

O EXERCÍCIO DA GERÊNCIA UNIVERSITÁRIA POR DOCENTES MULHERES

THE EXERCISE OF UNIVERSITY MANAGEMENT BY WOMEN IN TEACHING POSITIONS

*Adílio Renê Almeida Miranda**

Doutorando em Administração
Professor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Alfenas - ICSA/Unifal-MG -
Campus Varginha
Varginha, Minas Gerais, Brasil
E-mail: adilioadm@yahoo.com.br

Fernanda Pierangeli Fonseca

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de
Lavras - PPGA/UFLA
Lavras, Minas Gerais, Brasil
E-mail: fepierangeli@yahoo.com.br

Mônica Carvalho Alves Cappelle

Doutora em Administração
Professora do PPGA/UFLA e do Departamento de Administração e Economia – DAE/UFLA
Lavras, Minas Gerais, Brasil
E-mail: edmo@dae.ufla.br

Flávia Luciana Naves Mafra

Doutora em Ciências Sociais
Professora do PPGA/UFLA e do Departamento de Administração e Economia – DAE/UFLA
Lavras, Minas Gerais, Brasil
E-mail: flanaves@dae.ufla.br

Lílian Barros Moreira

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de
Lavras - PPGA/UFLA.
Lavras, Minas Gerais, Brasil
E-mail: liliancaxambu@yahoo.com.br

RESUMO

Buscou-se, com este trabalho, compreender o exercício da função gerencial por professoras em uma universidade pública, sob a ótica da identidade e gênero. Quanto aos procedimentos metodológicos, utilizou-se a pesquisa qualitativa, com a utilização de entrevistas semiestruturadas. Os sujeitos da pesquisa foram três professoras e mais três professores e três técnicos administrativos ligados diretamente a elas, totalizando nove entrevistados. Verificou-se que, no exercício da gerência, existem algumas dificuldades em decorrência da predominância de homens na instituição e na ocupação de cargos de gestão, tais como desconfiança quanto ao trabalho executado pelas professoras, preconceito e discriminação. Além disso, para as docentes, é necessário articular vários papéis da vida pessoal e profissional e de (re)construir identidades ligadas a eles. Para alguns entrevistados, assumir cargos gerenciais é algo que independe do gênero, para outros, há traços identitários ligados ao gênero que podem favorecer no exercício da função gerencial.

Palavras-chave: Professoras, Gerência, Identidade, Gênero, Universidade.

ABSTRACT

The purpose of this study was to understand the exercise of management by women with teaching positions in a public university from an identity and gender perspective. In regard to methodological procedures, qualitative research was used through semi-structured interviews. The research subjects were three female professors and three more male professors and three administrative technicians directly connected with them, for a total of nine interviewees. It was observed that, in the exercise of management, there are some difficulties arising from the predominance of men in the institution and in occupation of management positions, such as mistrust of the work performed by the female professors, prejudice and discrimination. In addition, for the female teaching staff, it is necessary to reconcile various roles of personal and professional life and (re)construct identities connected with them. For some of the interviewees, assuming management positions is something that has nothing to do with gender; for others, there are identity features connected with gender that may be favorable in exercising a management function.

Keywords: Professors; Management; Identity; Gender; University.

Data de submissão: 02 ago. 2012.

Data de aprovação: 28 dez. 2012.

INTRODUÇÃO

As mulheres, seja pelo desejo de realização pessoal e independência ou por necessidade, têm se inserido cada vez mais no mercado de trabalho. Bruschini e Puppini (2004) afirmam que mudanças nas variáveis demográficas, como queda da taxa de fecundidade, redução no tamanho das famílias, maior expectativa de vida para as mulheres e aumento do número de famílias chefiadas por mulheres, aliadas às mudanças nos padrões culturais e nos valores relativos ao papel social da mulher, alteram a identidade feminina e que esta identidade está cada vez mais voltada para o trabalho produtivo.

Nos cargos gerenciais a participação das mulheres também está aumentando. Segundo Melo (2003), o percentual de gerentes mulheres no Brasil em 1998 era de 21,41%. Já no ano de 2003, este percentual passou para 37,31%, o que representa um aumento de 76% em relação à 1998. Um estudo de Kiaye e Singh (2013) realizado na África do Sul, contudo, mostra que naquele país, embora tenha havido um aumento de mulheres no mercado de trabalho, não se pode afirmar que este aumento se dá em cargos gerenciais. Portanto, não se pode dizer que este é um fenômeno global. Bruschini e Puppini (2004) consideram que a presença de mulheres em posições mais altas na hierarquia concentra-se nas áreas com tradição feminina, a saber, a social, a da cultura, da saúde e da educação. Os chamados “guetos” masculinos, que são áreas tradicionalmente ocupadas por homens, ainda continuam com a predominância deles na gerência, embora também haja, ainda que pequeno, um crescimento da participação de mulheres nas áreas de produção, engenharia e ciências agrárias. Tienari *et al.* (2013) concordam com os autores acima ao afirmarem que no trabalho executivo há um “ideal” de trabalhador que é masculino – impulsivo, auto-afirmativo, ser flexível para mudanças geográficas – o que faz com que as mulheres estejam em desvantagem quando se trata de promoções no trabalho. Kiaye e Singh (2013) mostram que a questão da mobilidade é um ponto decisivo no que tange à preferência por homens a mulheres para cargos gerenciais ou promoções.

