena, eu tinha que lavar, cozinhar, passar e estudar. Isso era o de menos para mim, mas assim no contexto geral, era uma pressão, o doutorado [...] (MARIA CARMEM).

Além das atividades que deveriam ser desenvolvidas pelo doutorado, Maria Carmem ainda tinha os cuidados com a filha e com a casa. Segundo ela, a filha foi uma grande

preocupação, por ela gripar muito e precisar tomar antibiótico e tinha medo das gripes se complicarem, e, com isso, Maria Carmem queria proteger sua filha:

[...] o filho é uma prioridade, é um amor extremo. Eu adoecia só de pensar, eu ficava aflita, enlouquecida, só de ver [a filha] com uma gripe e era uma gripe toda semana, entendeu? Ela tomou muito antibiótico e eu tinha medo dela desenvolver pneumonia e aquilo complicar (MARIA CARMEM).

Sobre a questão filhos, Maria Carmem acreditava que teria muitos, por achar que tinha uma vocação, por ter muito cuidado e paciência, porém ela tinha dificuldade de engravidar e teve apenas a filha.

Depois de um tempo no país de Gales, Maria Carmem começou novamente a ter problemas por causa da endometriose, afetando sua qualidade de vida. Uma das opções que foi sugerida pelos médicos foi a retirada do útero e do ovário. Após uma resistência e de refletir muito, Maria Carmem decidiu fazer a cirurgia: “[...] olha eu não aguento mais viver nessa situação, minha qualidade de vida é muita ruim. [...] e aí eu fiz a opção de tirar o útero, e passei a me senti outra mulher [...]”. Depois que Maria Carmem retirou o útero, não teve mais problemas com isso, melhorando muito a sua qualidade de vida.

Mesmo com essas dificuldades Maria Carmem fez o doutorado com muita pressão e com medo de não conseguir terminar, com uma preocupação grande do dinheiro público que foi investido nela. Ela teve ajuda de um amigo inglês que a auxiliou muito na sua tese, porque seu orientador teve depressão e ficou muito tempo afastado sem orientá-la. Mesmo assim, conseguiu defender sua tese.

Após a defesa, retornou ao Brasil e logo recebeu o convite do seu colega professor, nesse tempo já reitor da UFE, para ser a superintendente da Fundação de Rádio e de Televisão, que era ligada à Instituição. Foi nessa época que Maria Carmem detectou uma série de irregularidades na Fundação e começou a ter atritos com o então reitor, seu colega ex-professor:

E aí, eu comecei a ter as decepções com as posturas dele, ele não podia legalmente ser o presidente da Fundação e ao mesmo tempo reitor, e ele era o presidente. E eu o demiti, tinha pessoas recebendo pelo..., e eu descobri uma série de corrupções. Que começou a me incomodar e a ele também porque ele queria eu fizesse o que ele determinava, mas eu não fazia. E ele então, ele abriu 70 processos, inclusive um desses processos era para me mandar embora da universidade (MARIA CARMEM).

Segundo Maria Carmem, ela sofreu muito nessa época, porque também teve que processá-lo, gerando um grande desconforto na UFE:

E gerou um incômodo na comunidade acadêmica porque a gente acabou expondo a universidade, mas a gente estava combatendo a corrupção, em isto para mim estava claro. Talvez se você me perguntasse hoje se eu faria aquilo, eu respondo que sim, eu faria, talvez não da forma como eu fiz. Por falta de experiência, acho que sempre

you learn from your mistakes, you would do it differently, but I would not denounce. He was sentenced to return almost 5 million to the public coffers (MARIA CARMEM).

Maria Carmem remembers the relationship she had with this colleague professor, she was very grateful for the trust and opportunity and the friendship that arose between the two, but she would not denounce the corruption:

And he always hugged me, he spoke like this: 'nossa, eu devo tanto a você, porque eu só cheguei onde eu cheguei por causa de você, que foi você que me levou para a política e consegui ser reitor'. Mas ao mesmo tempo, ele também tinha me dado aquela oportunidade, se não fosse ele, eu não teria sido pró-reitora. Em relação à corrupção eu falava com ele: 'eu não estou entendendo que rumo é esse que você tomou. Você que me ensinou tudo de administração pública, você sempre falou sobre a questão de corrupção que isso não podia acontecer e agora está envolvido, eu não estou entendendo' (MARIA CARMEM).

And for having denounced the rector, she suffered pressure from other colleagues, according to Maria Carmem: "[...] professores falaram que eu era uma baderneira, ou seja, será que eles estavam me dizendo que eu tinha que aceitar a corrupção? Eu não entendia, que eu não podia ter feito isso e tal". Toda essa situação foi um aprendizado para Maria Carmem, ela refletiu sobre a questão do poder advindo dos cargos de gestão na Universidade:

And every time I go up, I try to be more humble and I maintain a certain distance and respect for power, because I think that it is dangerous. And I think that it was Carlos Drummond de Andrade who said that everyone has their price. And when you reach your price or you know your price or you accept it and you corrupt. Then, I try to deal with it in a respectful way (MARIA CARMEM).

After these events, Maria Carmem asked for exoneration from the position of superintendent and returned to the Academic Unit of the nutrition course. According to her, she returned without much reference, because her colleague professor was her reference in nutrition. However, this did not bother her and for her, there was no need to join any group: "Mas também eu não sentia que eu tinha que juntar com ninguém [...] e sempre tentou ser coerente com as coisas que eu acreditava, e eu sentia que eu tinha apoio, porque quando eu falava as pessoas me ouviam".

And with this, Maria Carmem ran for the position of department head of the nutrition course and was elected by a parity vote. One of the contributions of Maria Carmem as department head was the creation of the master's program. As she did not have scientific production to be part of the project to open the course, she talked to another professor who had to do it. According to Maria Carmem, not having scientific production was never a question that bothered her and she knew she could not have her name on the project:

[...] eu sou uma pessoa desprovida dessas coisas, talvez é o que mais incomodo, as pessoas veem que eu luto pela instituição, que eu luto pela unidade acadêmica. E aí o [professor] criou o curso, eu acho que isso nem faz parte da história da Unidade. O [professor] escreveu o projeto, mas quem idealizou o mestrado foi eu, também ajudei muito no processo da escrita e administrativo (MARIA CARMEM).

Após ser chefe de departamento, Maria Carmem se dedicou inteiramente às atividades acadêmicas. Já em 2013, Maria Carmem se candidatou à diretoria da Unidade Acadêmica de Nutrição, que foi decidido também pelo voto paritário. E foi como diretora que Maria Carmem participou dos conselhos superiores da UFE, representando a Unidade Acadêmica da Escola de Nutrição, foi nessas reuniões que Maria Carmem percebeu que as pessoas queriam ouvir o que ela falava: “porque percebiam em mim algum conhecimento da estrutura e funcionamento da universidade, de experiência. Percebiam que eu tinha uma visão geral da universidade”.

Como Maria Carmem foi se destacando nesses conselhos superiores da UFE, um dos pró-reitores que participava das reuniões começaram dela na Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação, inclusive em uma reunião em que seu marido estava presente. O pró-reitor, segundo Maria Carmem disseminava mentiras sobre suas participações e ele sentia incomodado por vê-la como uma candidata potencial à reitoria. Entretanto, Maria Carmem relembra que nunca tinha pensado sobre isso anteriormente:

E eu sempre me senti muito segura, mas eu nunca pensei em ser reitora. Eu sempre dizia que eu daria conta no máximo de ser pró-reitora. Eu nunca acreditei que eu conseguiria ser reitora, eu achava que eu não tinha uma formação adequada para ser uma reitora, este cargo requer muita experiência, um conhecimento maior que eu achava que tinha (MARIA CARMEM).

Maria Carmem fala que sua candidatura como reitora foi de “supetão”. Segundo ela, em uma das reuniões do conselho superior, ela saiu da sala e na volta estavam um diretor de uma unidade acadêmica e a secretária de órgãos colegiados conversando sobre quem seriam os candidatos ao cargo de reitor:

Aí a secretária virou para ele e falou assim: ‘aí a candidata, é ela’, a secretária dos órgãos colegiados: ‘pergunta para ela’. Aí eu olhei para ela, eu falei: ‘Eu?’. Ah ela falou: ‘É!’. E eu escutando eles conversando, ‘você vai sair candidata, [Maria Carmem]?’ Eu falei: ‘vou’. ‘Vai mesmo?’. Eu falei: ‘vou’. Como se eu já tivesse definido. Mas eu não tinha definido, eu achei que aquilo não fosse sair dali, mas saiu. Aí eu não lembrei daquilo mais. Aí as pessoas foram me perguntando: ‘e você vai ser candidata?’. Aí eu falei: ‘uai, eu acho que vou, agora não vai ter mais jeito de não candidatar, eu vou’ (MARIA CARMEM).

Maria Carmem tinha um hábito de toda sexta-feira, na parte da tarde, ir se encontrar com três amigos. Eram professores de outra unidade acadêmica que Maria Carmem tinha

como amigos, profissionais, militantes, eram pessoas que tinham muita experiência e que Maria Carmem gostava de ouvir:

Então eu tinha um hábito de sair da nutrição na sexta-feira à tarde, lá pelas quatro horas da tarde, isso desde que eu voltei do Reino Unido, de Gales, às sextas-feiras. Eu sabia que eles davam aula à noite, eles dão muita aula, meu negócio era tomar café com eles, depois das quatro que eu sabia que era horário vago até às sete da noite. E eu ficava na sala com eles conversando de tudo, e lá eu aprendia de tudo, política, literatura, um é poeta, administração e muitas outras coisas (MARIA CARMEM).

Eram quatro amigos e depois ficaram em três, porque um deles faleceu, e eles contribuíram muito para o aprendizado de vida e profissional de Maria Carmem, principalmente para atuação dela em cargos de gestão na universidade. E após decidir que sairia como candidata à reitoria, Maria Carmem foi contar como aconteceu para os seus dois amigos e um deles foi franco com ela sobre sua possibilidade de vencer a eleição, pelo fato de que, conforme já falado anteriormente, a UFE tem tradição nos cursos de engenharia, sendo a unidade acadêmica muito tradicional e por isso impacta nos acontecimentos da Universidade como um todo:

Um deles disse que achava que eu não ganharia, ‘porque aqui na [unidade acadêmica dos cursos de engenharia] você não vai ter voto, os machões não vão deixar. Essa velharia machona aqui na [unidade acadêmica] não vai votar numa mulher’. [...]. Uai, está bom, pelo menos concorrer eu vou. Ele falou: ‘é eu acho que concorrer vale a pena, então vamos trabalhar’. Aí eu falei: então vamos trabalhar’ (MARIA CARMEM).

Porém, após caminhar na UFE e fazer uma avaliação, esse amigo viu que seu pensamento estava errado:

‘[Maria Carmem], eu estou completamente enganado, parece que o seu nome está extremamente bem visto, as pessoas estão aceitando, inclusive aqui na [unidade acadêmica da engenharia], e eu acho que você tem chance mesmo, pelo menos no páreo a páreo, você tem chance de ganhar’. Aí ficou discutindo aquele negócio de vice, vice para cá, vice para lá (MARIA CARMEM).

E, assim, Maria Carmem começou a trabalhar na sua candidatura à eleição. Foi um momento difícil para ela, pois seus dois amigos não puderam participar pela rejeição que sofriam na UFE e Maria Carmem teve dificuldades em encontrar um grupo de apoio, porque as pessoas estavam com medo de caminhar com ela e o outro candidato ganhar e eles sofrerem perseguições:

Sofri muito a rejeição desses dois melhores amigos. Eles tiveram que fazer uma carta de próprio punho, falando que eles não iriam participar da administração. Isso foi o que mais me doeu na campanha. De não poder falar que independente se eles fossem participar ou não, eu queria que eles tivessem ali comigo. E aí, eu falei: ‘ah, não vai ter jeito, vou ter que ir sozinha’. Assim, caminhei praticamente sozinha. Administrando a campanha, até que encontrei uns estudantes que começaram a me

ajudar, a minha orientanda de mestrado também me ajudou. Parece que foi a campanha mais barata, a nossa ficou em 7, 8 mil, no máximo, os outros gastaram 50, 40 mil, usaram tudo de melhor (MARIA CARMEM).

Para Maria Carmem, mais do que gastar dinheiro na campanha era importante que ela se mostrasse mais para as pessoas: “Eu tenho que falar, eu tenho que andar, eu tenho que mostrar quem eu sou, e assim eu fiz, andei muito, falei muito, me mostrei, dei a cara para bater, apanhei e bati”. Outra estratégia utilizada por Maria Carmem, tanto para o cargo de chefia de departamento, quanto para diretoria na unidade acadêmica da nutrição e depois para o cargo de reitora, era de focar nos votos dos técnicos-administrativos, que era um seguimento que Maria Carmem sempre teve um bom relacionamento: “Então o que acontecia, quando se fecha com um segmento fica mais difícil de perder, sabia que seria muito difícil, mas estava determinada”.

Uma das questões que Maria Carmem lembra nas eleições é o quanto sua filha, que estudava na UFE, foi atacada e exposta: “Ela foi muito cobrada. E eu não gostaria que ela passasse por essa exposição por causa de mim”.

No dia da apuração, Maria Carmem conta que seu grupo tinha cerca de dez, quinze pessoas, enquanto o grupo opositor tinha cerca de cinquenta pessoas. Todos os dias da eleição foi muito tenso com muitas provocações do grupo opositor que já estava bebendo e comemorando a vitória. Na contagem dos votos, apesar dos seus companheiros informarem que acreditavam que Maria Carmem tinha perdido, ela estava com o pensamento fixo de que tinha ganhado:

Enquanto eles tinham o apoio de um grupo composto de uns 40, 50, no meu tinha uns 10, 15. Então eles vinham me provocar, um deles veio: ‘você quer uma cerveja para você acalmar, eu já sei o resultado’. Eu respondi: ‘engraçado, eu te agradeço a bebida, mas eu também já sei o resultado’. Quando eu fiz as contas eu vi que nos estudantes, eles tinham que ter mais de trezentos e poucos votos, para ganhar, quando anunciou que o número de votos eu já falei: ‘ganhei’. Mas o pessoal que estava comigo já estava chorando e eu já estava pulando. Aí, meu marido, que estava na contagem de votos, chegou e falou assim: ‘não deu não, para você’. Aí eu falei: ‘deu, eu ganhei’. ‘Que isso?’ Eu falei: ‘eu ganhei!’ Aí veio outro que estava na contagem de votos, falou assim: ‘você perdeu, [Maria Carmem]’. Ele estava até chorando. Eu falei: ‘não, eu ganhei, calma, gente’. Aí todo mundo querendo ir embora, eu acalmando: ‘calma, gente, nós ganhamos, calma!’ Eu sabia que ia ser nas casas decimais. E aí, na hora que abriu, deu empate. Aí gritaram: ‘abre as casas decimais, abre, abre’. Aí deu a diferença nas casas decimais como havia calculado. O pessoal pulou, o pessoal ficou muito alegre (MARIA CARMEM).

E Maria Carmem reflete sobre toda a campanha, as dificuldades e barreiras que enfrentou e quebrou:

A própria eleição em si mostrou uma conjuntura muito interessante, porque na verdade eu venci muitos poderes estabelecidos na instituição. De todas as formas e características, até partidária. Que aqui dentro não tem, mas fora, até ex-reitores,

grupos políticos externos a universidade que lideravam há mais de 14 anos a achavam que, com ex-reitores fazendo vídeos e gravando depoimentos que eles seriam vitoriosos. Então eu acho que foi uma vitória marcante, a minha capacidade política foi revelada, porque, eu fui caminhei muito só, as pessoas estavam com dificuldade de caminhar comigo por causa de medo de retaliação, então enquanto eles andavam com 60, eu andava era com 10, 15 pessoas. E fui barrada de entrar em alguns setores também. E mesmo assim eles me fizeram as perguntas por escrito e nós respondemos, eu e o vice-reitor. Eu fui aos debates, eu não tinha um grupo que me sustentava na plateia como eles tinham. E ganhar nas casas decimais isso tem um sabor especial, assim não no sentido assim pejorativo, mas no sentido, puxa eu dei conta de ganhar mesmo com essa situação toda contrária a mim. Foi também assustador, no sentido: isso é real? Será que realmente isso aconteceu, eu ganhei? (MARIA CARMEM).

De acordo com Maria Carmem, ela teve muita dificuldade de comemorar, até porque no outro dia ainda tinha reunião do Conselho Universitário, e ela teve que lidar com pessoas da oposição que queriam constrangê-la:

A reunião do Conselho estava marcada para às 08h30. Para mim as eleições acabaram depois da apuração dos votos. Meu comportamento é sempre muito respeitoso, eu fiquei muito tranquila. Eu falei: ‘eu tenho que ir para o conselho universitário’. Só cochilei uma hora, tomei um banho e fui. Aí cheguei lá, a primeira pessoa que eu encontro é o chefe de gabinete, que é inclusive da unidade acadêmica da qual faço parte e represento no Conselho, apareceu com um *bottom* da chapa 4. Eu achei aquilo um desprazer. Pensei que imaturidade política. Porque eu podia ter ido com um botão na chapa 2, olha que afronta, eu ir com o *bottom* da chapa 2 para a reunião do conselho horas depois da apuração. Não faço, não fiz e não faço estas coisas (MARIA CARMEM).

[...] as eleições acabaram horas antes, deu o resultado, acabou. Eu não sou de provocar ninguém, não sou de gozar ninguém, agora é uma responsabilidade que eu vou ter que assumir uma gestão para todos, independente de quem votou ou não na minha chapa e que não vai ser fácil (MARIA CARMEM).

Maria Carmem acredita que possui uma postura política de muito respeito com as pessoas e considera uma imaturidade política as pessoas que constrangem e confrontam por causa de eleições. E reflete sobre os processos eleitorais em que participou para a ocupação de cargos na UFE. De acordo com ela:

Tudo eu ganho assim, na rabeira, é assim: lá na nutrição para chefe eu ganhei por pouco, para diretoria ganhei por pouco, para reitoria foi nas casas decimais. [...] sempre que eu entrava num processo eleitoral sabia que era difícil e nunca foi fácil mesmo, eu sempre que disputei ganhei. Meus amigos sempre verbalizaram que não consegue entender a minha lógica, porque eu não obedeco a lógica política, a lógica política ela obedece algumas questões que eu não me encaixo. E eles acham que é uma coisa muito pessoal, talvez o carisma, a forma de falar, de acolher as pessoas, que foge dessa questão política (MARIA CARMEM).

Nesse mesmo sentido, sobre suas características como pessoa que a ajudaram ocupar diversos cargos de gestão, Maria Carmem cita: “[...] então eu sou cautelosa para falar para

conversar sempre ouvindo, mas eu também sei falar o não com jeito, eu sei mostrar que não é daquela forma, o melhor caminho”. E completa:

Eu não sou uma pessoa que divido, eu tento somar, eu tento contornar a situação, não forço a barra, mas eu sou uma pessoa que busco o que é melhor para a instituição para todas e todos, mas também não sou uma pessoa que corre dos confrontos, de uma discussão ou de um enfrentamento. Se eu tiver que enfrentar, eu enfrento. Eu tento por outras vias, mas se eu não conseguir, se alguém por algum motivo me provocar ou fazer alguma coisa que eu acho que não é justo, eu revido (MARIA CARMEM).

No MEC, conquistei algumas pessoas, pelo respeito com as pessoas, pela simplicidade, pela forma de conversar, por ser uma pessoa extremamente séria, por não querer nem a mais nem a menos, somente aquilo que preciso, inclusive mostrando porque preciso (MARIA CARMEM).