Quanto aos cargos de gestão em universidades federais do estado de Minas Gerais, Miranda (2010) identificou que a presença de mulheres, é bem inferior à de homens. No caso das mulheres, a ocupação é de 27,85%¹, enquanto os homens ocupam 72,15% dos cargos de gerência.

A gestão nas universidades, principalmente as públicas, vem sendo estudada por vários pesquisadores sob diversos prismas. Há trabalhos, como os de Esthér (2011) e Pereira e Silva (2011) que buscam investigar as competências que os gestores (geralmente professores) precisam desenvolver para atuarem no ambiente gerencial universitário. Outros, como, Sampaio e Laniado (2009) analisam uma experiência de mudança e modernização da gestão universitária buscando estabelecer relações entre valores e padrões culturais dos atores envolvidos e a gestão dos projetos.

No entanto, não apenas no âmbito nas universidades públicas, mas em qualquer organização, os jogos de poder, conflitos e dificuldades no exercício da gerência juntamente com as questões relacionadas à categoria gênero, no contexto da gerência, criam ainda mais possibilidades de aprofundamento teórico, no que diz respeito às peculiaridades da gerência no setor público e da

¹ Para compor este percentual o autor considerou cargos de pró-reitorias e chefias de gabinete.

gerência exercida por mulheres. Tal constatação levanta uma discussão importante acerca do exercício da função gerencial nas universidades: como as mulheres vivenciam o exercício da função gerencial? Buscando responder a este questionamento, este trabalho tem por objetivo compreender o exercício da função gerencial por professoras em uma universidade pública, sob a ótica da identidade e gênero.

Acredita-se que a gerência de organizações ocupada por mulheres é permeada por dificuldades que decorrem tanto da própria função gerencial quanto de questões ligadas ao gênero. Dentre as dificuldades pode-se citar a necessidade de articulação dos vários papéis sociais que elas precisam exercer como os de mãe, esposa, dona-de-casa e gestora; as assimetrias de poder; o preconceito e o fenômeno do teto de vidro. Em relação à questão da identidade, as mulheres que assumem cargos de gerência executiva deparam-se com a necessidade de incorporar traços identitários gerenciais, originalmente influenciados por valores masculinos, pois, tradicionalmente a função gerencial era executada por homens, ao mesmo tempo em que possuem traços típicos de outros papéis que assumem na vida pessoal, tais como os de mãe e esposa.

Este artigo apresenta, primeiramente, uma discussão sobre a gestão pública, enfocando, principalmente, a sua influência na reconfiguração da função gerencial universitária. O arcabouço teórico foi construído com base em elementos conceituais das temáticas de identidade, identidade gerencial e de gênero. Finalmente, é apresentada a proposta metodológica a ser utilizada, juntamente com as análises das entrevistas e as considerações finais.

O TRABALHO GERENCIAL NAS UNIVERSIDADES

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. Para tanto, além da característica técnica e de especialistas que desenvolvem em sua formação, como professores e pesquisadores, esses gerentes precisam desenvolver também competências gerenciais que os permitam alinhar o conhecimento técnico ao administrativo, além de habilidades de negociação e análise do contexto econômico, político e social.

Nas universidades, os gestores têm uma característica peculiar, que os distingue dos gestores de organizações privadas e algumas públicas. Na maioria das vezes, são os próprios professores que, além de atuarem como pesquisadores, exercem também funções gerenciais, ocupando cargos administrativos. Naqueles cargos em que há necessidade de maior dedicação pode acontecer de, provisoriamente, o gestor dedicar-se exclusivamente à gestão. Isso é mais comum nos cargos de alta gerência, ou seja, nas pró-reitorias, na chefia de gabinete, na vice-reitoria e na reitoria. Geralmente, não há treinamento para o exercício da função gerencial e o aprendizado acontece “na prática”. Ou seja, nos primeiros meses de gestão, o trabalho pode ser mais difícil, pois eles ainda estão aprendendo suas funções e se inteirando dos procedimentos e práticas gerenciais universitárias. Geralmente, o período em que o gestor público universitário permanece no cargo corresponde ao período de gestão de cada reitor, que é de quatro anos. Pode ocorrer de o período ser menor, por desistência de algum gestor e, por conseguinte, outro ter que assumir, seja por

indicação do superior ou por eleição.