Eu sou uma pessoa que acredito que tudo tem solução, pode talvez não ser a melhor, mas tem, então não desespero (MARIA CARMEM).

Maria Carmem está no cargo de Reitora há um ano e meio. Segundo ela, essas características a ajudaram muito a conseguir os recursos para a UFE, principalmente no MEC, e faz um resumo de suas conquistas:

Nesse um ano consegui coisas que jamais imaginaria que conseguiria, principalmente recursos além do orçamento. Eu paguei uma dívida de energia que só para o mês de julho estava em torno por volta de 90 mil reais/mês de juros, fora a conta mensal normal. Eu negocie com o estado, e conversei com o MEC: se o governo do estado, abater no valor da dívida, vocês pagam? O valor era 2 milhões e 100 mil reais, eu consegui chegar a 750 mil. Apresentei a conta ao ministro e a dívida foi quitada. Consegui dinheiro para festival de inverno, consegui dinheiro para a internet, para um sistema eletrônico de informação, dinheiro do extra do orçamento. Será tudo implantado. Alguns já começaram agora, outros iniciarão. Consegui o recurso para o campo de futebol. Nós conseguimos a construção de um muro essencial para a segurança do [outro *campus*] e mais a construção de um bloco que vai ser um laboratório de pesquisa. Eu negocie a reforma do nosso cinema, e conseguimos quase 5 milhões, vai ser uma sala de cinema referência. Sou uma pessoa acessível e consigo resultados positivos nas negociações (MARIA CARMEM).

Me avaliam como pessoa extremamente séria, e compromissada, passei esse ano sem dívida e tive praticamente o dinheiro todo liberado, mesmo com corte. Nos próximos anos não sei como ficará o orçamento com estes cortes do governo, isto me preocupa (MARIA CARMEM).

Maria Carmem conta que outra preocupação logo após ter ganhado as eleições na UFE foi garantir a sua nomeação pelo Ministro do MEC, “porque eu sou filiada a um partido de esquerda, embora, administro a universidade de forma suprapartidária, mas o MEC nesse momento não entende assim. Então eu tive que apelar por ajuda de deputados para garantir a nomeação”. Entretanto explica que mesmo sendo filiada a um partido político, que agora é de

oposição ao governo, as pessoas do MEC não tocam no assunto, e isso, é um fator limitador nas negociações com o governo depois que se tornou reitora.

Maria Carmem já sofreu algumas agressões verbais e manifestações nesse tempo como reitora, por tentar resolver questões extremamente complexas e delicadas na UFE. E faz uma reflexão sobre uma dessas situações: “talvez aquela agressão foi mais até por causa da questão de gênero, talvez se estivesse um homem ali, eles não teriam me agredido. [...] eles começaram a querer me colocar numa saia justa”. Para Maria Carmem foi um episódio muito constrangedor, porém ela relata que conseguiu dar a resposta aos manifestantes e isso a fortaleceu ainda mais:

Mas eu me senti mais fortalecida, hoje aquela comunidade sabe quem é a reitora, eu tenho certeza que eles estão me respeitando muito mais do que antes, por enfrentar o problema da unidade com muita coragem, determinação, pelo enfrentamento, pela seriedade, pelo compromisso com o instituto e a universidade (MARIA CARMEM).

Como Maria Carmem já citou acima, ela lida com o poder de uma forma muito respeitosa e reflete sobre sua posição:

Então, eu vejo que tem reitor que acha que é mais importante, por exemplo, que o Presidente da República. Eu me considero uma pessoa normal como qualquer outra, estou reitora, estou ocupando um cargo por um período, eu sou professora (MARIA CARMEM).

Para ela, o gestor “tem que buscar olhar essa questão da conjuntura nacional, econômica, política, educacional dentre outras...Tem que ter um olhar geral da universidade optando por políticas que atendam o maior número possível da comunidade acadêmica”. E o cargo que ocupou de pró-reitora foi muito importante para auxiliá-la nessa questão:

E essa compreensão do todo, comecei a entender quando fui pró-reitora de extensão. Que trabalhei com as várias áreas, com a interdisciplinaridade nos programas e projetos, entender a importância de cada um. Desta forma, passei a compreender melhor a universidade, o seu contexto, as suas demandas, a sua presença local, regional e nacional. (MARIA CARMEM).

Refletindo sobre sua trajetória como professora, Maria Carmem percebe que teve momentos difíceis na sua trajetória como professora, o que gerou frustrações:

Entendo que todo processo de crescimento é doloroso, difícil e, às vezes, frustrante. Tive momentos muito bons na escola, sempre gostei de dar aula, eu entro dentro de sala, eu esqueço da vida. Hoje tenho consciência que fui péssima professora, devido a momentos políticos difíceis que vivi quando retornei do meu doutorado no Reino Unido. Assumi uma carga voltei com uma carga horária absurda, além desses problemas eu não tinha nem tempo de preparar as aulas tanto como eu gostaria. Enfim, eu não sentia também que eu era a pior das piores, sempre fiz muito autocrítica, quase todos os semestres eu tentava melhorar minhas aulas, eu tentava trazer um artigo novo, um assunto novo relacionado a disciplina. E, assim, teve época que eu não consegui e isso gerava uma frustração (MARIA CARMEM).

E, por fim, também faz uma reflexão sobre os desafios da UFE e como reitora:

Me sinto às vezes frustrada por querer fazer mais do que eu gostaria, mas nós temos limitações de várias naturezas com várias características, que vai desde orçamentária, política, administrativa, judicial e de pessoal. Os procedimentos são burocráticos e o órgãos de fiscalização são implacáveis na condenação dos menores erros, mesmo não sendo de má fé. As políticas de permanência para os discentes com vulnerabilidade socioeconômica é um desafio grande para as universidades. É garantir a diplomação desses alunos e diminuir o número de vagas ociosas nas universidades. A universidade está dentro da média brasileira, de cada 100 que entram, somente 49 diplomam. É um desafio a ser vencido, nós temos como objetivo diminuir ao máximo o número de evasão, retenção ou desligamento através de políticas pedagógicas. Por outro lado, existem demandas de outros segmentos não menos relevante que a dos discentes, mas que são difíceis de atender. A autonomia das universidades vem sendo ameaçada, e a cada dia torna-se mais difícil garantir o direito de cátedra, uma universidade pública, plural, inclusiva e referenciada socialmente, e assim limita as ações do gestor público (MARIA CARMEM).

O quadro 3 apresenta todos os cargos e encargos ocupados por Maria Carmem na UFE:

**Quadro 3 - Cargos e Encargos Administrativos na UFE – Maria Carmem.**

<b>Cargo</b>	<b>Órgão</b>	<b>Período</b>
Reitora	Universidade Federal Estudada (UFE)	Atual
Diretora	Unidade Acadêmica do curso de nutrição	04 anos
Coordenadora	Programa Nacional de Reorientação da Formação Profissional em Saúde	03 anos
Coordenadora	Programa de Educação pelo Trabalho para a Saúde	05 anos
Membro	Comissão Permanente de Pessoal Docente	02 anos
Tutora	Programa de Educação pelo Trabalho para a Saúde	04 anos
Membro	Comissão de Monitoria	02 anos
Membro	Comitê de Extensão da UFE	01 ano
Chefe	Departamento de nutrição	02 anos
Presidente	Comissão de Monitoria da Unidade Acadêmica da nutrição	04 anos
Membro	Comitê de Ciências da Vida da UFE	04 anos
Membro	Colegiado do Curso de nutrição	04 anos
Superintendente	Fundação Educativa de Rádio e Televisão	01 ano
Representante da UFE	Conselho Municipal de Assistência Social	01 ano
Representante da UFE	Conselho Municipal de Saúde	01 ano
Pró-Reitora	Pró-reitoria de Extensão da UFE	05 anos

Fonte: Memorial disponibilizado por Maria Carmem.

### 9.3. A HISTÓRIA DE GAIA

*Minhas ideias e posições sempre foram declaradas e defendidas, sem preocupações em “fazer política” ou agradar (GAIA).*

O primeiro contato com a Gaia foi realizado pessoalmente, apresentando os objetivos, o problema, a metodologia e a temática da pesquisa e sobre como seria a participação da pesquisada, convidando para participar da pesquisa e garantindo a confidencialidade e anonimato dos dados. As entrevistas então foram realizadas no ambiente de trabalho da mesma, conforme definido pela professora-gestora.

As entrevistas com Gaia foram realizadas de acordo com as marcações, com muita tranquilidade. Gaia tem uma grande facilidade na comunicação, o que fez com que as entrevistas fossem objetivas e mais rápidas. Quando pedi a ela que escolhesse um nome fictício para apresentar nesta dissertação, logo já mencionou o nome Gaia, nome que significa terra, mãe terra, nome que a professora gosta muito e que já nomeou sua gata de estimação.

Gaia tinha acabado de escrever seu memorial para o processo de ascensão para professora titular na UFE e nele versava sobre toda a sua trajetória na universidade. Então, além das entrevistas de trajetória de vida, realizou-se a pesquisa documental no memorial disponibilizado pela professora. Segue sua história:

Gaia nasceu no interior de Minas Gerais, filha de mãe professora e pai comerciante. Era a segunda mais velha de quatro irmãos. Ela se recorda que quando a mãe dava aulas noturnas no Mobral (Movimento Brasileiro de Alfabetização), que era um programa de alfabetização de jovens e adultos criado pelo Governo Militar na época, os irmãos ficavam com o pai e ela acompanhava a mãe:

E o papai ficava com os meninos em casa e ela me levava, quer dizer eu gostava de acompanhá-la nessa atividade e ela me levava então para a sala de aula. E eu ficava lá então ajudando ela, apagando o quadro, carregando lista de chamada, ajudando os velhinhos a escrever, a desenhar as primeiras letras, pegava na mão e eu gostava disso (GAIA).

Gaia lembra que na infância, sua brincadeira preferida era escolinha: “a gente brincava de dar aula umas paras as outras, eu e minhas primas, e aí eu gostava muito disso, ne?”. Na escola, Gaia conta que tinha uma professora que a “premiava” deixando-a na sala na hora do intervalo para ajudar outros colegas com dificuldades de acompanhar a turma, ensinando a lição.

Foi nesse período que Gaia percebeu “o prazer que eu tinha e a importância que eu dava ao ato de ensinar, ao ajudar a aprender”. Para ela: “gostar de ensinar foi a primeira certeza que tive na vida”. Além disso, quando já tinha 15 anos participava de grupo de jovens e dava aula de catecismo para crianças, preparando-as para a primeira eucaristia. Foi quando Gaia começou a pensar em querer ser professora.

Gaia considera a fase da escolha da profissão como um dilema: “eu não sabia exatamente o que eu ia querer fazer o resto da minha vida quando cheguei ao terceiro ano do ensino médio. Tinha apenas 16 anos e ainda gostava de ensinar, de escrever, de falar em público, mas ser professora não era algo que eu quisesse àquela época”. Para ela, ser professora na época não parecia uma profissão, parecia ser mais um hobby, já que também a maioria das mães das amigas dela eram professoras e porque na visão dela era de que: “todo mundo era mãe, dona de casa e também dava aulas”. Então, ser professora era “uma atividade que eu sempre gostei muito e que eu sabia que iria me sentir feliz se eu fizesse, só que assim, tem uma pressão social parecia que não era profissional” (GAIA).

Por esse motivo, quando foi escolher a profissão, Gaia já não pensava mais em ser professora: “eu pensava em uma coisa, em uma profissão que desse mais prestígio, mais status, porque eu não achava que ser ..., pelo menos assim, ne? As professoras que eu conhecia, eu não achava que eram profissionais, parecia mais um *hobby*”. Além desse fato, Gaia não queria ser professora, porque na cidade em que ela vivia tinha os cursos para se tornar uma professora e ela queria ir para outra cidade, e para isso, ela precisava escolher outra profissão.

Segundo ela, seu pai sempre deixou claro que não haveria outra opção em sua casa: “era estudar ou estudar” e que as filhas só saíam de casa se fosse para estudar ou para casar. Gaia conta que ao seu irmão, três anos mais velho que ela, “foi dada a permissão e todo apoio para estudar no Rio de Janeiro, [...], mas às mulheres tal aventura não era permitida”. Dessa forma, Gaia decidiu por estudar para sair de sua cidade: “assim esse desejo também de passear, de sair, de viajar, ne? E a justificativa que eu tinha era de estudar, então eu precisava de ter essa desculpa. [...] Pronto, eu havia encontrado uma maneira de voar: estudando”. Sua cidade natal era muito pequena, sem opções de cultura e lazer e por causa disso lia muito:

E eu lia muito, porque, mesmo por falta de opção do que fazer, eu lia muito e eu tinha muita vontade de sair de lá, de conhecer outros lugares, ne? Aqueles lugares que eu via nos livros, morria de vontade de conhecer a Europa, outros países, outras cidades mesmo, eu sequer conhecia com 16 anos a capital de Minas, ne? Não conhecia Belo Horizonte ainda (GAIA).

Então para sair de casa, Gaia foi pesquisando sobre outras profissões, foi quando surgiu a nutrição e, de acordo com ela, foi por acaso: “por exclusão, o curso de nutrição foi o que mais me pareceu apropriado”. Gaia afirma que não conhecia muito bem sobre o que era ser nutricionista, pois era um curso muito novo ainda. Porém, foi a opção que restou, porque ela não se identificava nem com engenharia e nem com farmácia, que eram as outras opções de cursos e ela queria muito ir para a UFE.

Dessa forma, foi prestar vestibular como *trainee* para nutrição na UFE e passou. Gaia narra que seu pai a apoiou, mas que a mãe ficou um pouco preocupada com o fato de ela ir morar tão longe de casa. Mas no fim, Gaia entrou como estudante do curso de nutrição na quarta turma do curso na UFE, ~~em 1981~~:

Ainda meio sem saber o que era, se eu ia gostar se não ia, mas uma grata surpresa que eu tive, porque é um curso da área de saúde, eu não entendia muito bem assim o que que era o profissional e eu tive uma grata surpresa de chegar na universidade e ver que o currículo tinha muita coisa da área de humanas, que era também, que me atraía muito e eu comecei a me identificar mais com o curso então, na época, ne? Isso me atraiu muito e eu achei muito bacana e comecei a gostar do curso (GAIA).

Nessa época, o curso de nutrição ainda era ligado à unidade acadêmica do curso de farmácia e não existia ainda um departamento específico de nutrição. O curso de nutrição foi projetado por farmacêuticos, o currículo foi muito baseado no básico da farmácia, então vários problemas tinham sido colocados para os alunos desde o primeiro período: não tinha laboratórios específicos do curso, não havia ainda sido contratado nutricionista na UFE, não havia um colegiado do curso, entre outros.

Com isso, a militância da professora começou ainda como estudante dentro da universidade: “entendi a importância da nossa participação e envolvimento nos problemas que os estudantes mais adiantados estavam enfrentando”. E foi assim que todos os alunos, inclusive Gaia, envolveram-se nas discussões e nas batalhas do curso. Então, foi criada pelos alunos uma pró-entidade para conseguir levar essas questões e as reivindicações aos professores. Depois disso, foi formada a primeira diretoria do Centro Acadêmico da nutrição (CA), com participação de Gaia.

Com essas movimentações estudantis, Gaia participou de uma greve que teve três meses de duração e como era uma greve apenas de estudantes, sem aderência dos professores, porque os estudantes estavam reivindicando o congelamento do preço do restaurante universitário, a construção de casas estudantis perto do campus da UFE e transporte para os alunos se deslocarem para o campus. Todos os envolvidos foram reprovados por falta pelos professores que iam para a sala de aula e faziam chamada:

[...] apenas recentemente é que isso saiu do histórico escolar, até uns cinco anos atrás quando eu puxei o meu histórico ainda vinha reprovada, reprovada em todas as disciplinas, eu e todos os estudantes (GAIA).

Essa greve foi muito importante, porque na época a UFE era muito pequena com apenas oito cursos, o que fez com que os alunos se reunissem e criassem o Diretório Central dos Estudantes (DCE). Após o término da greve, foi feita a primeira eleição da Diretoria do DCE e Gaia foi eleita para o posto de secretária e, por causa disso, ela foi representante dos estudantes dos conselhos superiores da UFE e pode entender um pouco a questão administrativa universitária: “[...] então desde cedo eu me envolvi com as questões administrativas, assim, vendo, participando, enfim, conversando sobre” (GAIA).

Gaia relembra que já apresentava uma facilidade muito grande na comunicação oral com o público e que isso vinha desde criança, pelo fato de sua mãe a ter colocado em aulas de declamação, dos seis aos catorze anos, na qual ela aprendia a recitar poemas para o público, em festas de família, entre outros. Então, essa facilidade se manifestou na universidade também, em seminários, na qual ela era escolhida pelo grupo, foi escolhida para ser oradora da turma e nos envolvimento no CA e DCE.

Por essa facilidade, ao final do curso veio novamente a vontade de se tornar professora, mas agora de “gente grande”:

E no final do curso, eu achei que eu queria ser professora, mas aí que eu queria ser professora de gente grande. Aí eu comecei a ver, porque vendo os meus professores, ne? Eu comecei a ver que dava para ser professora de forma mais profissional e eu fui me interessando muito pela carreira acadêmica, pela vida acadêmica. E por causa dessa facilidade, alguns professores também identificaram em mim essa habilidade para ensinar (GAIA).

Essa identificação dos professores veio na formatura de Gaia, por meio de um convite para ser professora substituta da unidade acadêmica de nutrição:

Mas quando eu recebi esse convite foi assim no dia da minha formatura, ne? Um professor chegou e falou para mim que tinha indicado o meu nome para substituir uma professora que estava se afastando, alguma coisa assim e eu fiquei muito ..., aí e nesse momento foi que eu senti, eu falei ‘nossa, então é sério mesmo, ne? Eu já sou uma profissional, eu acho que eu posso ser uma professora’ (GAIA).

Seriam duas vagas para professora substituta na época, porém, de acordo com Gaia, foi apenas uma então ela não chegou a assumir. Seu pai não queria que Gaia ficasse na cidade da UFE, queria que ela voltasse para casa: “a gente abre um consultório, vamos voltar”. Então por causa disso, Gaia ficou muito dividida entre voltar para casa ou tentar se tornar professora.

Mas depois Gaia decidiu que queria se tornar professora e teve apoio de seus professores que já tinham “dado o caminho todo” e falavam: “não, você tem que fazer o mestrado” (GAIA). E assim Gaia foi morar na capital e conseguiu um emprego como nutricionista em um hospital, para poder fazer o mestrado:

Eu aceitei o meu primeiro emprego, eu sabia que eu iria ficar pouco tempo, porque era uma função que eu não curti, né? Que era de administração, gestão, de serviço de produção num hospital, eu gostava muito já da área de clínica, mas não queria trabalhar em produção. Mas fiquei 3 meses que foram 3 meses de experiência e ao final desses três meses eu falei com meu pai que eu queria voltar a estudar para fazer o mestrado (GAIA).

Seu pai não entendia muito bem o que era o mestrado: “mas vai estudar de novo?”. Mas ele conversou com um primo que já era professor em outra universidade e falou que era para deixá-la fazer o mestrado. Então, Gaia se preparou para a prova e passou no mestrado e começou a cursá-lo com bolsa: “então me senti assim toda importante, né? De estar recebendo bolsa, papai não entendia: ‘como assim que eles vão te pagar para você estudar?’, uma coisa assim e enfim” (GAIA).

Nessa época, Gaia morava junto com o namorado no apartamento da família e como ganhava bolsa, eles resolveram se casar “porque eu fiquei milionária com uma bolsa de mestrado, me sentia assim milionária, vamos casar então, e aí a gente se casou e eu comecei a fazer [o mestrado]”. O mestrado era em outra universidade, mas era em uma cidade perto da UFE, onde fez graduação: “[...] e eu queria ficar perto da [UFE], porque eu tinha expectativa de voltar, né? Mesmo que fosse como substituto” (GAIA).

Gaia conta que a época do mestrado foi um grande desafio, porque ela cursou em uma área bem diferente da área de nutrição e muito complexa, além disso, não tinha experiência científica: “eu não havia tido um treinamento formal em pesquisa durante a graduação e o meu mestrado tornou-se minha iniciação científica”.

Um ano após entrar no mestrado abriu um concurso para professor efetivo na UFE, solicitando apenas a titulação de ensino superior completo. Gaia se inscreveu no concurso e passou em primeiro lugar como professora efetiva e assumiu o cargo, sendo contratada como professora auxiliar com dedicação exclusiva, cursando ao mesmo tempo o mestrado em outra universidade e em outra cidade:

Quando eu fiz o concurso para a [UFE], eu ainda estava morando em [outra cidade], fazendo mestrado, fiquei naquele vai e vem, [...] e tentei conciliar, né? Aí fiquei naquela loucura de conciliar o mestrado com o trabalho aqui (GAIA).

Por gostar muito de ensinar, Gaia ficou muito empolgada por ter passado no concurso e acabou deixando o mestrado “de lado”, porque ela não teve licença, pelo pequeno número

no quadro de professores do departamento, e se dedicou e se envolveu mais com as atividades de ensino:

Então fiquei uns dois anos assim praticamente dedicada à universidade, às disciplinas que eu lecionava, e claro, o departamento era muito pequeno então tinha pouca gente para fazer tudo, então tive que já nesse momento assumir algumas atividades de coordenação, né? Coordenava os estágios e assumia a coordenação de alguns eventos que a unidade acadêmica promovia (GAIA).

Como eram poucos professores efetivos no curso nesse período, todos tinham que assumir alguma função administrativa. Nesse momento, ela se interessava mais pelas questões acadêmicas de pesquisa e de extensão, a administração não era algo que a interessasse. Porém, ela teve que assumir a coordenação dos estágios supervisionados, fazendo a parte administrativa de convênios, mas sempre no contexto mais acadêmico.

Nesse tempo, Gaia conta que sofreu preconceito e discriminação na ocupação desses encargos. Houve ocasiões em que um “professor machista e autoritário” gritou com ela em reuniões e a professora afirma que:

Olha, no início da carreira, mas também eu fiz o concurso eu tinha 23 anos, eu tinha quase a idade dos meus alunos. Eu sentia um pouco sim de preconceito, eu não sei se pelo fato de ser mulher ou se foi pelo fato de ser menina, de ser muito nova (GAIA).

E essas questões foram tornando a dedicação no mestrado mais difícil. Segundo Gaia, o mestrado foi ficando para o final de semana, ou seja, ela fazia as pesquisas e experimentos de laboratório nos finais de semana. Naquela época não tinha cobrança de tempo para terminar o mestrado: “eu sei que eu levei uns quatro anos para fazer o mestrado, né? Para conseguir defender o mestrado”. Então, a época do mestrado foi um período difícil por morar em outra cidade, assumir as atividades de docente e cursar o mestrado em outra universidade:

Aí eu fiz o meu mestrado nesse vai e vem, eu não estava afastada pela universidade, eu consegui eu acho que seis meses de afastamento parcial, mas durante o resto foi assim no vai e vem, liberava um pouquinho, o povo fazia, né? Me liberava, finais de semana eu fazia meus experimentos (GAIA).

Além desses fatos, Gaia teve que mudar o seu projeto por não conseguir resultados consistentes e suficientes nos seus experimentos para elaborar a dissertação. Nesse meio tempo, Gaia conseguiu um afastamento parcial da UFE e defendeu sua dissertação.

Após o término do mestrado, Gaia decidiu que só iria cursar o doutorado caso conseguisse afastamento integral das atividades docentes da UFE e como o departamento tinha uma longa fila para a qualificação de professores, ela sabia que teria que esperar mais tempo. Com isso, Gaia voltou a se dedicar totalmente às atividades de ensino, de extensão e

administrativa da Universidade. Uma das atividades era a de representação: era membro do colegiado do departamento e membro do conselho universitário.

Nessa época, ela continuava morando em outra cidade e se envolveu com a atividade de supervisão de estágio, que era na cidade em que residia, em um hospital. Então Gaia dava disciplinas, vinha duas ou três vezes na semana para a cidade da UFE e no restante da semana permanecia na cidade onde morava, realizando as atividades de supervisão de estágio. Resolveu, então, que esse era um bom momento para ter seu primeiro e único filho:

E aí eu resolvi que era uma época tranquila, já que eu não estava fazendo o doutorado e tal, e não tinha expectativa, ne? De que a universidade pudesse me liberar. Tinha muita gente como eu, tinha chegado graduado também e que precisava se qualificar. A prioridade era que todo mundo tivesse o mestrado antes de começar a liberar para o doutorado e como eu era para o doutorado eu estava longe lá na fila. Aí fiquei nesse vai e vem, e tive meu filho (GAIA).

Quando seu filho estava com pouco menos de dois anos, surgiu a oportunidade de fazer o doutorado com um projeto que a interessou muito, porque envolvia um trabalho de colaboração com outros pesquisadores na Inglaterra: “e era tudo que eu queria, ne? Ir embora, passar um tempo fora do Brasil”. Elaborou o projeto, fez a prova para o doutorado e passou.

Um dos desafios de Gaia foi a obtenção da licença integral para cursar o doutorado. De acordo com ela, o departamento de nutrição achava mais estratégico que ela fizesse o doutorado em outra área, porém Gaia não queria mudar de área e ficou meses convencendo os colegas de sua proposta do doutorado. A licença foi concedida e o doutorado foi um período em que ficou afastada totalmente das atividades acadêmicas na UFE se dedicando inteiramente à sua tese. Fez um período sanduíche em Manchester na Inglaterra, onde morou com sua família por um ano e defendeu a tese, retornando às atividades como docente na Universidade.

Gaia relembra que foi nessa época em que decidiu ser pesquisadora: “que quando eu voltei, ne? Quando eu estava terminando o doutorado, eu já tinha muita certeza assim de que eu estava fazendo o doutorado e eu queria ser uma pesquisadora”. Gaia tem um grande histórico como pesquisadora, com vários projetos de pesquisa financiados por agências de fomentos, várias orientações e coorientações tanto de mestrandos quanto de doutorandos e até pós-doutorandos. Para ela a experiência do doutorado em outra universidade, a fez pensar em ser realmente pesquisadora: “então assim, eu me espelhei muito, ne? Eram pessoas muito dedicadas à academia. E isso de uma certa maneira meio que moldou”.

E completa:

Então eu convivi no meio que levava realmente pesquisa a sério, ne? O título de doutor era uma coisa séria, não era só como eu via em algumas situações aqui na

[UFE] eu sempre critiquei isso muito e continuo criticando, as pessoas se titulavam, mas com objetivo de melhorar o salário, de poder galgar determinados cargos dentro da universidade, porque tinha que ser doutor do que realmente para ser doutor (GAIA).

Quando terminei meu doutorado, mais do que feliz com a conquista do título, me senti pressionada para ser uma doutora de verdade, produzir como uma doutora, orientar, formar, contribuir para o crescimento da ciência e da universidade pública no país (GAIA).

Apesar de querer se dedicar mais à pesquisa, quando retornou do doutorado, muitos professores tinham saído para a qualificação e ficaram apenas a entrevistada e mais três professores efetivos no curso, os outros eram todos substitutos e, por causa disso, Gaia assumiu a chefia do departamento a contragosto:

E aí eu não tive muita opção, eu tive que assumir a chefia do departamento, e foi até meio assim, imposição, ne? ‘Ah, porque você ficou quatro anos fora’ e inclusive na assembleia que me indicou eu nem estava presente, mas, ne? Foi assim, forçado. [...] Foi, assim, para mim foi um desafio, porque não era uma coisa que eu quisesse, mas que eu vi que precisava, não era assim o meu desejo, eu estava mais envolvida com a montagem do meu grupo de pesquisa, e acabou que eu assumi a chefia do departamento (GAIA).

Gaia ficou muito chateada na época pela imposição, entretanto assumiu o cargo. Para ela: “foi uma época muito complicada, mas foi bom para mim que foi assim uma época que eu aprendi muito de gestão, de relação interpessoal, de interesses diferentes, ne?”. Além da chefia do departamento, Gaia teve que assumir o Programa de Educação Tutorial (PET), pelo fato de na época ser a única nutricionista doutora na unidade acadêmica. Ela acredita que o PET tenha sido uma das melhores experiências de ensino com a qual ela se envolveu, tendo a oportunidade de desenvolver diversas atividades de extensão e de ensino.

Nesse mesmo período, Gaia ainda estava montando o laboratório de pesquisa e tinha um filho pequeno para cuidar. Além disso, com todo o seu interesse na pesquisa, por querer “realmente ser uma doutora, orientar, participar de pesquisa”, Gaia se credenciou no Programa de Pós-Graduação em Ciências Biológicas da UFE. Por causa disso, com todas essas atividades a serem desempenhadas, Gaia resolveu se mudar para a cidade onde a UFE ficava. Foi quando conheceu e se envolveu mais com a parte administrativa da Universidade:

Com isso e com o fato de eu ter um filho pequeno com cinco anos na época, querendo montar laboratório, chefe de departamento, tutora do PET, enfim eu me mudei para [a cidade da UFE], só em 2001. Então eu conhecia muito pouco da universidade, da estrutura administrativa da universidade, das pessoas. Tinha muita gente com quem eu conversava, ne? O diretor de orçamento e finanças, pró-reitor de graduação, que eu conversava por telefone, sabia quem era, mas eu nunca tinha visto. Então foi muito bom isso, por esse lado, porque eu pude conhecer as pessoas e me envolver mais com a parte administrativa que realmente estava longe (GAIA).

Foi a partir dessa época que Gaia se dedicou inteiramente à UFE: “aí eu mudei para [cidade da UFE] e foi quando assim, minha vida se transformou em universidade: casa, trabalho, trabalho, casa, cem por cento do tempo, ne?”. Ela recorda que nessa época seu filho sentia a sua falta em casa:

Mas eu sei que foi um peso assim, minha vida familiar ficou um pouco sacrificada, meu filho, ele tinha ciúmes dos meus alunos, da universidade, ne? Ele ficava questionando se eu gostava mais dos meus alunos do que dele, porque eu ficava mais aqui [UFE], e não era só dia de semana, final de semana também, quando eu não estava aqui os alunos iam lá para casa, sempre se reunindo ou era trabalho de campo (GAIA).

Depois disso, a professora participou de várias comissões na UFE: foi presidente da comissão de avaliação do pet, comissão própria de avaliação, comitê de ciências da vida da pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação: “e partir daí, ne? As coisas foram acontecendo, principalmente com relação à gestão, aí uma coisa vai puxando a outra”. E como já tinha estruturado o seu grupo de pesquisa, já tinha montado o laboratório, Gaia se afastou para o pós-doutorado em Cambridge em 2008, onde ficou por um ano com sua família.

Logo depois do seu retorno “no maior gás para novas linhas de pesquisa” se tornou a coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Biológicas da UFE, por indicação dos seus pares, permanecendo por dois mandatos consecutivos. Esse programa faz parte de outra unidade acadêmica, então:

Foi uma época que eu fiquei muito afastada da unidade acadêmica, ne? Eu assumi muita atividade administrativa, mas mais relacionadas à pós-graduação e à pesquisa e fiquei muito no [Programa de Pós-Graduação]. Mas isso é claro, deu uma bagagem, ne? Uma tranquilidade mesmo para assumir, ne? E eu já conhecia bem a estrutura da Universidade, principalmente, em relação à pesquisa e pós-graduação (GAIA).

A época da coordenação foi muito difícil para Gaia, porque ela tinha muito problema de secretaria na pós-graduação. De acordo com ela, durante os dois primeiros anos de gestão foram quatro secretários: “porque era muito trabalho, ne? Eles acumulavam o trabalho da secretaria do Núcleo de Pesquisa e do Programa de Pós-Graduação e era muito trabalho, então nenhum secretário ficava, entrava, ficava três quatro meses e pedia para ser removido”. Gaia aprendeu e trabalhou muito nesse período:

Eu aprendi a fazer ata, aprendi a fazer memorando, aprendi a fazer arquivo, organizar, todas as disciplinas estavam sendo reformuladas também do curso, e eu que tinha que fazer isso mesmo, ne? Pegar programa, digitar os programas, organizar, porque cada professor, você sabe disso, manda de um jeito diferente, formatar, padronizar tudo isso. [...] E eu sempre fui assim muito de fazer e de não ficar esperando: ‘ah, não tem secretário, não pode fazer, faço eu’ (GAIA).

Gaia se sentia preparada para assumir esses cargos de gestão, por conhecer muito bem a estrutura da UFE. Para ela, outro fator que facilitou que assumisse os cargos de gestão, foi o fato de ela sempre ter uma postura neutra, de neutralizar os conflitos de relacionamentos e que “agradava gregos e baianos”. Segundo Gaia, ela tem características que facilitam na execução do trabalho:

Eu conseguia, e eu acho que ainda consigo de certa forma, juntar as pessoas que estão brigando entre si, mas eu chego, eu conto uma história, eu envolvo todo mundo e todo mundo trabalha junto e faz um trabalho bacana, porque são pessoas competentes, só que as vaidades e os conflitos não deixam o potencial dessas pessoas, se expressar. E eu conseguia convencer: ‘não fulano senta aqui com ciclano, vamos juntos e a gente dá conta, vocês dois são bons e tal’. E o trabalho fluía, ne? (GAIA).

Nesse mesmo período, foi chamada para assumir o cargo de presidente do colegiado do curso de nutrição, justamente pelas características de ser mais neutra e imparcial. O colegiado estava passando por uma crise e o diretor precisava de alguém com esse perfil e que conhecesse o curso. Assim, durante três anos, Gaia assumiu os dois colegiados: o da graduação e o da pós-graduação.

Durante o seu mandato na pós-graduação, houve várias greves de técnicos, de servidores e o programa de pós-graduação não parava, mas os secretários paravam e Gaia precisava continuar realizando o trabalho. E essa é uma das características de Gaia que causou alguns problemas, ou seja, a sua forma de ir tomando frente aos acontecimentos: “algumas vezes eu atropelava, ne? Alguns procedimentos, porque eu precisava que as coisas fossem feitas e eu não dava muito conta de esperar”.

Em uma ocasião de greve dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE's), em 2014, Gaia como coordenadora do programa de pós-graduação fez uma denúncia anônima ao Ministério Público Federal (MPF), porque, embora a UFE tivesse motoristas terceirizados contratados e o programa tivesse recursos para o pagamento de diárias, por causa da pressão do sindicato, a administração da UFE não garantia o transporte de professores externos convidados para as bancas de defesa. Os recursos do PROAP/CAPES tiveram que ser dispendidos com o pagamento de táxis para transporte dos professores convidados do aeroporto e de outras cidades da região.

Essa denúncia tornou-se pública e seu nome foi citado em um boletim do sindicato da UFE como um dos professores que haviam tentado prejudicar o movimento. Dessa forma, sua imagem política ficou muito desgastada com o segmento dos TAE's, repercutindo inclusive no processo da eleição para a diretoria da unidade acadêmica a qual pertence no final de 2016.

Dos 22 TAE's lotados na unidade, foram apenas seis votos e a sua atitude naquela greve de 2014 foi explicitamente citada durante a campanha eleitoral.

Apesar desse acontecimento, por ser neutra e ter feito uma boa gestão no programa de pós-graduação, quando estava faltando cerca de seis meses para terminar o segundo mandato no programa de pós-graduação, houve uma pressão para Gaia assumir a coordenação do Núcleo de Pesquisa. Esse núcleo estava mudando de prédio e precisava passar por uma estruturação, então a entrevistada assumiu a coordenação desse núcleo e se manteve coordenadora do programa de pós-graduação até o final do mandato:

Então eu mantive por seis meses as duas coordenações: a do núcleo e a do programa, [...] eu consegui lidar muito bem com isso, ne? E eu acho que as pessoas de uma certa forma reconheceram. Mas era um reconhecimento principalmente externo à unidade acadêmica de nutrição (GAIA).

E Gaia afirma que as pessoas ficavam perguntando para ela sobre assumir dois cargos ao mesmo tempo: “Nossa, mas como é que você vai dar conta?”. Nem ela sabia a resposta:

Eu também não sei, dei conta, ne? É claro que a minha produção na época se você olhar meu currículo deu uma caída assim, deu uma queda, mas consegui, defendi no prazo certo os meus mestrados e doutorados, continuei orientando os meus alunos de IC e consegui as duas coisas (GAIA).

Gaia completa que foi um desafio muito grande assumir a coordenação do núcleo e explica a situação nesse momento:

Então, por causa disso, Marcella, por que que eu estou te falando isso? É para mostrar que pelo fato de eu ter essa visão, de eu conseguir conversar lá, conversar aqui e não fazer distinção, ne? É que eu acabei sendo indicada para assumir a coordenação do Núcleo de Pesquisa, que era um desafio enorme, ne? Porque é um núcleo de pesquisa com interesses muito diversos, de departamentos muito diferentes, professores com os perfis muito diferentes, então com muito conflito também, ne? Então a gente tem professores desde a medicina, do [Programa de Pós-Graduação], da educação física, lá dentro do núcleo, então assim, daqui da unidade acadêmica de nutrição, farmácia, de todos os lugares. Então cada um trazia seus conflitos das suas unidades de origem, ne? E ali virava um caldeirão e realmente o negócio estava pegando fogo, e a gente estava se mudando para a sede nova, então um monte de problemas estruturais, de ter que tomar providências (GAIA).

Uma das percepções de Gaia enquanto estava participando do Programa de Pós-Graduação em Ciências Biológicas e do Núcleo de Pesquisa, por estar afastada da unidade acadêmica, era de que as pessoas na unidade acadêmica de nutrição queriam excluí-la dos projetos. Isso aconteceu quando estava havendo o planejamento de criação do Programa de Pós-Graduação em nutrição da unidade acadêmica de nutrição, unidade acadêmica da qual Gaia pertencia. Ela sugeriu que o programa entrasse para o Núcleo de Pesquisa, porém, segundo Gaia havia um preconceito contra o núcleo:

[...] não havia esse interesse, o perfil dos professores aqui [na unidade acadêmica de nutrição] eram muito diferentes, as pessoas achavam que..., havia um preconceito, ne? Contra o [Núcleo], porque achavam que todo mundo lá só queria fazer pesquisa, só dava valor para a pesquisa, o que era um equívoco, ne? E as pessoas preferiram não se associar ao [Núcleo], o que eu acho que foi um grande equívoco na época, mas, enfim, não se associou, o programa foi montado, ne? Eu não estava aqui na época, mas eu participei desde o início. [...] Mas o que eu sentia era que as pessoas queriam me excluir do projeto inicialmente, porque eu já estava no [Núcleo], ne? Porque eu já estava no programa de pós-graduação, então era como se, assim, eu tivesse querendo muito, participar de dois programas (GAIA).

Além do preconceito e da falta de interesse de um grupo em credenciar o Programa de Pós-Graduação da nutrição no Núcleo de Pesquisa, Gaia afirma que uma vez tentou assumir a coordenação desse programa, programa em que Gaia ajudou a criar e participava desde a sua criação em 2010. Porém, já havia uma decisão fora da reunião de quem seria eleito e Gaia não fazia parte: “fui assim, boicotada, num desses conchaves, ne? Que já chega decidido na reunião, e a besta aqui se candidatando, sabendo que não ia levar, ne?” (GAIA).