As transformações nas organizações públicas, sejam elas universidades ou não, implicam em mudanças nos processos de trabalho e, até mesmo, nos indivíduos. Nesse sentido, Thomas e Davies (2002) advertem que as mudanças no campo objetivo das organizações têm também incitado a ocorrência de alterações no campo das relações organizacionais, ou seja, uma esfera mais invisível, a subjetividade. Por mais que se tenha uma ideia de homogeneidade na gestão pública, torna-se necessária uma desconstrução, pois, onde há pessoas, há também a complexidade nas relações, em virtude da diversidade de opiniões, experiências, valores, enfim, uma diversidade cultural (Thomas; Davies, 2002). Emerge daí a necessidade de se considerar que as questões de ordem subjetiva ajudam a compreender os fenômenos organizacionais. Dentre elas, a ideia de que homens e mulheres experimentam, agem e pensam de maneira diferente nas organizações (Thomas; Davies, 2002). Isso porque, para as mulheres que assumem cargos gerenciais, ainda há outros desafios além daqueles advindos do trabalho. Para elas, tradicionalmente, ainda há a responsabilização pelas atividades do espaço privado, ou seja, precisam assumir os papéis de mães, esposas, donas-de-casa, etc. Por isso, buscam articular os vários papéis e identidades relacionadas a eles, advindos dos espaços públicos e privados.

A IDENTIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE GERENCIAL

De acordo com Schnurr (2009), na sociedade moderna as organizações configuram-se, talvez, como espaço mais significativo para a constituição das identidades dos indivíduos. Machado e Kopittke (2002) reforçam afirmando que as organizações têm um importante papel na conformação de identidades pessoais, já que os indivíduos constroem uma representação simbólica de sua identidade pessoal em suas vidas.

A identidade humana, na opinião de Dubar (2005), não nasce com o indivíduo. Acontece uma construção e uma reconstrução ao longo de sua vida. A construção da identidade depende do julgamento dos outros e também das próprias orientações e autodefinições do indivíduo. Além disso, pelo seu caráter mutável, a identidade reconfigura-se no momento em que o indivíduo passa pelos processos de socialização nos ambientes em que convive. Ciampa (2001) também concorda com Dubar (2005) ao apresentar a identidade como uma metamorfose, uma eterna busca de unidade entre o igual e o diferente. Uma articulação de vários personagens, de igualdades e diferenças, constituindo e constituída por uma história pessoal. Para Ciampa (2001), os indivíduos podem ser considerados como atores que se transformam à medida que vivem seus personagens. Essa busca constante por personagens - no caso, por momentos da identidade - só termina quando termina a vida. Esse movimento é determinado pelas condições históricas, sociais e materiais dadas.

Ao apresentar o conceito de dualidade no social, Dubar (2005) defende que a identidade apresenta-se em duas frações: a identidade para si e a identidade para o outro, as quais são indissociáveis, pois a identidade para si encontra-se diretamente relacionada ao outro, ou seja, nós sabemos quem somos somente pelo olhar do outro. Logo, a análise da identidade, para o autor, dependerá:

- a) da identidade para o outro: processo relacional estabelecido pelo indivíduo com os outros, identidade atribuída ou identificação com instituições julgadas estruturantes ou legítimas. É o que se diz que você é;
- b) da identidade para si: processo biográfico por meio do qual o indivíduo diz quem é, identidade reivindicada, herdada ou visada ou identificação com categorias julgadas atrativas ou protetoras. É o que você diz que é.

Na visão de Pahl (1997, p. 174), a identidade possui caráter relacional, pois “as pessoas se identificam com aquilo que dizem de si mesmas e que os outros dizem dela”. A relação entre a opinião do “eu” e do “outro” sugere momentos de reconstrução de identidades, pois a forma como nós nos vemos é influenciada pela forma como os outros nos veem e, a partir de como os outros nos veem, começamos a nos ver de uma forma diferente e até nos comportarmos de forma diferente. Pode-se supor, então, que a identidade influencia na estruturação da ação dos indivíduos.

Tendo em vista a função gerencial, acredita-se que a formação de redes de trabalho e o contato entre gerentes e subordinados exercem grande influência na dinâmica identitária das pessoas. Nesse sentido, o indivíduo ao assumir um cargo gerencial passa por um processo de construção identitária gerencial.