Perto do fim do mandato de coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Gaia começou a perceber que havia uma série de problemas e conflitos na unidade acadêmica de nutrição, o que fez com que ela pensasse em voltar ativamente para a unidade acadêmica: “Gaia, volta para a unidade acadêmica, você não pode se omitir desse tanto”. Ela acreditava que conseguiria contribuir por não ter interesse e nem envolvimento político, porque ela sempre achou que isso prejudica muito o administrador e gestor.

Porém, exatamente por causa disso, Gaia acreditava que seria muito difícil ser eleita para um cargo eletivo “por causa disso mesmo, porque eu não estava a fim de atender interesses de grupos, interesses pessoais, eu queria era uma proposta para a unidade acadêmica”. Uma das professoras da unidade acadêmica a procurou para se candidatar e Gaia foi muito sincera:

[Nome da professora], mas eu não tenho chance, você me conhece, você sabe que tem preconceito, porque eu estou no Núcleo, já afastada da unidade acadêmica muito tempo, ne? As pessoas têm preconceito mesmo, por causa das minhas posições, eu sempre me coloquei contra a administração [...]’ (GAIA).

Mesmo acreditando nisso, Gaia resolveu se candidatar à diretoria da unidade acadêmica de nutrição, porque sabia que também havia outros professores insatisfeitos. Para galgar esse cargo, os candidatos devem passar por uma eleição, sendo o eleitorado os professores, discentes e técnicos-administrativos da unidade acadêmica. Esse processo sempre deixou a entrevistada aborrecida, pois acredita mais no mérito e vê a eleição:

Como um concurso de miss simpatia, mais do que qualquer outra coisa. E eu não era nada simpática, assim eu nunca fui, o que eu tinha que falar, eu falava, eu não procurava agradar ninguém, você sabe, são interesses, ne? Vários [...]. E enfim, era

uma coisa que eu não sabia fazer, nunca soube e nunca vou saber: convidar para tomar uma cerveja, sair depois do trabalho, aquela coisa assim, que eu nunca soube fazer. Os cargos que eu assumi no Núcleo e no Programa de Pós-Graduação não eram cargos eletivos, eram cargos de colegiado, presidente do Colegiado, então eu era indicada pelos meus pares, ne? Então era muito mérito mesmo, mais do que simpatia (GAIA).

E Gaia relembra um episódio anterior que pensou em se candidatar à diretoria da unidade acadêmica, logo quando retornou do doutorado, porém foi boicotada pelos colegas:

Mas quando eu pretendi me candidatar logo que eu voltei do doutorado à diretoria, foi a única vez que eu pretendi, eu consultei alguns colegas e aconteceu assim ninguém me falou: “Não, Gaia, eu acho que você não tem o perfil”, mas nos bastidores começou um movimento para boicotar a minha candidatura. Então isso me deixou muito chateada e muito desgostosa com essa história de administração, porque eu não estava acostumada com isso, eu achava assim: “bom, eu tenho uma proposta, eu tenho mérito, eu consigo fazer e todo mundo me conhecia”, mas havia interesse político e que as pessoas não colocavam, não explicitavam, e acabou que eu percebi antes até de lançar a minha candidatura. E eu me retirei, ne? Do pleito e gerou um certo estresse (GAIA).

Apesar desse acontecimento, a professora se candidatou à diretoria da unidade acadêmica de nutrição. Para ela, a sua candidatura foi uma questão natural, pelo fato dela estar insatisfeita com as outras gestões na unidade:

Eu vi essa história assim, de não querer resolver os problemas, mas de querer agradar as pessoas. Então, as coisas eram resolvidas assim no varejo: você vem aqui me faz um pedido, eu resolvo para você, isso pode gerar um outro problema, eu dou um jeitinho de resolver, ia ficando aquela coisa muito mal costurada, no meu entendimento (GAIA).

Na visão de Gaia, os diretores anteriores tinham apenas o interesse de agradar e não de enfrentamento dos problemas, para não se indisporerem com seus colegas: “não tocava nisso, exatamente para não mexer com ninguém”. Ela considera que por causa disso houve um atraso no desenvolvimento da unidade acadêmica, por exemplo, na parte da estruturação da pesquisa. Bem como, havia um problema sério de relacionamento entre os grupos de professores, gerando muitos conflitos e impedindo a solução de problemas. E como já foi mencionado anteriormente, Gaia tinha facilidade em resolver esses tipos de conflitos e acreditava que ela seria um bom nome para a unidade acadêmica, devido as suas experiências na ocupação dos outros cargos:

[...] e acabou que eu cheguei a conclusão que talvez fosse a hora então de eu me lançar, mesmo sabendo que eu não era uma miss simpatia que eu ia ter muita dificuldade de fazer campanha, eu sempre tive, ne? Assim, para pedir voto, mas eu já estava mais descolada nisso também e outra eu já estava recebendo o pé na cova, eu sabia que qualquer coisa eu podia me aposentar [...] (GAIA).

Então, para Gaia, esse foi o momento ideal para assumir a diretoria e também pelo fato de que o seu grupo de pesquisa e o laboratório já estavam estruturados, com a ajuda de outras professoras que já estavam assumindo as responsabilidades. Com isso, poderia assumir o cargo com mais tranquilidade, por não ter mais nenhuma ambição acadêmica e estar bem estabelecida nesse aspecto.

Gaia ainda está ocupando o cargo de diretora na unidade acadêmica da nutrição, para ela tem facilitado muito o trabalho o fato de que “eu não tinha lado, eu não tinha partido, eu acho que isso facilitou um pouco e tem facilitado até a conversa, ne? Com os departamentos”. Porém afirma que há ainda uma resistência no seu departamento de origem:

Embora o meu departamento, eu sinto uma restrição muito grande, ne? Às minhas propostas, às coisas que eu quero encaminhar, mas isso é histórico lá dentro do [departamento], isso não mudou, ne? Isso não mudou. Mas eu vejo que tem um grupo que é mais aberto, que está mais disposto a ouvir, a pensar diferente, eu tenho sentido assim um apoio, ne? Mesmo dos técnicos-administrativos que não me apoiaram em termos de voto na eleição, ne, eram 22 eu tive só 6 votos, mesmo deles eu sinto assim uma vontade de colaborar, de participar (GAIA).

Gaia afirma que essa resistência de alguns professores está muito ligada à sua forma de ser, de se posicionar e de lutar pelas questões que achava importante:

Então, bastante por isso, ne? Eu acho que as pessoas tinham muita resistência tanto pela minha forma de ser, ne? Eu acho que assim, minha forma meio que parece que eu estou impondo as coisas, mas na verdade não é isso, mas também pelo fato de eu comprar algumas brigas assim que eu achava importante e não largava, ne? E eu ficava na luta mesmo até o negócio seguir, então eu acho que isso criava uma certa resistência assim, ne? [...] E, na verdade, acho que assim eu meio que me colocava na frente das discussões, propunha, ne? E eu acho que foi um pouco por isso. E eu sou uma pessoa, sempre fui, muito assertiva, assim, muito afirmativa e defendo os meus pontos de vista, e eu acho que isso gerou um certo desconforto inicial (GAIA).

Sobre as dificuldades de assumir os cargos de gestão, ela afirma que a grande dificuldade foi nas relações interpessoais:

[...] de apagar fogueiras, eu tenho essa facilidade, mas isso desgasta muito, ne? Você tem que conversar aqui, conversar ali, botar um pano quente aqui, um pano quente ali e eu faço esse meio de campo. Essa para mim é a pior parte, assim não que eu tenha dificuldades, mas toma muito tempo, ne? E assim eu podia estar fazendo outras coisas, mas eu tenho que ficar conversando, então tenho que sentar conversar uma hora com um, vai almoçar com outro, conversa para tentar conciliar (GAIA).

Para ela, essa é uma característica própria da academia, de lidar com essas “fogueiras da vaidade” (GAIA), sendo um trabalho muito complicado. Gaia também cita outras características da UFE, ao longo da sua narrativa, que acabam atrapalhando os gestores e uma boa administração. Para ela, há uma visão de que “as coisas existem, porque elas estão no papel e não porque elas são efetivas” (GAIA). Gaia explica que muitas decisões são tomadas

e não são executadas efetivamente, ela dá um exemplo no departamento da unidade acadêmica de nutrição:

Eu lembro desde o início quando eu ainda estava no departamento e isso não entrava na minha cabeça: “vamos definir linhas de pesquisa”, aí definia uma linha de pesquisa, aí eu perguntava: cadê o projeto? “Ah não, é uma linha de pesquisa, mas ninguém está pesquisando nessa linha, não tem projeto nessa linha”. Eu não conformava, ne? Era como assim se fosse uma coisa só para ficar lá no site, só para ficar lá na [...] Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, tem essa linha de pesquisa. Eu falava gente, pesquisa não é assim, a linha ela funciona, porque tem trabalho, vamos ver o que a gente está fazendo e faz a linha de pesquisa de acordo com o que a gente faz, mas não, tinha que por um nome bonito, que era o nome que a pessoa queria um dia fazer, mas nunca fez. Então, desde o início eu via, sabe muita coisa assim no papel (GAIA).

Outra questão criticada por Gaia é que muitas vezes as decisões da UFE são decisões políticas e que acabam prejudicando a própria instituição. Ela conta um episódio do Núcleo de Pesquisa:

[...] ganhamos o dinheiro da CAPES, 2 milhões de reais, que nós ganhamos do CT Infra da CAPES, para fazer o segundo bloco do Núcleo. [...] o dinheiro veio para a Universidade e o administrador, ne? Na época, o Conselho Universitário, na verdade, resolveu que não ia tocar o projeto, preferiu devolver o dinheiro para a CAPES. Também questões políticas que achavam que o Núcleo tinha muita liderança política, que alguém poderia se candidatar à reitoria, então não queria favorecer o Núcleo, e porque a Universidade alegou que não teria a contrapartida. A contrapartida seria pagar o projeto executivo que ficava uns 150/200 mil reais por aí, ficaria nesse valor e era uma verba de 2 milhões 173 mil e aí como a Universidade não tinha 200 mil, o Conselho Universitário resolveu devolver o dinheiro na época (GAIA).

Além disso, outro problema enfrentado é a falta de treinamento e preparo para assumir os cargos de gestão. Gaia afirma que não teve nenhum treinamento ou acompanhamento: “foi no erro e acerto mesmo, foi tomando paulada e aprendendo como é que faz. Claro, ne? Conversando com colegas que já haviam sido gestores, trocando experiências, assim foi aprendendo e fazendo”.

Gaia ainda aborda sobre a questão das docentes mulheres na UFE, de possuírem maior dificuldade em conseguir ocupar os cargos de gestão. Para ela, é mais uma questão das professoras não se disporem e não terem vontade de assumir esses cargos: “[...] porque elas mesmas também não se candidatavam, ne? Não se candidatavam, não se colocavam, não se expunham”. Ela acredita que é uma questão de perfil mesmo, porque tem pessoas que gostam de assumir esses cargos. E outras, acreditam que não vale a pena, pois é muito trabalho:

Eu acho que questão da família também, eu acho que isso dificulta, porque é muito trabalho, ne? Você leva trabalho para casa, então acho que as pessoas acabam: “ah, eu não preciso disso”. E realmente não precisa, porque o seu salário não aumenta, quer dizer você tem aí uma CD (Cargo de Direção), uma FG (Função Gratificada) que não é tão impactante e aí no final das contas você fica: “ah, não! Vai me dar mais trabalho do que retorno” (GAIA).

Nesse sentido, Gaia afirma que não teve dificuldades pessoais para assumir os cargos de gestão, pelo fato de já estar em uma fase da vida mais tranquila, com o filho já criado, o que permitiu e a ajudou a ocupar os cargos. Uma das questões que Gaia teve que aprender foi o desenvolvimento de habilidades interpessoais:

O desenvolvimento de habilidades interpessoais mesmo, empatia, respeito, aceitação, acho que muito mais do que enquanto professor e pesquisador, muito mais [...] essas habilidades que a gente tem que desenvolver, de ouvir mais de escutar, de acatar, enfim, eu acho que é isso, principalmente (GAIA).

Para ela, uma competência importante para assumir cargos de gestão é o relacionamento interpessoal que ajuda a resolver os conflitos advindos do ambiente universitário, diferentemente das competências exigidas para ser professora e pesquisadora. Além disso, outra característica apresentada por Gaia que sempre a auxiliou em todos os cargos de gestão em que assumiu na UFE foi de fazer reuniões frequentes e ter todas as decisões colegiadas:

E uma coisa que eu sempre assim, que eu acho que faz parte de uma característica minha de gestão e de administração, porque que eu não tenho muitos problemas, porque eu sempre compartilhei, ne? Assim, sempre foi tudo compartilhado, decisões, discussões, problemas, eu nunca resolvi alguma coisa comigo mesma ou com um grupo de pessoas. Então isso facilita muito, porque por mais que seja errado o que você faz, ou por mais, foi todo mundo que fez, ne? Não fui eu, então isso facilita também, que daí você não tem que ficar justificando muito, vai e vem. E sempre foi uma característica minha, todas as vezes que eu assumi um cargo de gestão eu tinha reuniões frequentes (GAIA).

Gaia faz um resumo sobre a sua vida como gestora na UFE: “embora nunca fosse uma coisa que quisesse fazer, a vida foi me levando, ne? Eu me via no meio do negócio e por causa, aí é uma característica pessoal mesmo de liderar, de pegar e fazer de tomar frente, eu acabava e na hora que eu via eu já estava lá fazendo”. Ela encara como “ossos do ofício” o exercício de atividades administrativas e conclui:

Enfim, então tem sido gratificante, assim, eu tenho aprendido muito mais em termos de relacionamento, ne? De aprender a ter paciência, calma, tolerância. Eu comecei a meditar também, coincidiu que eu estava meditando. Minha vida pessoal também entrou numa fase mais tranquila, filho criado, ne? Me divorciei também, então casamento já não tem mais conflitos, assim, pessoais. [...]. Mas, enfim, eu já meio que acostumei com isso e tem sido gratificante, tenho aprendido muito e estou gostando. Acho que é isso (GAIA).

O quadro 4 apresenta todos os cargos e encargos ocupados por Gaia na UFE:

**Quadro 4 - Cargos e Encargos Administrativos na UFE – Gaia.**

<b>Cargo</b>	<b>Órgão</b>	<b>Período</b>
Diretora	Unidade Acadêmica de nutrição	Atual
Coordenadora	Laboratório de Epidemiologia Molecular	18 anos
Membro	Colegiado do Programa de Pós-Graduação em nutrição	Aproximadamente 02 anos
Coordenadora	Núcleo de pesquisa	Aproximadamente 02 anos
Membro	Conselho Científico-Administrativo do Núcleo de Pesquisa	Aproximadamente 06 anos
Membro	Colegiado de Pós-Graduação em Ciências Biológicas	Aproximadamente 08 anos
Coordenadora	Programa de Pós-Graduação em Ciências Biológicas	Aproximadamente 03 anos
Presidente	Colegiado do Curso de nutrição	02 anos
Coordenadora	Estágios em nutrição Clínica	02 anos
Membro	Colegiado do Programa de Pós-Graduação em nutrição	01 ano
Presidente	Comitê Local de Acompanhamento e Avaliação do PET	01 ano
Membro	Colegiado do Curso de nutrição	Aproximadamente 02 anos
Chefe	Departamento de nutrição	02 meses
Membro	Comissão Técnica Permanente dos Processos Seletivos de Graduação	Aproximadamente 04 anos
Membro	Comitê Local de Acompanhamento e Avaliação do PET	Aproximadamente 04 anos
Membro	Colegiado do Curso de Pós-Graduação em Ciências Biológicas	Aproximadamente 07 anos
Tutora	Programa de Educação Tutorial (PET)	Aproximadamente 07 anos
Membro	Comissão Própria de Avaliação	Aproximadamente 03 anos
Membro	Comissão de Estágio do Departamento	Aproximadamente 04 anos
Membro	Comitê de Ciências da Vida da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	02 anos
Chefe	Departamento de nutrição	Aproximadamente 03 anos
Membro	Conselho Departamental da Unidade Acadêmica	Aproximadamente 03 anos
Membro	Conselho Universitário - Representante Professores Adjuntos	Aproximadamente 02 anos
Coordenadora	Estágio Supervisionado em nutrição Clínica	02 anos
Membro	Conselho Departamental da Unidade Acadêmica	01 ano
Coordenadora	Comissão de Ensino e Extensão da Unidade Acadêmica	05 anos
Membro	Colegiado do Curso de nutrição	Aproximadamente 02 anos
Coordenadora	Estágio Supervisionado em nutrição Clínica	03 anos
Membro	Colegiado do Curso de nutrição	02 anos

Fonte: Memorial disponibilizado por Gaia.

## 10 MULHERES, TRABALHO, UNIVERSIDADE E CONTEXTO POLÍTICO

Nesta seção, resgatam-se as trajetórias de vida das professoras-gestoras, amparando-se no referencial teórico deste estudo para se chegar às contribuições e considerações finais desta pesquisa. Apresenta-se, então, a análise a partir dos dados coletados nas entrevistas de trajetória de vida com as professoras-gestoras.

A construção da análise dos dados está baseada nas narrativas dessas mulheres e focada na trajetória que as tornaram professoras-gestoras na universidade. Maria Carmem e Gaia falam de lugares comuns, espaços sociais nos quais elas vivem, viveram e se tornaram professoras-gestoras.

Para uma melhor distribuição dos dados, optou-se por dividir as análises com o propósito de buscar o objetivo principal deste estudo que é o de refletir sobre a condição de mulheres como professoras-gestoras na Universidade, por meio das trajetórias de vida de Maria Carmem e Gaia, duas professoras com cargo de gestão em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). A divisão foi feita pelas seguintes subseções: construção do ser mulher, ser professora-gestora na universidade e pelo contexto político atual em que se encontram a UFE.

### 10.1. A CONSTRUÇÃO DO SER MULHER

*E eu sempre fui assim, muito de fazer, ne? E de não ficar esperando (GAIA).*

*Se eu tiver que enfrentar, eu enfrento (MARIA CARMEM).*

A infância das duas professoras-gestoras perpassa em cidades pequenas do interior de Minas Gerais, em uma sociedade, anos 60 e 70, em que os valores patriarcais eram muito fortes. Percebe-se, por meio das histórias das professoras-gestoras, a diferença na maneira em que as mulheres eram tratadas naquela época, visto que o patriarcado tentava “proteger” as mulheres, com o objetivo de mantê-las na vida privada e restringi-las da vida pública e social (PATEMAN, 1993; AMARAL, 2012).

A infância de Maria Carmem foi marcada por uma relação conturbada com o pai, que bebia e jogava muito, perdendo os bens da família e de uma relação de admiração com a mãe que teve que reverter a situação deixada pelo marido. Na fala de Maria Carmem pode ser observado esse patriarcalismo, quando narra sobre a história de sua mãe e de seu pai,

contando como a sua mãe saiu da dominação do marido e passou para a dominação “com o respaldo moral” do pai e do irmão ao assumir o bar e a padaria para o sustento dela e de suas três filhas. De acordo com Hirata *et al.* (2009) o patriarcalismo comporta a noção de autoridade dos homens em relação às mulheres e representa a dominação masculina. Percebe-se que a mãe a todo tempo era “podada” pelo seu irmão e pelo pai.

Porém, também pode ser observada, apesar do patriarcado, a resistência de sua mãe ao assumir sozinha a responsabilidade de cuidar dela e de suas três filhas e começar a trabalhar para o seu próprio sustento no bar e na padaria. Na visão de Maria Carmem, sua mãe era “extremamente politizada, mas dentro daquela concepção de mulher na política de cidade de interior” (MARIA CARMEM). Indo ao encontro de Matos e Paradis (2014) de que as mulheres eram impedidas de participar diretamente das esferas públicas, como da política, por exemplo.

Além disso, por ter tido que trabalhar e ter conseguido assumir a responsabilidade do sustento da família, Maria Carmem fala que uma das reflexões feita por sua mãe foi que “mulher não precisa de homem”. Mas a mãe de Maria Carmem aceitou o pai de volta, mesmo sem precisar dele e explica que isso ocorreu “por causa das convenções da sociedade, que não seria correto ser uma mulher desquitada, que ela seria a primeira da família” (MARIA CARMEM), comprovando a sociedade patriarcal daquela época. De acordo Alves e Guimarães (2009) a aprovação da Lei do Divórcio foi em 1977, substituindo a palavra desquite por separação judicial. Era uma situação muito recente e por morar no interior, onde os valores patriarcais são ainda mais extremos, não era uma alternativa para a mãe de Maria Carmem, ela seria a primeira da família e o avô jamais aceitaria.

Já a infância de Gaia foi muito importante para a escolha do caminho a ser seguido mais tarde, ao se tornar professora. Ela relembra as brincadeiras de escolinha e como desde pequena já ensinava seus colegas a lição e depois mais velha dava catecismo para as crianças. Gaia percebeu “o prazer que eu tinha e a importância que eu dava ao ato de ensinar, ao ajudar a aprender” ainda na infância e adolescência.

Entretanto, Gaia tinha uma visão de que a profissão de professora não era uma profissão bem-sucedida: “todo mundo era mãe, dona de casa e também dava aulas” (GAIA). Ou seja, as funções e atividades que eram reservadas às mulheres eram as consideradas femininas (ANDRADE, 2016) e possuíam menos status. Gaia tinha essa visão de que ser professora era mais um hobby e não parecia uma profissão, vendo sua mãe como a “mulher cuidadora”, conforme afirma a OIT (2010).

De acordo com Auad (2013), a sociedade patriarcal espera que as mulheres casem, tenham filhos, cuidem das crianças, do marido e da casa. Esse foi um dos principais desafios enfrentado por Maria Carmem e até por Gaia. Maria Carmem conta que teve que resistir ao pensamento de seu tio que queria que ela continuasse em sua cidade natal, ajudando a sua mãe na padaria, e queria que ela casasse que era bobagem ir estudar: “Para que que eu ia estudar, se mulher casava, ne? Que ia assumir uma dupla jornada, que isso era bobagem” (MARIA CARMEM), devendo permanecer então na esfera privada (MATOS; PARADIS, 2014).

Já para Gaia foi um pouco diferente. Em sua fala, expressa que seu pai deixaria que ela saísse de casa por apenas dois motivos: para casar ou estudar. Então, ela tinha a alternativa do estudo para sair de casa. Porém, verifica-se que ela teve uma criação diferente do que a do seu irmão mais velho (único homem dos quatro filhos), ele sempre teve todo o apoio por ser homem, demonstrando a criação diferenciada entre homens e mulheres, mostrando a disparidade de gênero (AMARAL, 2012).

Tanto Maria Carmem quanto Gaia tinham vontade de sair de casa e conhecer o mundo e foi por meio do estudo que isso se tornou possível. As duas resistiram ao patriarcalismo imposto a elas e foram para outra cidade para estudar. Assim, Maria Carmem e Gaia, fugindo das determinações da época para o feminino, foram para a UFE para se tornarem nutricionistas. Para Maria Carmem e Gaia, estudar foi a forma de saírem de suas pequenas cidades no interior de Minas Gerais. Os desafios começaram desde o início do curso, ambas tiveram que mudar e ir sozinhas morar em outra cidade, em um curso novo, sem ter muito conhecimento do que era a profissão de nutricionista.

Na graduação, ambas se envolveram ativamente no movimento estudantil da UFE, participando do centro acadêmico do curso de nutrição e do Diretório Central dos Estudantes. Lutaram contra os desafios do curso daquela época: não existiam laboratórios específicos do curso, não havia ainda sido contratado um nutricionista na UFE, não havia um colegiado do curso, as disciplinas eram baseadas nas disciplinas do curso de farmácia, entre outros problemas enfrentados. Esse envolvimento contribuiu muito para que as duas professoras-gestoras tivessem um conhecimento maior sobre a UFE e um maior contato com a parte administrativa da Universidade: “Então na verdade, o meu envolvimento nessas questões administrativas e de demandas começou já como estudante” (GAIA).

Tanto Maria Carmem quanto Gaia tiveram apenas um filho, Maria Carmem uma menina e Gaia um menino. Indo ao encontro com o que afirma o Portal Brasil (2015) de que as mulheres estão tendo cada vez menos filhos para se dedicarem mais ao trabalho. Esse é o caso de Gaia, entretanto Maria Carmem tem outra explicação por não ter tido mais filhos.

Maria Carmem sofria muito com as cólicas menstruais e mais tarde foi constatado que teria uma possível endometriose desde a sua primeira menstruação e por causa, disso, tinha muita dificuldade para engravidar: “porque eu já não engravidava e não usava contraceptivo e eu já estava começando a pensar em fecundação *in vitro* quando eu engravidei dela”.

Mas Maria Carmem engravidou e isso ocorreu bem na época em que foi aceita para cursar o doutorado junto com seu marido no país de Gales. Era a oportunidade que Maria Carmem tinha, pois eles a aceitaram e ela não tinha o mestrado. Foi então fazer o doutorado em outro país com sua filha recém-nascida. E foi um momento muito difícil para Maria Carmem, porque ela teve depressão pós-parto: “então, eu cheguei no país de Gales com uma depressão pós-parto que eu já estava sentindo aqui”. Ela conta como foi essa época:

Eu não dormia, eu ficava noite e dia andando, mas eu fazia tudo certo com ela, mas eu achava que comigo ela não ia crescer, desenvolver. Eu sofri com a amamentação, eu acho que com o estresse de mudar, meu pai endividado, perdemos uma casa, eu acho que aí eu não consegui muito produzir leite, então com três meses eu dava peito e completava com a mamadeira, até que eu comecei com a depressão eles tiraram o peito (MARIA CARMEM).

Foi um desafio muito grande essa época da vida de Maria Carmem, foi um período de adaptação familiar e ela tinha que lidar com o doutorado, com sua filha pequena e ainda “tinha que lavar, cozinhar, passar e estudar” (MARIA CARMEM). Maria Carmem enfatiza como ela que tinha de desempenhar as atividades domésticas nesse período, mesmo tendo ido junto com o marido, reforçando o fato de que ainda apenas as mulheres são responsáveis pelas funções do lar, conforme afirma Brito (2000).

Além dessas questões, Maria Carmem fala que como mãe ela se preocupava muito com sua filha e que morando na Europa ela gripava muito: “eu já adoecia só de pensar, adoecia assim, eu já ficava aflita, enlouquecida, só de ver [minha filha] com uma gripe, e era uma gripe toda semana, entendeu, ela tomava muito antibiótico e eu tinha medo de ela desenvolver uma pneumonia e aquilo complicar” (MARIA CARMEM). Essa questão está de acordo com o que afirma Andrade (2016), de que umas das maiores dificuldades enfrentadas pelas mulheres é com os cuidados com a família e os afazeres domésticos, o que prejudica nas suas funções profissionais, no caso de Maria Carmem no andamento da sua tese.

Já o caso de Gaia, para não haver prejuízos nas funções profissionais, ela conta que decidiu ter seu primeiro e único filho em uma época considerada mais tranquila pela professora, logo após defender seu mestrado, pelo fato dela não ter uma expectativa que o departamento a liberaria tão cedo para o doutorado: “E aí eu resolvi que era uma época tranquila, já que eu não estava fazendo o doutorado e tal, e não tinha expectativa, ne? De que

a universidade pudesse me liberar. [...] Aí fiquei, ne, nesse vai e vem, e tive meu filho” (GAIA). Essa questão está de acordo com o que Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) e Lima *et al.* (2013) verificaram em seus estudos que algumas mulheres estão tendo que refletir melhor sobre a gravidez (no caso de Gaia, escolher uma época mais tranquila), porque a formação e o trabalho estão demandando mais tempo.

Quando retornou do doutorado, Gaia tomou a decisão de se mudar para a cidade da UFE em que era professora e, por isso, “sua vida se transformou na Universidade” (GAIA). Gaia tem consciência que essa época sua vida familiar ficou sacrificada e que seu filho tinha ciúmes dos alunos e da universidade: “ele ficava questionando se eu gostava mais dos meus alunos do que dele, porque eu ficava mais aqui [UFE]”. Marry (2008) e Cappelle *et al.* (2003) explicam que as mulheres que querem ocupar cargos com uma posição hierárquica mais elevada precisam abdicar de alguns projetos pessoais em favor dos projetos profissionais e foi o que ocorreu com Gaia nessa época, ela teve que se privar de cuidar de seu filho, para construir uma carreira na UFE, montando seu laboratório de pesquisa e assumindo cargos de gestão.

Sobre a questão de gênero, este estudo o compreende na perspectiva pós-estruturalista, entendido como um dispositivo de poder que constitui algumas identidades, conforme aborda Teixeira (2015). Ou seja, deve levar em consideração as relações de poder entre mulheres e homens, bem como as formas sociais e culturais que estabelecem esses sujeitos. Além disso, está vinculado à terceira onda dos movimentos feministas, que surgiu a partir da década de 1990, em que se observa uma maior relação entre a academia e a luta das mulheres (NARVAZ; KOLLER, 2006) e maior presença delas nas universidades. Dessa forma, verifica-se nas falas das duas professoras-gestoras algumas passagens e acontecimentos de preconceito e discriminação pelo fato de serem mulheres.

Porém, conforme abordado por Scott (1995), Louro (1997) e Butler (2003), mesmo Maria Carmem e Gaia sofrendo essas questões, elas não foram impedidas de se tornarem professoras-gestoras na universidade, fato corroborado com as autoras acima de que não há uma lógica fixa e imutável na dominação masculina, havendo sim possibilidade de resistência e de luta pelas mulheres.

Mesmo assim, ainda há indícios de preconceito e discriminação contra as mulheres e essas questões da sociedade são reproduzidas no contexto da universidade. Maria Carmem narra que teve de lidar com seu colega de sala que chamava outras professoras de “cérebro cor de rosa shock”, tendo contato direto com o preconceito devido aos estereótipos atribuído às mulheres. De acordo com Steil (1997), isso ocorre pelo fato de já ser instituída uma cultura

patriarcal nas organizações que privilegia os interesses masculinos de dominação, fazendo com que as mulheres sofram preconceitos e sejam até excluídas. Gaia também explicou que sofreu com um professor “machista e autoritário” que gritava com ela e outras professoras nas assembleias de departamento.

E como candidata à reitoria, Maria Carmem teve que enfrentar “os machões, essa velharia machona da universidade” que segundo um de seus amigos, nunca votariam em uma mulher para assumir o cargo de reitor. Além disso, Maria Carmem conta que há pouco tempo houve uma situação na UFE em que um professor publicamente a atacou querendo colocá-la “em uma saia justa” e indagou que “talvez aquela agressão foi mais até por causa da questão de gênero, talvez se tivesse um homem ali, eles não tivessem me agredido” (MARIA CARMEM). Segundo Maria Carmem, após esse fato, a unidade acadêmica criou uma comissão de gênero, para que esse tipo de comportamento não ocorra mais na UFE.

Nessa situação acima, observam-se as discriminações e preconceitos enfrentados pelas mulheres mesmo após conseguirem ocupar cargos de gestão. Maria Carmem enfrenta a discriminação por ser mulher e reitora e verifica-se como realmente o teto é uma camada densa de homens, conforme citado por Anne Jardim, percebendo que as mulheres sofrem também para se manterem nos cargos.

Essas passagens mostram que ainda há uma cultura patriarcal instalada na UFE e que as professoras-gestoras viveram e presenciaram o preconceito e a discriminação sofridos pelas mulheres na universidade. Além disso, percebe-se que a dupla jornada ainda é atribuída apenas às mulheres, deixando-as sobrecarregadas ou fazendo com que elas sacrificassem a vida pessoal em prol da vida profissional, sendo cobradas por isso, como no caso de Gaia que focou em sua vida profissional e foi cobrada pelo seu filho.

O próximo subtópico aborda sobre ser professora-gestora na universidade.

## 10.2. SER PROFESSORA-GESTORA UNIVERSITÁRIA

*[...] sempre gostei de dar aula, eu entro dentro de sala, eu esqueço da vida (MARIA CARMEM).*

*[...] uma atividade que eu sempre gostei muito e que eu sabia que iria me sentir feliz se eu fizesse (GAIA).*

*[...] eu acho que eu sou uma pessoa normal como qualquer outra, estou ocupado nesse momento, estou reitora, estou ocupando o cargo (MARIA CARMEM).*

O conceito de gênero, defendido pelas feministas pós-estruturalistas, versa sobre as relações de poder entre homens e mulheres. Percebe-se que o exercício do poder constitui as diferenças nas relações de gênero, explicando a subordinação das mulheres historicamente, contudo incluindo as lutas e resistências de mulheres para essa conjuntura. Dessa maneira, verifica-se que Maria Carmem e Gaia lutaram e resistiram a esse exercício do poder que faz com que as universidades sejam ainda um ambiente predominantemente masculino, dificultando assim a ascensão de mulheres aos cargos de maior nível hierárquico (SCOTT, 1995; LOURO, 1997; BUTLER, 2003; MARIANO, 2005).

Contra esse poder, Maria Carmem e Gaia ocuparam diversos cargos e encargos na UFE. Nesta subseção, foca-se nos cargos de gestão ocupados por elas, quais sejam: Maria Carmem - pró-reitora de extensão, superintendente da Fundação Educativa de Rádio e Televisão e, atualmente, reitora; Gaia - chefe de departamento, coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Biológicas, coordenadora do Núcleo de Pesquisa e, atualmente, diretora de unidade acadêmica.

O primeiro cargo que Gaia assumiu foi contra a sua vontade, devido à situação em que o departamento se encontrava: ela conta que foi uma época muito difícil, porque o curso contava com poucos professores efetivos e os que estavam no curso tinham que assumir alguma função administrativa, algo que não a interessava naquele momento, mas teve que assumir a chefia do departamento do curso de nutrição.

Nesse tempo, Gaia vivenciou o preconceito e a discriminação na ocupação desse cargo administrativo. Ela relembra de ocasiões em que um professor machista e autoritário gritou com ela em reuniões do departamento. Entretanto, Gaia atribui essa vivência não somente ao fato de ser mulher, mas também por ser bem nova e inexperiente naquela época: “Eu sentia um pouco sim de preconceito, eu não sei se pelo fato de ser mulher ou se foi pelo fato de ser menina, de ser muito nova” (GAIA). Quando Gaia assumiu o cargo de professora efetiva ela tinha apenas vinte e três anos.

Essa discriminação sofrida pela professora por ser nova na universidade vai ao encontro de Siqueira *et al.* (2016), de uma possível reflexão acerca da baixa representatividade das docentes mulheres nos cargos de gestão nas universidades é que esses postos, principalmente os de níveis mais altos, são ocupados por docentes mais experientes e

que possuem maior idade, fatores relevantes para esses cargos. Porém, no caso de Gaia, eram poucos professores efetivos na época, o que fez a professora assumir a função.

Apesar da negação de Gaia de achar que sofreu preconceito por conta da idade e apenas no começo da carreira se dá para que as mulheres sejam aceitas no ambiente predominantemente masculino (CAPPELLE *et al.*; 2013). Além disso, depois Gaia afirma que existe sim o preconceito e discriminação contra as mulheres na ocupação de cargos na universidade. Essa reflexão está de acordo com o que afirmou Steil (1997), de que o fenômeno teto de vidro ocorre de maneira tão discreta e suave, que muitas vezes, as mulheres a percebem como algo natural, não encarando como uma força contrária à sua ascensão (BELLE, 1993).

Esse mesmo preconceito e discriminação com a idade ocorreu com Maria Carmem no seu primeiro cargo assumido na UFE, o de pró-reitora. Maria Carmem tinha apenas 29 anos. O vice-reitor que a indicou teve que lidar com muitas críticas e uma pressão para não a nomear: “ele teve uma briga feia para que eu pudesse assumir o cargo, pelas pessoas me achavam muito nova, embora politizada, o povo me achava muito nova” (MARIA CARMEM).

E sofreu muita pressão das pessoas que não a queriam no cargo: “oh, está todo mundo de olho em você, olha lá o que você está fazendo” (MARIA CARMEM). Ou seja, Maria Carmem nesse período teve que ainda trabalhar mais e provar que era qualificada e competente para manter sua função como pró-reitora da UFE, indo ao encontro com o resultado da pesquisa de Estivalet *et al.* (2017, no prelo) que constatou que as mulheres tinham que trabalhar mais e melhor para terem o mesmo reconhecimento que os professores homens tinham. Além da dificuldade em assumir o cargo, Maria Carmem teve que estruturar toda a pró-reitoria de extensão, tendo que criar as normas e procedimentos para que o setor funcionasse na UFE.

Logo após o doutorado, Gaia se tornou a coordenadora do programa de pós-graduação em ciências biológicas da UFE, sendo indicada pelos seus pares do colegiado do programa. Nessa época, Gaia ficou muito afastada da sua unidade acadêmica de origem e enfrentou problemas na secretaria do programa, porque os técnicos-administrativos do programa ficavam pouco tempo, pelo fato de ser muito trabalho, fazendo com que Gaia aprendesse e realizasse o trabalho sozinha em algumas situações: “ah, não tem secretário, não pode fazer, faço eu” (GAIA). Além disso, na ocupação desse cargo Gaia foi exposta na UFE por uma denúncia no MPU que ela fez contra a paralisação dos carros, durante uma greve de servidores técnicos-administrativos na UFE. Sua imagem ficou desgastada na Universidade e

ficou conhecida como a professora que tentou prejudicar o movimento dos técnicos-administrativos.

Já após o retorno do doutorado, Maria Carmem assumiu o cargo de superintendente de uma Fundação de Rádio e Televisão ligada à UFE. Nesse cargo, Maria Carmem descobriu uma série de problemas e corrupções do mesmo colega que a tinha indicado para o cargo de pró-reitora e de superintendente. Foi um momento muito delicado e difícil para Maria Carmem, que enfrentou 70 processos, sendo um deles para demissão dela da UFE. Por causa da denúncia, Maria Carmem afirma que sofreu algumas críticas e repreensões de colegas da UFE, que falavam que ela não devia ter realizado a denúncia contra o seu colega. E com isso, Maria Carmem teve que pedir exoneração do cargo de superintendente.

Outro cargo assumido por Gaia foi o de presidente do colegiado do curso de nutrição. Ela assumiu esse cargo no mesmo período que estava como coordenadora do programa de pós-graduação, então foram três anos nos dois cargos. Seis meses antes de terminar seu mandato de coordenadora do Programa de Pós-Graduação, Gaia se tornou a coordenadora do Núcleo de Pesquisa, o qual o programa pertencia. E novamente permaneceu coordenadora de dois setores. Gaia conta que foi um período apertado, que sua produção caiu muito, porém conseguiu lidar com os dois cargos de maneira satisfatória. Na coordenação do núcleo, Gaia enfrentou alguns desafios e teve que solucionar conflitos desse setor, por ele ser formado por professores de diferentes unidades acadêmicas.

Gaia explicita o fato de que nos 21 anos do Núcleo de Pesquisa, ela foi a primeira mulher coordenadora desse Núcleo de Pesquisa. E atribui esse fato à existência do preconceito e discriminação existente contra as mulheres na ocupação de cargos de gestão na universidade:

Tem ótimas pesquisadoras no [Núcleo de Pesquisa], ne? Tem ótimas administradoras também, mais velhas que eu na Universidade, com mais conhecimento e até com mais competência de repente para administrar, mas eu fui a primeira, então é claro que havia preconceito (GAIA).

Para Steil (1997), a ascensão na carreira das mulheres torna-se mais difícil por causa de aspectos sociais e culturais relacionados ao gênero pelo fato de já ser instituída uma cultura patriarcal nas organizações, que privilegia os interesses masculinos de dominação, fazendo com que as mulheres sejam excluídas desses cargos de gestão, conforme explicitado acima.

Além disso, Gaia afirma que muitas professoras não se dispõem e não têm vontade de assumir cargos de gestão: “[...] porque elas mesmas também não se candidatavam, ne? Não se candidatavam, não se colocavam, não se expunham” (GAIA). Ela acredita que é mais uma

questão de perfil, porque tem pessoas que gostam de assumir esses cargos e outras que não. Sobre essa questão de perfil abordada por Gaia, pode-se fazer uma reflexão de qual é o perfil necessário para assumir cargos de gestão? E por que muitas mulheres não possuem esse “perfil” para assumirem os cargos?

Hoyt e Simon (2016) e Auad (2013) afirmam que as mulheres são prejudicadas em alcançar os cargos de gestão pelos estereótipos e preconceitos atribuídos a elas, ou seja, o feminino está relacionado com características como passividade, fragilidade e dramaticidade, já o masculino relacionado à força, coragem, racionalidade e agressividade. E são esses últimos os atributos considerados como essenciais para cargos de gestão pelo modelo racional de gestão organizacional, construído no contexto patriarcal da sociedade (DINIZ, 2016). Essas diferenças foram construídas na e pela sociedade com a reafirmação desses velhos estereótipos relacionados às atribuições das mulheres e dos homens no mundo do trabalho (RAMOS; PINTO, 2008), construindo um ideal de que as mulheres não possuem um perfil de liderança para ocuparem os cargos de gestão.

E esse perfil de masculinidade e feminilidade vem sendo construído socioculturalmente desde a criação de meninos e meninas com os estereótipos de gênero, na qual as meninas são criadas para usarem rosa, brincarem de boneca e de casinha, desenvolvendo mais características de sensibilidade, do cuidado, já os meninos para usam azul, brincam de bola e de carrinho, desenvolvendo um lado mais racional e lógico. E essa criação se reflete na personalidade e nas escolhas das profissões de homens e mulheres, reafirmando as características de cada um como citado acima (IOTTI, 2018).

Para Belle (1993), por esses preconceitos e estereótipos, algumas mulheres que conseguem ocupar os cargos de gestão acabam adotando uma postura tida como masculina com essas características masculinas citadas acima, ou seja, um perfil ideal para provarem serem qualificadas e competentes para manterem suas funções e quebrarem o teto de vidro. Portanto, a fala de Gaia é um pensamento que é institucionalizado na sociedade, de estereótipo de gênero, criando um impedimento maior para que mulheres assumam cargos de gestão. Apesar dela mesma quebrar esse entendimento, já que sempre assumiu cargos de gestão na universidade.

Dessa forma, na visão de Gaia, evidencia-se um dos modelos de interpretação do fenômeno teto de vidro, que é a existência de uma menor predisposição das mulheres para assumir as posições de maior nível hierárquico, uma vez que evitam obstáculos e conflitos entre a vida profissional e familiar (MARRY, 2008), o que, de acordo com Gaia, é o que acontece para as mulheres não galgarem esses cargos na universidade.

Nesse sentido, de acordo com Vaz (2013) ainda são poucas as mulheres assumindo cargos de alta gestão nas organizações de ensino e pesquisa. A autora explica que no setor público, pelo fato da contratação ser realizada por meio de concurso, garantindo a igualdade entre os concorrentes de uma mesma carreira, existe a falsa impressão de que não existe o fenômeno do teto de vidro. Portanto, mesmo na administração pública federal, é possível verificar a existência desse fenômeno ao se analisar a participação feminina nos cargos de gestão das instituições e conforme citado por Gaia.

Gaia cita que tomou a decisão de se candidatar ao cargo de diretora por estar vivendo um momento mais tranquilo na sua vida: seu filho já estava criado, seu laboratório já estava estruturado. Essa questão da família está de acordo com o que afirma Andrade (2016), de que umas das maiores dificuldades enfrentadas pelas mulheres é com os cuidados com a família e os afazeres domésticos, dificultando a ascensão a cargos de gestão. Como Gaia já não precisava de uma dedicação muito grande com sua família, ela viu que era o momento certo para se tornar diretora.

Já Maria Carmem, entrou na corrida eleitoral para reitora de “supetão”. Ela conta que recebeu várias críticas de membros do Conselho Universitário da UFE sobre as suas decisões e pela maneira que se colocava nas votações. Por causa disso, esses professores tinham medo que ela viesse como candidata à reitoria, e, para deixa-lo intrigado, Maria Carmem afirmou que entraria como candidata.

Conforme já explicado neste trabalho, as duas formas de assumir cargos nas universidades são: por indicação do reitor ou por eleição. As duas professoras-gestoras ocuparam cargos tanto de indicação e quanto eletivos. Porém, esse último apresenta desafios já no processo eleitoral. Essas questões são narradas por Maria Carmem e Gaia quando pleiteavam os cargos de reitora e a diretora, respectivamente. Gaia considera as eleições como “um concurso de miss simpatia”.

Maria Carmem tinha uma facilidade maior com as questões políticas: “e assim eu fiz, andei muito, falei muito, me mostrei, dei a cara para bater, e apanhei, bati” (MARIA CARMEM). Porém, fala que não teve muito apoio na sua caminhada eleitoral: “quem tinha experiência não queria andar comigo, como não andou e eu fiquei praticamente carregando, aquele controle todo sozinha, ne? Assim fazendo aquele controle de ..., administrando a campanha” (MARIA CARMEM). E teve que lidar com provocações de pessoas que apoiavam outros candidatos durante as eleições, até depois do resultado em que saiu vitoriosa: “Aí cheguei lá, a primeira pessoa que eu encontro é o chefe de gabinete, que é inclusive da unidade acadêmica da qual faço parte e represento no Conselho, apareceu com um *bottom* da

chapa 4. Eu achei aquilo um desprazer. Pensei que imaturidade política” (MARIA CARMEM).

Por causa dessa discriminação sofrida por Maria Carmem pelas pessoas que apoiavam outro candidato, para ela, o resultado eleitoral para a reitoria foi surpreendente. E reflete: “a despeito de ser mulher, aconteceu numa universidade cujo carro chefe sempre fora engenharia. Sinal dos tempos, reflito cá comigo. Dupla responsabilidade ser mulher e nutricionista” (MARIA CARMEM). Ou seja, na contramão do fato de que os docentes homens são maioria absoluta nos cargos gerenciais das universidades de Minas Gerais, conforme cita Siqueira *et al.* (2016), e do preconceito, da discriminação e da dificuldade de mulheres em alcançarem cargos de gestão nas Universidades, Maria Carmem se tornou a primeira reitora mulher da UFE. Além disso, tem ainda o fato de a UFE ter tradição nos cursos de engenharia, e por causa disso, como Maria Carmem mesmo citou, terem mais gestores desses cursos na universidade, o que torna mais um desafio ela tendo sua formação como nutricionista.

Gaia narra sobre a principal dificuldade advinda do cargo que está ocupando atualmente como diretora de unidade acadêmica: os relacionamentos interpessoais. “[...] de apagar fogueiras, eu tenho essa facilidade, mas isso desgasta muito, ne? Você tem que conversar aqui, conversar ali, botar um pano quente aqui, um pano quente ali e eu faço esse meio de campo” (GAIA). Para ela, são muitos conflitos na academia, de lidar com essas “fogueiras da vaidade”, sendo um desafio muito complicado.

Ambas as professoras-gestoras comentam que não receberam nenhum treinamento para atuar nos cargos de gestão, sendo tudo “no erro e acerto”. Comprova-se aqui o que Miranda *et al.* (2013) e Marra (2006) afirmam. Segundo as autoras, na maioria das vezes não há treinamento para o exercício da função, ocorrendo o aprendizado “na prática” ou por meio da tentativa e erro. Segundo a professora, ela conversa muito com as pessoas mais experientes e que essas ajudam muito nas questões relacionadas à gestão.

Por fim, na última entrevista com cada professora-gestora foi feita uma reflexão do que é ser mulher hoje na universidade:

Ser a maioria, ne? Ser a maioria, hoje nós não somos, entre os estudantes nós mulheres somos em maior número, não entre docentes e também não entre técnicos. Mas o que eu vejo, é que esse espaço a cada dia ele vem abrindo mais e mais para nós mulheres. Acho que cabe a nós ocupar, ne? E ocupar bem. Só da gente ser a maioria como estudante, ou seja, nós temos a formação, então provavelmente esses espaços, eles vão ser conquistados, a qualquer hora eles vão estar ocupados por mulheres, ne? (MARIA CARMEM).

Ah, eu acho que assim, que não é muito diferente de ser uma mulher na sociedade brasileira, ne? Com todas as cobranças da sociedade, e aqui no caso da comunidade

universitária, com todas as auto cobranças, ne, para você fazer o trabalho, o melhor possível. E ter que enfrentar, ne? O machismo mesmo que é velado, mas que é muito fácil de observar nas relações (GAIA).

Gaia tem uma visão mais realista, muito pela sua história de vida e dificuldades enfrentadas em toda sua carreira. Para ela, a universidade não é diferente da sociedade e nesse ambiente as mulheres têm que enfrentar o preconceito e a discriminação existente, conforme citam Estivalet *et al.* (2017), Pereira e Lopes (2015) e Siqueira *et al.* (2016) em suas pesquisas. Já Maria Carmem possui uma visão muito positiva do que é ser mulher hoje na universidade. Ela entende que a qualificação é o caminho para as mulheres conquistarem mais espaços na sociedade: “porque eu acredito no desenvolvimento, porque a educação ela é libertadora. O conhecimento ele é libertador” (MARIA CARMEM). E afirma que participar ativamente do processo de educação das mulheres é uma das maiores recompensas:

E nós mulheres por estarmos dedicando mais à formação, à nossa formação, à nossa educação, isso também nos garante mais espaço. Então, eu acho que o futuro é um futuro mais promissor para nós mulheres, ne? E isso é muito importante, isso é muito, saber que você ajuda a criar esses espaços, que você trabalha com políticas para ajudar a abrir esses espaços, isso é muito importante, isso é um retorno muito, muito gratificante, para mim enquanto mulher. E assim, eu acredito a educação ela, ela te permite andar em vários caminhos. E a mulher sendo em maior número como discente, provavelmente os espaços dela, é questão de tempo para ser conquistado. (MARIA CARMEM)

Maria Carmem conta que um dos principais desafios a ser superado como reitora é lidar com os órgãos fiscalizadores do governo atual. Diante disso, essa questão é tratada na próxima subseção.

### 10.3. O CONTEXTO POLÍTICO ATUAL PARA A UNIVERSIDADE

*E se esse governo ganhar, aí vai ser o fim (MARIA CARMEM).*

Uma das questões que surgiu nas narrativas de ambas as professoras-gestoras foi o atual contexto das universidades brasileiras frente à complexa conjuntura econômica e política vivida no Brasil com o atual governo de Michel Temer, que se iniciou de forma inesperada em 2016, com o *impeachment* da então presidenta eleita Dilma Rousseff. De acordo com Czernisz e Freiburger (2018), esse acontecimento foi muito questionado por autoridades e estudiosos de todo o mundo e que, a partir dele, o Brasil passou a ter novos direcionamentos políticos que reforçam intenções neoliberais, voltado ao atendimento de interesses

econômicos e por um período de retrocesso de direitos sociais que já haviam sido conquistados.

As universidades públicas brasileiras têm suas atividades diretamente comprometidas por essas mudanças apresentadas pelo governo Temer. Por esse fato, faz-se necessário, além de descrever as características das universidades e apresentar dados da UFE, conforme já apresentado neste trabalho, realizar mais um breve esforço teórico para entender o momento crítico vivido por essas instituições atualmente no Brasil.

O impedimento da presidenta possibilitou a Temer a organização de uma agenda de ajustes fiscais com corte nos gastos públicos e reformas regressivas nas áreas trabalhista e previdenciária, entre outros. Dessa forma, esses cortes têm acarretado a recessão e sucessivos cortes nos repasses de verbas para as universidades e comprometendo a qualidade no ensino (MANCEBO, 2017; PRESTES; SOUSA JÚNIOR, 2017).

De acordo com Prestes e Sousa Júnior (2017, p.180), um dos feitos do Governo Temer:

[...] foi o contingenciamento das verbas direcionadas para os diversos programas de Ciência e Tecnologia, sobretudo aquelas destinadas aos programas de fomento à internacionalização, extensão e assistência estudantil. Nesse pacote, os órgãos de fomento (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de nível Superior – Capes e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq) reduziram bolsas de estudos e financiamentos de projetos de pesquisa, enquanto as universidades federais viram-se obrigadas a coatar suas despesas de custeio e capital.

Os autores acreditam que esses ajustes fiscais resultam de imediato em uma “[...] profunda precarização das instituições de ensino, com a redução do custeio. A manutenção das universidades federais, com essa redução, poderá resultar em crise aguda dessas instituições” e sinalizam a perda de “prestígio” da educação superior nos orçamentos do governo (PRESTES; SOUSA JÚNIOR, p. 181, 2017). E dessa forma, foi deixado às IFES a “amarga” função de reajustar as demandas e procedimentos sem o devido financiamento do governo, vivenciando um crescente sucateamento estrutural, precarização do ensino e desvalorização do seu corpo discente e docente (ARAÚJO, 2017; MANCEBO, 2017). Diante desse cenário, Mancebo (2017, p. 881) questiona: “Quais são os impactos, que já se pode visualizar, para a educação superior e para os docentes que aí atuam?”.

Respondendo essa questão, Maria Carmem faz uma reflexão sobre os impactos dessa questão para a universidade:

De sobressalto em sobressalto sobrevivi às últimas três décadas, testemunhando ao vivo e em cores os altos e baixos da nossa política institucional e, especialmente, as políticas educacionais. Há menos de quatro anos de aprovado um Plano Nacional de

Educação, uma vitória retumbante num ambiente político progressista. E, em 2018, enterrado (MARIA CARMEM).

[...] e o momento que a gente vive hoje no Brasil ainda é mais crítico, essa situação política que agrava para mim mais essa incerteza de não ter o dinheiro para poder funcionar as universidades, a pesquisa, ne? A pós, então isso gera uma incerteza na sociedade ou na própria universidade, nos gestores, nos professores, nos alunos, nos técnicos (MARIA CARMEM).

Continuando, Maria Carmem afirma que um de seus maiores desafios de gestão como reitora é lidar com os órgãos fiscalizadores do governo. Ela não esperava que teria tanta dificuldade de trabalhar com esses órgãos: “e você trabalha com muita dificuldade, com muita apreensão, então isso é uma questão que eu não esperava que fosse tanto” (MARIA CARMEM). Na opinião dela, esses órgãos têm a obrigação de fiscalizar, é o dever deles, mas já estão avaliando a universidade com pré-julgamentos, sem direito a esclarecimentos:

[...] as dificuldades, ne? De trabalhar com os órgãos fiscalizadores, tudo eles nos judicializam, eles não compreendem como a universidade funciona, então a gente tem uma certa dificuldade, às vezes até lentidão em responder, não é que a gente não quer, mas a gente tem um ritmo próprio, que não tem o mesmo passo deles, então existe um descompasso, talvez de tempo, de lugar, e eles, por exemplo, não acreditam na autonomia universitária, então isso a gente perde muito também a liberdade de gerir, ne, na gestão. Não que você vá fazer coisas absurdas, ne? Você tem os conselhos para poder referendar as políticas, mas é porque a autonomia em algumas questões ela é extremamente importante e facilitadora de muitas respostas que a universidade tem que dá, não só para a sua comunidade acadêmica como também para a sociedade. E isso, esses órgãos fiscalizadores hoje, muitos que às vezes falam que estão aí disponíveis para ajudar na forma preventiva de erros ou de qualquer problema, na verdade, eles já vêm com a intenção já de acusação, de julgamento e não de ajuda, então isso dificulta (MARIA CARMEM).

E completa sobre a situação da universidade atualmente:

Então, assim, acho que a gente perdeu muito essa questão da autonomia. Isso é uma coisa que me assusta, me assusta, porque eu acho que a gente vive num regime de recessão, nós já estamos num regime de recessão (MARIA CARMEM).

Esse cenário político vivido no país hoje, reflete diretamente no trabalho de Maria Carmem e no desenvolvimento das universidades brasileiras. Sua preocupação está focada principalmente na perda da autonomia universitária e nos cortes de orçamento:

E os órgãos, que para mim está sendo uma violência imensa, reitores suicidando, outros sendo presos coercitivamente. De uma forma que eu acho que não é adequada, ne? A gente não tem nem direito de defesa, ne? Então, isso é uma coisa que choca, me choca, que me desanima, mas ao mesmo tempo me dá aquela também coragem, aquela força para lutar, entendeu, e achar que é possível mudar isso novamente, entendeu, e melhorar essa situação. Então assim, é conflitivo é dicotômico os sentimentos numa situação, num governo desse, entendeu? (MARIA CARMEM).

Então, assim, o que me dói hoje, é que essa autonomia a gente perdeu, está tendo um corte na pesquisa, isso é uma violência para mim. Essa violência muito grande é da

autonomia universitária e dos cortes e também da pesquisa principalmente, ne? Que o corte foi violento (MARIA CARMEM).

E para Maria Carmem, além da perda da autonomia universitária e do grande corte nos recursos para a sustentação da instituição, a universidade está sendo questionada pela mídia e pela sociedade:

[...] a universidade está sendo muito questionada, a própria instituição, seus valores, ne? Que está sendo muito questionado e isso para nós é uma, e nós parece que estamos sem ação para poder conseguir responder e a sociedade, apesar de entender a importância da universidade no desenvolvimento de um país, a sociedade também parece que não entende muito bem o nosso papel, parece que a gente não consegue demonstrar para ela o que que a gente faz, além de formar o profissional. Então, isso também, a gente acaba perdendo o apoio quando você tem uma mídia que coloca só os problemas, ne? Como se a universidade fosse só problemas e não solução. E na verdade, educação e saúde no meu entendimento não são gastos, ne? São investimentos que qualquer governo, para a sociedade em geral. Então, esse momento está crítico na gestão, por causa dessas questões (MARIA CARMEM).

Maria Carmem descreve a sensação de impotência para administrar a UFE diante desse contexto:

Me sinto impotente como administradora, porque nem tudo que eu quero que eu acho que dá conta, muitos servidores ainda vivendo numa época que hoje não dá mais para trabalhar daquela forma, que as pessoas não entenderam que as coisas mudaram ainda, isso assim me frustra muito (MARIA CARMEM).

Nesse mesmo sentido, Gaia também declara sobre o momento político difícil enfrentado pelo país e que acaba refletindo também na universidade:

Claro que nós estamos vivendo um momento de crise, ne? Isso angustia um pouco, angustia bastante até, ver um monte de coisa se acumulando na mesa e sabendo que não adianta muito (GAIA).

Gaia expressa profunda tristeza e preocupação com o cenário atual em que há uma forte inclinação para desacreditar as IFES junto à opinião pública: “avalio que esse momento é muito grave no qual as universidades federais vêm sofrendo repetidos ataques à sua autonomia e credibilidade” (GAIA). Nos seus 36 anos de militância na universidade pública, de acordo com Gaia, esse é o momento mais grave já vivenciado por ela.

Portanto, verifica-se a preocupação das professoras-gestoras com a garantia da educação superior gratuita de qualidade no Brasil, pelo contexto político atual. Para Maria Carmem é urgente garantir as universidades, ela fala que:

Agora, as universidades elas têm que ser garantidas enquanto uma instituição pública gratuita, de qualidade, inclusiva, socialmente referenciada, porque acho que é o dinheiro de todos nós, então esses cuidados eu acho, por qualquer reforma que ela passa, acho que ela tem que ter esses objetivos, esses valores, esses princípios guardados e reforçados. [...] a defesa da universidade pública e de qualidade é a

essência de uma sociedade mais justa, inclusiva e desenvolvida (MARIA CARMEM).

Nesse mesmo sentido, Gaia finaliza seu memorial entoando palavras de ordem que sempre estiveram na sua história de vida e é com essas palavras que eu termino essa parte da dissertação:

**“Viva a educação pública e gratuita de qualidade! Viva a Universidade Pública e gratuita!” (GAIA).**

## 11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando os aspectos expostos na introdução, esta investigação orientou-se pelo seguinte problema de pesquisa: Qual a condição de mulheres que são professoras e gestoras em uma universidade? Na busca por respostas à problemática, realizou-se um estudo qualitativo, cujos sujeitos foram duas professoras-gestoras de uma IFES. Os dados foram coletados por meio de entrevistas de trajetória de vida e análise documental de dados secundários.

A pesquisa aborda sobre o papel da representatividade e a importância de se dar atenção e reconhecimento às mulheres, que são um dos grupos sociais marginalizados, expondo seu próprio discurso a partir de seu próprio ponto de vista, por meio do método história de vida.

O método história de vida reforça o papel da pesquisa qualitativa como forma de apreensão da realidade, a partir da visão do pesquisado e em relação à importância do relacionamento pesquisador-pesquisado para a riqueza dos dados obtidos. Neste trabalho, esse método foi um instrumento de grande valia para compreender melhor a situação das professoras-gestoras na UFE, por meio do próprio ponto de vista dessas mulheres. Esse método foi importante para mostrar que as professoras não são só as professoras que estão ocupando um cargo de gestão na universidade, mas sim são filhas, irmãs, mães, mulheres, entre outros papéis que não podem ser desvinculados das suas histórias.

O aporte teórico desta investigação constituiu-se das seguintes seções: gênero, feminismo, patriarcado, mulheres e trabalho, mulheres e trabalho gerencial. Além disso, tratou-se da gestão universitária e as professoras-gestoras nas IFES. Desta forma, como desdobramento da pergunta de pesquisa e para se atingir os objetivos propostos, a apresentação e análise dos dados guiaram-se por categorias para se estruturar e organizar todo o material coletado nas entrevistas de trajetória de vida e na pesquisa documental.

O objetivo deste estudo foi de refletir sobre a condição de mulheres como professoras-gestoras na Universidade, por meio das trajetórias de vida de Maria Carmem e Gaia, duas professoras com cargo de gestão em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). As trajetórias das professoras-gestoras desta pesquisa demonstram os desafios, dificuldades e vitórias no decorrer de suas vidas e carreiras na universidade. Todos os aspectos apresentados foram relevantes para se constatar que ambas as professoras-gestoras viveram e vivem o preconceito e a discriminação por serem mulheres e por ocuparem um ambiente de homens administrado por homens (CAPPELLE; MELO, 2010). Porém, evidencia-se a luta e

resistência delas em galgarem e conquistarem cargos de alto nível hierárquico mesmo nesse ambiente.

Como objetivo específico, buscou-se refletir sobre as construções do feminino e do masculino relacionados aos cargos de gestão no ambiente da Universidade estudada. Conforme os dados apresentados sobre a UFE em 2018, a Universidade ainda é um ambiente masculino, no que diz respeito aos docentes, tendo em sua maioria professores homens e professores homens que ocupam cargos de gestão na UFE, porém pode-se perceber que as mulheres estão cada vez mais conquistando cargos de gestão e espaços nesse ambiente. Ter a primeira reitora mulher na UFE é um fato que comprova isso.

Outro objetivo específico tentou analisar a ocorrência do fenômeno teto de vidro na UFE. Verifica-se a existência desse fenômeno, conforme menciona Gaia, no segundo modelo descrito por Marry (2008) de que há uma indisposição das professoras em galgarem os cargos de gestão, pelo conflito gerado entre vida profissional e familiar, ou seja, a jornada dupla, considerada uma barreira para as mulheres.

Dentre outras barreiras que tornam mais difícil a ocupação de cargos de gestão pelas mulheres, além da jornada dupla, as histórias de Maria Carmem e Gaia evidenciam ou mencionam a maternidade, vista como um fator negativo, pelas mulheres deixarem de ser produtivas nesse período, Gaia escolheu ter seu primeiro filho em uma época mais tranquila no trabalho; características femininas (sentimentalista e intuitiva e falta de agressividade, por exemplo) que não são atributos (perfil) para cargos de gestão; deficiências nas políticas sociais, o que impede o acesso aos serviços de apoio familiar, como creches e escolas; falta de voz nos espaços de decisão e de poder da universidade.

O terceiro objetivo específico foi compreender o processo decisório nas carreiras que transformaram as professoras em gestoras. Os processos decisórios influenciaram as trajetórias das professoras-gestoras ao longo de suas vidas, tanto Maria Carmem quanto Gaia tomaram decisões que foram muito importantes para que elas se tornassem reitora e diretora UFE.

Maria Carmem quando nova tomou a decisão de que não iria continuar trabalhando na padaria da família e que iria cursar o ensino superior, mesmo com o tio não concordando. Já na universidade, Maria Carmem depois de formada decidiu continuar na cidade e prestar o concurso para professora substituta, decisão que definiu os rumos de sua carreira como professora na universidade. Outra decisão difícil na vida de Maria Carmem, como mulher, foi a retirada do útero e do ovário, decisão que fez a qualidade de vida de Maria Carmem melhorar muito, porém impediu que ela tivesse mais filhos.

Maria Carmem tomou a decisão de denunciar e processar o seu colega de trabalho que a tinha indicado para os cargos de gestão de pró-reitora e superintendente, por uma série de irregularidades detectadas por ela, mostrando o compromisso de Maria Carmem com a administração pública. Além disso, Maria Carmem deixou de fazer o mestrado para ocupar o seu primeiro cargo de gestão na universidade, o de pró-reitora de extensão, dedicando-se ao trabalho. Foi uma escolha difícil, mas crucial para que Maria Carmem começasse a ter uma visão interdisciplinar da UFE e aprendesse os processos administrativos e como funcionava a dinâmica da universidade.

Já Gaia desde nova foi tomando decisões que foram o guiando seu caminho. Quando criança Gaia era a única de seus irmãos que acompanha a sua mãe em seu trabalho como professora, o que fez Gaia começar a gostar desse ofício. Já quando adolescente, Gaia escolheu cursar nutrição para sair da sua cidade natal, ela teve que fazer uma escolha estratégica da profissão, porque se escolhesse ser professora, podia cursar na própria cidade natal, então escolheu nutrição para sair de casa.

Na universidade, Gaia escolheu uma época em que considerava tranquila para poder engravidar e ter seu único filho. Além disso, tomou a decisão de se mudar para a cidade da UFE, ficando com um maior contato com as pessoas e com a administração da UFE e dando oportunidade para que se tornasse coordenadora do Programa de Pós-Graduação, em uma época em que o filho já estava maior e Gaia poderia se dedicar mais ao trabalho. Gaia também escolheu ocupar dois cargos de uma vez em duas fases de sua vida, o que foi muito importante para que ela percebesse que tinha facilidade em lidar com as questões administrativas e por conta disso, mais tarde quis galgar o cargo de diretora na unidade acadêmica.

Apresentando-se mais especificamente sobre as categorias analisadas nesta pesquisa, buscou-se compreender na primeira categoria: “A construção do ser mulher” os aspectos da família, da infância, da época como estudantes e já como professoras-gestoras na universidade, mostrando que ambas tiveram questões relacionadas ao gênero, devido à sociedade patriarcal daquela época e desde cedo se posicionaram como resistentes às determinações para as mulheres daquele tempo. Foi verificado que as mulheres ainda são as responsáveis pelas atividades domésticas e com os filhos, tendo a dupla jornada, tornando mais difícil o crescimento na carreira. Gaia conta como seu filho tinha ciúmes dos alunos e da universidade, pelo fato dela ter que ficar muito envolvida com as atividades administrativas e de pesquisa.

Além disso, verificou-se que as mulheres estão tendo menos filhos para se dedicar ao trabalho, conforme afirma o Portal Brasil (2015) e ONU Mulheres (2016). Tanto Gaia quanto Maria Carmem tiveram apenas um filho e se dedicaram ao trabalho na Universidade como professoras, gestoras, pesquisadoras, petianas, extencionistas, entre outras atividades. É necessário aqui fazer uma reflexão da injustiça social sofridas pelas mulheres, já que elas são as principais responsáveis pelos custos da maternidade, ou seja, a maioria delas precisa de abdicar da carreira para ter e criar seus filhos ou precisam abdicar da maternidade para ter sucesso no trabalho.

Por esse mesmo caminho, a segunda categoria: “Ser professora-gestora universitária” mostrou que mesmo estando na universidade, como professoras, após o concurso público, as diferenças de gênero foram vivenciadas, indo ao encontro com que Vaz (2013) de que mesmo no setor público há o preconceito e discriminação por gênero. Gaia teve que lidar com o preconceito e a discriminação logo que chegou na universidade, além disso, ela mesma verifica que poucas mulheres conseguem alcançar cargos de gestão nesse ambiente. Já Maria Carmem enfrentou a rejeição logo quando foi assumir seu primeiro cargo na universidade e o mesmo aconteceu quando se candidatou à reitoria.

Na última categoria: “O contexto político atual para a universidade”, é necessário igualmente entender que além do fato de serem mulheres, as professoras estão tendo que lidar com o crítico contexto político brasileiro que interfere diretamente na gestão da universidade. Identifica-se as dificuldades com os cortes no orçamento universitário e a atuação incisiva dos órgãos fiscalizadores desse novo governo, diminuindo assim a autonomia e os recursos universitários.

Por fim, respondendo às indagações no início desta pesquisa realizadas por Leta (2003) há quinze anos: Quantas mulheres são reitoras de universidades públicas? Quantas ocupam altos cargos no Ministério de Ciência e Tecnologia ou em suas agências, como o CNPq? Quantas estão nos âmbitos que decidem para onde e para quem vão os recursos das universidades? Ao se fazer uma reflexão dos achados deste trabalho e de acordo com alguns dados apresentados no ano de 2018, verifica-se que há um aumento de cargos de gestão ocupados pelas mulheres dentro da Universidade estudada, porém, não é muito diferente do que foi apresentado no estudo da autora, ou seja, mesmo após quinze anos do estudo de Leta, a ciência, as universidades e a gestão universitária no Brasil ainda possuem uma presença feminina muito reduzida, conforme apresenta este estudo e nos estudos já citados nesta pesquisa de Pereira e Lopes (2015), Siqueira *et al.* (2016), Estivalet *et al.* (2017).

Além disso, a grande reflexão que se chega nesta pesquisa, por mim pesquisadora, é que houve uma grande evolução na vida de nós mulheres, graças às lutas dos movimentos feministas por nossos direitos. Estamos conquistando cada vez mais espaços, mas infelizmente, ainda enfrentamos a dúvida, o preconceito e a discriminação, bem como outras questões citadas por diversos autores neste trabalho, como: salários menores pelo mesmo cargo; jornada dupla de trabalho; deficiências nas políticas sociais para mulheres; falta de voz nos espaços de decisão e de poder, entre outros.

Nesse sentido, Ramos e Pinto (2008) afirmam que há evidências de uma maior participação das mulheres na sociedade, porém há também a reafirmação de velhos estereótipos relacionados às atribuições das mulheres e dos homens no mundo do trabalho. Percebe-se, então, como é difícil desconstruir as representações e os conceitos normativos, simbólicos, políticos e subjetivos das relações de gênero. Porém, fico com o mesmo posicionamento positivo de Maria Carmem, ou seja, é questão de tempo para nós mulheres conseguirmos conquistar esses espaços, diminuindo todas essas dificuldades citadas acima. Claro que não poderá faltar a luta feminista, que como afirma Matos e Paradis (2014) está vindo com novas demandas e com outra roupagem.

Além disso, em uma recente participação em um Congresso<sup>9</sup>, li sobre um estudo realizado por Martins e Martins (2018), no qual o título reflete bem esse posicionamento: “Quando uma mulher avança, o machismo retrocede” e esse é uma das contribuições desta pesquisa que é mostrar as ações e realizações, conforme cita Cruz (2007), de mulheres que conseguiram avançar, para assim, o machismo e a discriminação retrocederem.

E não podemos esquecer que estamos chegando lá graças à oportunidade de nos qualificar, com a educação e, por esse motivo, não podemos esquecer o papel fundamental e importantíssimo das universidades públicas brasileiras, contexto desta pesquisa (que inclusive me permitiram chegar ao final desta dissertação). A complexa e crítica realidade educacional brasileira, conforme abordam Maria Carmem e Gaia, está causando uma grande preocupação aos gestores universitários, gerando dúvidas sobre a manutenção e sobrevivência das universidades.

Assim, concluo este trabalho na expectativa de testemunhar em um futuro próximo a equidade entre mulheres e homens na ocupação de cargos de gestão nas universidades, permitindo uma relação mais equitativa entre gênero e poder. E não só na universidade, mas também na sociedade em geral, sem que essa ocupação seja um peso maior para nós

---

<sup>9</sup> Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais – Curitiba/2018

mulheres, ou seja, que haja uma melhor divisão principalmente nas tarefas e responsabilidade domésticas e a existência de políticas públicas para mulheres.

As trajetórias de vida aqui apresentadas contribuem para o avanço na compreensão de como mulheres que ocuparam e ocupam cargos de gestão da alta administração em uma IFES fazem para alcançar e se manterem nesses cargos em um ambiente de trabalho ainda predominantemente masculino. Além disso, as histórias dessas mulheres fortes servem de inspiração e motivação para outras mulheres lutarem e resistirem a todas as dificuldades impostas a nós pela sociedade em geral.

Dentro de uma perspectiva pós-estruturalista feminista, é importante mencionar que as histórias contadas aqui nesta dissertação são de duas mulheres brancas, de classe média alta e que tiveram condições de estudar na década de 1970. Como perspectivas para pesquisas futuras, sugere-se a inserção de diferentes aspectos, dimensões e categorias para os sujeitos da pesquisa, conforme também defende o pensamento de gênero pelas pós-estruturalistas e pelas feministas da corrente interseccional. Um exemplo seria refletir sobre a mulher negra na universidade, que tem uma desvantagem ainda mais alarmante pelas intersecções das categorias gênero e raça.

## REFERÊNCIAS

ALVES, B. F.; GUIMARÃES, M. O. A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro: direitos, desigualdades e perspectivas. **Revista Augustus**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 28, ago. 2009.

ALVES, J. E. D.; CAVENAGHI, S. M. Indicadores de desigualdade de gênero no Brasil. **Mediações-Revista de Ciências Sociais**, v. 18, n. 1, p. 83-105, 2013.

AMARAL, G. A. Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho. **Itinerarius Reflectionis**, v. 8, n. 2, 2012.

AMORIM, L. T. Gênero: uma construção do movimento feminista?. In: **Anais II Simpósio Gênero e Políticas Públicas**, 2011.

ANDRADE, T. **Mulheres no mercado de trabalho: onde nasce a desigualdade?**. Estudo Técnico. Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados, 2016.

ARAÚJO, M. L. S. Reconfiguração do Ensino Superior Brasileiro: Direito ou Desmonte?. **Revista Internacional de Educação Superior – RIESup**. Campinas, SP, v.3, n.3, p. 645-677, set./dez., 2017.

ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.

AUAD, D. **Feminismo: que história é essa?** Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

BAHIA, M. C. A.; FERRAZ, M. A. V. Entre a exceção e a regras a construção do feminino na polícia civil baiana. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 25-40, 2000.

BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?. **Revista de Administração contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 99-116, 2004.

BARBOSA, M. A. C. **A influência das políticas públicas e políticas organizacionais para formação de competências gerenciais no papel do professor-gestor no ensino superior: um estudo em uma IES federal**. 2015. 227f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. A Interação entre o Papel de Professor-gestor e Competências Gerenciais: Percepções dos Professores de uma universidade federal. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 12, n. 23, jan.-jun., 2016.

BAIROS, L. Nossos feminismos revisitados. **Estudos feministas**, v. 3, n. 2, p. 458-463, 1995.

BARROS, V. A., SILVA, L. R. **A Pesquisa em História de Vida**. In: GOULART, I. B.; SANTOS, A. A. L. Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BARROS, V.A.; LOPES, F.T. Considerações sobre a pesquisa em história de vida. In: SOUZA, E.M. (Org.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014, p. 41-63.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo nas organizações**. São Paulo: Atlas, v. 2, p.196-231, 1993.

BELTRÃO, K. I; ALVES, J. E. D. A reversão do hiato de gênero na educação brasileira no século XX. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 39, n. 136, p. 125-156, jan./abr. 2009.

BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n.4, p.17 - 33, out/dez. 1991.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: **ENANPAD**, 24. Anais... Florianópolis: ENANPAD, 2000.

BEAUVOIR, S. **O Segundo Sexo: Fatos e Mitos**. Tradução: Sérgio Milliet. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 4ª Ed., 1970 [1949].

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.192/1995 de 21 de dezembro de 1995**. Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9192.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9192.htm). Acesso em: novembro de 2017.

BRASIL. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei no 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nos 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei no 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm). Acesso em: novembro de 2017.

BRIOSCHI, L. R.; TRIGO, M. H. B. Relatos de vida em ciências sociais: considerações metodológicas. **Revista Ciência e Cultura, Campinas, SP**, v. 39, n. 7, p. 631-637, 1987.

BRITO, J. C. Enfoque de gênero e relação saúde/trabalho no contexto de reestruturação produtiva e precarização do trabalho. **Caderno de Saúde Pública**, jan./mar., v.16, n.1, p.195-204, 2000.

BRITO, M. J. M.; ALVES, M.; MONTENEGRO, L. C.; CARAM, C. S.; REZENDE, L. C. Mulheres na gestão hospitalar: significando o trabalho gerencial em um hospital público. **Gestão e Saúde**, v. 6, n. 2, p. pag. 1429-1445, 2015.

BRUSCHINI, C.; ARDAILLON, D.; UNBEHAUM, S. G. **Tesouro para estudos de gênero e sobre mulheres**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1998.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas**, v.34, n.121, jan.- abr., p.105-138, 2004.

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007.

BURNIER, S.; CRUZ, R. M. R.; DURÃES, M. N.; PAZ, M. L.; SILVA, A. N.; SILVA, I. M. M. Histórias de vida de professores: o caso da educação profissional. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 35, p. 343-358, 2007.

BUTLER, J. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Trad. Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas nos estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999. 275-329 p.

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

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

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; BRITO; M. J. M.; BRITO, M. J. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas. (Eletrônica)**, v.3, n. 2. Art. 22. jul./dez, 2004.

CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. B.; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A. A Produção Científica sobre Gênero na Administração: Uma Meta-Análise. In: **ENANPAD**, 30. Anais... Salvador: ENANPAD, 2006.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 3, p. 71-99, 2010.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; SOUZA, N. L. Mulheres, Trabalho e Administração. **Revista Interdisciplinar de gestão social**, UFBA, v. 2, n. 2, p. 161-191, 2013.

CARREIRA, D.; AJAMIL, M.; MOREIRA, T. **A Liderança Feminina no Século 21**. São Paulo: Cortez, 2001.

CARVALHO, M. P. F. S.; CARVALHO, J. F. L. S.; CARVALHO, F. A. Z. O Ponto de Vista Feminino na Reflexão Ética: Histórico e Implicações para a Teoria de Organizações. In: **ENANPAD**, 25, Anais... ENANPAD, 2001.

CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: Carreira, Maternidade, Amores e Preconceitos. **RAE**. v. 9, n. 1, janeiro-junho, 2010.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

COLOMBY, R. K.; PERES, A. G. L.; LOPES, F. T.; COSTA, S. G. A pesquisa em história de vida nos estudos organizacionais: um estudo bibliométrico. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 3, n. 8, p. 821-856, 2016.

CORRÊA, M. Do feminismo aos estudos de gênero no Brasil: um exemplo pessoal. **Cadernos Pagu**, n. 16, p. 13-30, 2001.

CORRÊA, A. M. H. **O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes: evidências nas histórias de vida**. 2004. 184f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

COSTA, C. B. Uma História Sonhada. **Rev. bras. Hist.** São Paulo, v. 17, n. 34, p. 133-145, 1997.

COSTA, A. A. A. O movimento feminista no Brasil: dinâmicas de uma intervenção política. **Revista Labrys**, Estudos Feministas/Études Féministes, Brasília, v. 7, 2005.

COSTA, D. S.; BALDUINO, J. C.; PINTO, R. F.; MENEZES, P. D. L. A Mulher no Trabalho: A situação de funcionárias da hotelaria de João Pessoa-PB. **RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo**, v. 1, n. 2, p. 36-48, 2011.

COSTA, T. C.; LIMA, R. L. Gênero e Tendências Contemporâneas: uma análise do Seminário Internacional “Desfazendo Gênero”. **Textos & Contextos (Porto Alegre)**, v. 14, n. 2, p. 416-429, 2015.

CRUZ, L. A. Crítica epistemológica do feminismo. In: **III Jornada Internacional de Políticas Públicas**. Programa de pós-graduação em políticas públicas da Universidade Federal do Maranhão, p. 1-14, 2007.

CZERNISZ; E. C. S.; FREIBERGER, L. D. V. Alterações recentes da educação superior: limites e perspectivas para a universidade pública. **Roteiro**, Joaçaba, v. 43, n. 1, p. 277-296, jan./abr., 2018.

DIEESE. **A inserção das mulheres nos mercados de trabalho metropolitanos e a desigualdade nos rendimentos.** Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED): Boletim de março de 2013. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/analisedped/2013/2013pedmulhermet.pdf>. Acesso em: 13 de julho de 2017.

DINIZ, A. P. R. **Mulheres gerenciáveis?** Uma análise dos discursos sobre as mulheres na revista Exame. 148p. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

DINIZ, A. P. R. Feminilidades e masculinidades no trabalho. In: CARRIERE, A. P; TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R. **Gênero e Trabalho:** perspectivas, possibilidades e desafios no campo dos estudos organizacionais. Salvador: EDUFBA, 2016, 376 p.

DUARTE, C. L. Feminismo e literatura no Brasil. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 17, n. 49, p. 151-172, set./dez. 2003.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo, Editora Atlas S/A, 1996.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, n. 3, p. 573–598, 2002.

ÉSTHER, A. B.; MELO, M. C. O. L. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. **Cadernos EBAPE. BR**, v.6, n. 1, p. 1-17, 2008.

ÉSTHER, A. As Competências Gerenciais dos Reitores de Universidades Federais em Minas Gerais: a Visão da Alta Administração. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. spe1, p. 648-667, 2011.

ESTIVALET, A. G.; JUNQUEIRA, B. D.; CÉ, C.; LOPES, F. T.; FREITAS, G. R.; GALLI, L. S. Mulheres na Ciência do Rio Grande do Sul: trajetórias de persistência. In: **Visibilidade Feminina**. Editora D'Plácido, 2017. No prelo.

FEITOSA, S. M. As expressões do patriarcado nas letras das músicas de forró. In: IV Jornada Internacional de Políticas Públicas, São Luís – MA, 2009.

FRANZONI, G. S. C. C. O feminismo e a construção do conceito de gênero. **In: XIV Simpósio Baiano de Pesquisadoras sobre Mulher e Relações de Gênero.** Universidade Federal da Bahia, p. 21-34, 2008.

GAULEJAC, V. Historia de vida: Psicoanálisis y Sociología Clínica. In: GAULEJAC, V.; MÁRQUEZ, S. R.; RUIZ, E. T. **Historia de vida: psicoanálisis y sociología clínica.** México: Universidad Autónoma de Querétaro, 2005.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Rev. adm. empres.,** São Paulo , v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOMES, A. F. O outro no trabalho: mulher e gestão. São Paulo. **Revista de gestão USP,** v. 12, n. 4. p. 1-9, 2005.

GONTIJO, M. R; MELO, M. C. O. L. Da inserção ao empoderamento: análise da trajetória de diretoras de Instituições Privadas de Ensino Superior de Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Administração,** v. 23, p. 126-157, 2017.

GONÇALVES, R. C. **A trajetória laboral de homens e mulheres no processo de desligamento das relações de trabalho pela aposentadoria.** 129p. 2006. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

GONÇALVES, R. C.; LISBOA, T. K. Sobre o método da história oral em sua modalidade trajetórias de vida. **Rev. Katálysis,** Florianópolis, v. 10, n. spe, p. 83-92, 2007.

GONZALEZ REY, F. L. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação.** Trad. Marcel Aristides Ferrada Silva. Cengage Learning, 2005.

GROSSI, M. P. Identidade de gênero e sexualidade. **Estudos de Gênero: Cadernos de área n. 9.** Goiânia: Editora da UCG, 2000.

GUIMARÃES, M. F. Trajetória dos feminismos: introdução a abordagem de gênero. In: CASTILLO-MARTÍN, M.; OLIVEIRA, S. **Marcadas a ferro.** Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, p. 77-92, 2005.

HARAWAY, D. Saberes localizados: a questão da ciência para o feminismo e o privilégio da perspectiva parcial. **Cadernos Pagu,** n. 5, p. 7-41, 1995.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007.

HIRATA, H.; LABORIE, F.; LE DOARÉ, H.; SENOTIER, D. **Dicionário Crítico do Feminismo**. São Paulo: Editora UNESP, 2009. 342 p.

HOYT, C. L.; SIMON, S. Gender and leadership. In: NORTHOUSE, P. **Leadership: Theory and practice**. SAGE Publications, 7th ed, p. 397–426, 2016.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Estudos e Pesquisa. Informação Demográfica e Socioeconômica, n. 38, p.1-12, 2018.

IOTTI, P. Direitos da Diversidade Sexual e de Gênero. Aspectos Teóricos e Práticos. **In: III Congresso Internacional de Diversidade Sexual e Gênero**, Ouro Preto/MG, 2018.

JABLONSKI, B. A divisão de tarefas domésticas entre homens e mulheres no cotidiano do casamento. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 262-275, 2010.

LAMAS, M. Gênero: os conflitos e desafios do novo paradigma. **Proposta**, nº84/85, p.12-25, 2000.

LAZZARETTI, K.; GODOI, C. K.; CAMILO, S. P. O. A participação feminina nos conselhos de administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação e experiência profissional à luz da teoria do capital humano. **In: XXXVI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2012.

LEITE, C. L. P. **Mulheres: muito além do teto de vidro**. São Paulo: Atlas, 1994.

LETA, J. As mulheres na ciência brasileira: crescimento, contrastes e um perfil de sucesso. **Estudos Avançados**, São Paulo, vol.17, n. 49, p. 271-284, 2003.

LIMA, G. S. **Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil**. 2009. 125f. (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; LIMA, M. S.; TANURE, B.; VERSIANI, F. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013.

LOURO, G. L. **Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalistas**. Petrópolis: vozes, 6ª Ed., 179 p., 1997.

MACEDO, A. G. Pós-feminismo. **Revista Estudos Feministas**, v. 14, n. 3, p. 813-817, 2006.

MAGALHÃES, M. M. S.; BARBOSA, M. A. C.; LIMA, J. R. T.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. O papel do professor-gestor em uma instituição federal de ensino superior de alagoas: Um estudo na UFAL/Campus Arapiraca. In: **XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitaria – CIGU**, 2016.

MAGESTE, G. S.; LOPES, F. T. O uso da história de vida nos estudos organizacionais. In: **Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, v. 1, p. 1-16, 2007.

MAGESTE, G. S. **Histórias de Empoderamento: Um estudo sobre o processo vivenciado por mulheres que ocupam cargos de alto escalão na administração pública e de empresas em Belo Horizonte**. 2008. 135f. (Mestrado em Administração) - Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

MANCEBO, D. Crise Pólitico-Econômica no Brasil: Breve análise da Educação Superior. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 38, nº. 141, p.875-892, out.-dez., 2017.

MARIANO, S. A. O sujeito do feminismo e o pós-estruturalismo. **Revista Estudos Feministas**, v. 13, n. 3, p. 483-505, 2005.

MARRA, A. V. O professor-gerente: processo de transformação. **Revista de C. Humanas**, v. 6, n. 2, p. 253-265, jul./dez. 2006.

MARRE, J. L. História de Vida e Método Biográfico. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v. 3, n. 3, jan.-jul., p. 89-141, 1991.

MARRY, C. As carreiras das mulheres no mundo acadêmico: O exemplo da biologia. In: COSTA, A. O. et al. (Org.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. cap. 22, p. 401-419.

MATOS, M. Teorias de gênero ou teorias e gênero? Se e como os estudos de gênero e feministas se transformaram em um campo novo para as ciências. **Estudos Feministas**, v.16. n.2, p. 333-357, 2008.

MATOS, M.; PARADIS, C. G. Desafios à despatriarcalização do Estado brasileiro. **Cadernos Pagu**, n. 43, jul./ago., p. 57-118, 2014.

MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 4, p. 823-848, 2005.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2005.

MEYER, D. E. Teorias e políticas de gênero: fragmentos históricos e desafios atuais. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 1, 2004.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Editora Vozes, 21ª Edição, 2002.

MIRANDA, A. R. A.; FONSECA, F. P.; CAPPELLE, M. C. A.; MAFRA, F. L. N.; MOREIRA, L. B. Professoras e Gerentes: Articulando Identidade e Gênero na Gestão Pública Executiva. In: **Encontro da ANPAD**, 33, São Paulo, 2009. Anais... São Paulo: EnANPAD, 2009.

MIRANDA, A. R. A. **Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública**. 2010, 162 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2010.

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

MIRANDA, A. R. A.; CAPPELLE, M. C. A.; MAFRA, F. L. N. Contribuições do Método História de Vida para estudos sobre identidade: O exemplo do estudo sobre professoras Gerentes. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 59-74, dez. 2014.

MORGADO, A. P. V.; TONELLI, M. J. Mulheres Executivas: o velho e o novo nos estudos sobre gênero e trabalho. In: CARRIERE, A. P.; TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R. **Gênero e Trabalho: perspectivas, possibilidades e desafios no campo dos estudos organizacionais**. Salvador: EDUFBA, 2016, 376 p.

MOURÃO, T. M. F.; GALINKIN, A. L. Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 1, n. 2, p. 91-99, 2008.

MUZART, Z. L. Uma espiada na imprensa das mulheres no século XIX. **Revista de Estudos Feministas**, v. 11, n. 1, 2003.

NARVAZ, M. G.; KOLLER, S. H. Metodologias feministas e estudos de gênero: articulando pesquisa, clínica e política. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.11, n.3, pp. 647-654. set./dez., 2006.

NEVES, L. A. Memória e História: potencialidades da história oral. **Revista ArtCultura**, Uberlândia, v. 5, n. 6, p. 27-38, 2003.

NICHOLSON, L. Interpretando o gênero. **Revista Estudos Feministas**. Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 09-41, 2000.

OLINTO, G. A inclusão das mulheres nas carreiras de ciência e tecnologia no Brasil. **Inclusão Social**, v. 5, n. 1, 2012.

OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R. C. M.; DALFIOR, S. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração**, 24, 2000, Florianópolis, Anais... Florianópolis: ENANPAD, 2000.

OLIVEIRA, A. V. A teoria de Judith Butler: implicações nas estratégias de luta do movimento feminista. In: **XIV Simpósio Baiano de Pesquisadoras sobre Mulher e Relações de Gênero**. Universidade Federal da Bahia, p. 01-20, 2008.

ONU MULHERES. Mais igualdade para as mulheres brasileiras: caminhos de transformação econômica e social – Brasília: ONU Mulheres - Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres, 2016.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **Tendências Mundiais de Emprego da OIT 2010**. Disponível em: <http://www.oitbrasil.org.br/content/tend%C3%A2ncias-mundiais-de-emprego-da-oit-2010>. Acesso em: 25 jun. 2017.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **Perspectivas Sociais e de Emprego no Mundo – Tendências para Mulheres 2017**. Disponível em:

[http://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_558360/lang--pt/index.htm](http://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_558360/lang--pt/index.htm). Acesso em: 25 jun. 2017.

PATEMAN, C. **O contrato sexual**. São Paulo: Terra e Paz, 1993.

PEREIRA, L.; LOPES, M. C. Estratégias das Gestoras da Universidade Regional de Blumenau (Furb) para quebrar o teto de vidro. In: **XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**, 2015.

PINTO, C. R. J. **Uma história do feminismo no Brasil**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003. 119 p.

PINTO, R. A.; MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Feminine representations or breaking the glass ceiling?. **Business and Management Review**, v. 4, n.7, feb., p. 325/335, 2015.

PORTAL BRASIL. **Mulheres são maioria da população e ocupam mais espaço no mercado de trabalho**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2015/03/mulheres-sao-maioria-da-populacao-e-ocupam-mais-espaco-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 13 de julho de 2017.

PRAUN, A. G. Sexualidade, gênero e suas relações de poder. **Revista Húmus**, v. 1, n. 1, p. 55-65, 2011.

PRESTES, E. M. T.; SOUSA JÚNIOR, L. Expansão e financiamento da educação superior no contexto de crise econômica e de ajuste fiscal. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 55, n. 46, p. 161-187, out./dez., 2017.

PUPPIN, A. B. Mulheres em cargos de comando. In: BRUSCHINI, C; SORJ, B. (Org.). **Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1994. Relatório Azul/POA: Assembleia Legislativa, 1995.

RAMOS, H. S.; PINTO, R. A. B. Mulher como sujeito de pesquisa nos estudos organizacionais: um levantamento bibliométrico entre os anos de 2010 a 2017. In: **V Congresso Brasileiro De Estudos Organizacionais**, Curitiba-PR – Brasil, p. 1-19, 2018.

RASEAM. **Relatório Anual Socioeconômico da mulher**. 1ª Impressão. Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres, março de 2015. 181p.

RIBEIRO, D. **O que é: lugar de fala?**. Belo Horizonte (MG): Letramento, 2017.

RODRIGUES, C. Butler e a desconstrução do gênero. **Revista Estudos Feministas**, v. 13, n. 1, p. 179-183, 2005.

RODRIGUES, C. Atualidade do conceito de interseccionalidade para a pesquisa e prática feminista no Brasil. **In: X SEMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO**, Florianópolis, 2013.

SAFFIOTI, H. I. B. Primórdios do conceito de gênero. **Cadernos Pagu**, v. 12, p. 157-163, 1999.

SAFFIOTI, H. I. B. **Gênero, patriarcado, violência**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004.

SAFFIOTI, H. I. B. Ontogênese e filogênese do gênero: ordem patriarcal de gênero e a violência masculina contra mulheres. **Série Estudos/Ciências Sociais/FLASCO-Brasil**, p. 01-44, 2009. Disponível em: [http://flasco.org.br/files/2014/12/Heleieth\\_Saffioti.pdf](http://flasco.org.br/files/2014/12/Heleieth_Saffioti.pdf). Acesso em: 11 de setembro de 2018.

SALVÁ, M. N. R.; MOURA, R. G.; NASCIMENTO, R. P. A (sub) representação social das mulheres brasileiras na ciência: uma história de sucesso?. **In: V Congresso Brasileiro De Estudos Organizacionais**, Curitiba-PR – Brasil, p. 1-11, 2018.

SANTOS, R. C. A. O patriarcado metamórfico e o conceito de gênero. **In: XIV Simpósio Baiano de Pesquisadoras sobre Mulher e Relações de Gênero**. Universidade Federal da Bahia, p. 21-34, 2008.

SANTOS, J. A. **Desigualdade Social e o Conceito de Gênero**. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2010. Disponível em: <http://www.ufjf.br/virtu/files/2010/05/artigo-3a7.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2017.

SCOTT, J. W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**, vol. 20, n. 2, p. 71-99, jul./dez. 1995.

SILVA, J. R.; BALASSIANO, M.; SILVA, A. R. L. Burocrata Proteano: Articulações de Carreira em torno e além do Setor Público. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 1-19, 2014.

SILVA, F. M. V. A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. **R. Adm. FACES**, v. 11, n. 4, p. 72-91, 2012.

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**. Belo Horizonte, v. 1, n.1, p.25-35, 2007.

SILVEIRA, R. S.; NARDI, H. C.; SPINDLER, G. Articulações entre gênero e raça/cor em situações de violência de gênero. **Psicologia & Sociedade**, v. 26, n. 2, 2014.

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

SOUZA, M. Z. A.; BITTENCOURT, F. R; PEREIRA FILHO, J. L.; BISPO, M. M. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SOUZA, E. M. Poder, diferença e subjetividade: a problematização do normal. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 103-143, 2014.

SOUZA, E. M. Fazendo e Desfazendo gênero: a abordagem pós-estruturalista sobre gênero. In: CARRIERE, A. P; TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R. **Gênero e Trabalho: perspectivas, possibilidades e desafios no campo dos estudos organizacionais**. Salvador: EDUFBA, 2016, 376 p.

SPINDOLA, T.; SANTOS, R.S. Trabalhando com história de vida: percalços de uma pesquisa (dora?). **Revista de Enfermagem USP**, v. 37, n. 2, p. 119-126, 2003.

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

TEIXEIRA, J. C.; CAPPELLE, M. C. A.; OLIVEIRA, M. L. S. Feministas? Não, femininas! Analisando visões sobre o feminismo no discurso de mulheres que vivenciaram o auge do movimento feminista brasileiro. **Revista Sociais e Humanas**, v. 25, n. 1, p. 75-97, 2012.

TEIXEIRA, J. C. As artes e práticas cotidianas de viver, cuidar resistir e fazer das empregadas domésticas. 2015, 412 p. Teses (Doutorado em Administração) – Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

TEIXEIRA, J. C. Capítulo de encerramento (que, no entanto, nada encerra). In: CARRIERE, A. P; TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R. **Gênero e Trabalho: perspectivas,**

possibilidades e desafios no campo dos estudos organizacionais. Salvador: EDUFBA, 2016, 376 p.

TONG, R. **Feminist Thought**: A comprehensive Introduction. London: Routledge, c. 1989, rep. 1994. 305p.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 22, n. 3, p. 765-790, dez. 2013.

VILAS BOAS, L. H. B.; PAULA NETO, A.; CRAMER, L. Relações de gênero nas organizações: um estudo no setor de vendas de veículos. **Revista de Administração**. São Paulo, v.38, n.3, p.219-229, jul./ago./set. 2003.