Em uma pesquisa que enfocou a categoria gênero na análise da identidade, Brito (2004) estudou a construção identitária de enfermeiras que assumem cargos gerenciais, considerando hospitais que adotaram novos modelos de gestão. Observa-se, a partir da pesquisa de Brito (2004), um processo de transformação da identidade das gerentes estudadas que envolve um momento de crise, passa por um período de transição, até chegar a uma fase de equilíbrio, mais estável em relação à nova função desempenhada. Esses resultados evidenciam o caráter processual que configura a transformação da identidade de um novo gerente. Nesse sentido, não se passa a ser gerente “do dia para a noite”, a partir do momento em que se é nomeado em um cargo.

O trabalho de Brito (2004) evidencia um traço marcante da construção ou reconfiguração identitária dos indivíduos, os momentos caracterizados por constantes contradições em relação ao “eu”. Nesse sentido, pode-se destacar uma espécie de “crise” pela qual o indivíduo passa a negar alguns traços da identidade até então construída, para assumir traços desejáveis para a “nova identidade”, ou seja, a identidade gerencial.

Na dinâmica identitária gerencial, a transformação da identidade acontece quando o indivíduo passa de um simples especialista e executante a uma pessoa que conhece bem a organização, e seu conhecimento passa a ser mais genérico ou conhecimento “holístico” (HILL, 1993). Ao assumir a identidade gerencial, o indivíduo deixa de se preocupar essencialmente com suas atividades e passa

a dar conta das atividades executadas pelos outros. Emerge, nesse sentido, a necessidade do desenvolvimento de traços comuns aos papéis gerenciais como, por exemplo, a capacidade de trabalhar com redes de trabalho e fazer com que os outros desenvolvam suas tarefas, relacionem-se bem com os subordinados e tenham visão mais ampliada da organização.

Diante da complexidade de investigação desse fenômeno, é necessário ressaltar que a identidade gerencial perpassa por duas dimensões de análise: a individual e a identidade com o trabalho. Elas se entrecruzam em alguns momentos, contudo, possuem características específicas. No presente estudo, a identidade individual da mulher dialoga com a identidade de professora (assumida como identidade com o trabalho) e, a partir do momento em que a professora exerce o papel gerencial, é necessário que haja um processo de identificação com a nova função. É nesse ponto que podem surgir os conflitos ou “crises” de identidade.

Mulheres na Gestão, Gênero e Identidade

De acordo com Belle (2004), a inserção do contingente feminino no mundo produtivo se deu no início da industrialização. Entretanto, o trabalho feminino era menos qualificado se comparado aos homens. Nesse sentido, as mulheres recebiam salários mais baixos e ainda ocupavam posições de menor prestígio. Belle (2004) explica que o “modelo de mulher do lar”, imposto no século XIX, começou a ser questionado a partir do início da contestação dos papéis profissionais desempenhados pelas mulheres. Isso aconteceu devido à modificação da posição da mulher nas organizações, ou seja, elas que antes ocupavam posições estritamente subalternas, passam a assumir postos de mais responsabilidade. Entretanto, observa-se que ainda hoje há diferenças salariais baseadas no gênero, como mostram Crothers *et al.* (2010), em um estudo conduzido com 510 trabalhadores no Estados Unidos, sendo 339 mulheres e 171 homens.

Considerando os papéis que as mulheres desempenham ao longo de suas trajetórias de vida acontece, na verdade, um entrelaçamento entre os espaços familiar (dona de casa, esposa, mãe) e profissional (carreira técnica e gerencial). Dessa forma, traços identitários da mulher no espaço familiar passam a estar presentes no espaço profissional e vice-versa: traços identitários da mulher no trabalho são transpostos para a vida familiar e pessoal. Bruschini, Ricoldi e Mercado (2008), ao pesquisarem a situação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro, verificaram que o perfil das trabalhadoras revela uma nova identidade feminina, que está direcionada tanto para o trabalho como para a família.

Pahl (1997) também reflete sobre as mudanças na identidade de gênero dos indivíduos. Nessa perspectiva, “a distinção entre masculinidade e feminilidade continua dependente da diversidade de ocupações” (PAHL, 1997, p. 144). Assim, a identidade masculina é construída de acordo com a função que o homem desempenha. Isso vale também para as mulheres, por exemplo, quando precisam assumir cargos de gerência executiva e necessitam incorporar tipos de comportamentos incentivados em organizações com valores tipicamente masculinos. Nesse caso, então, a mulher assume determinados traços identitários da função gerencial que ela desempenha dentro da organização.

O acesso das mulheres a posições mais altas nas organizações incita a construção de uma nova identidade (BELLE, 2004). Decorre daí o confronto entre os traços característicos da feminilidade e os padrões de comportamentos masculinos, geralmente requeridos pelas organizações. Assim, emerge como elemento passível de exploração a trajetória de executivas em organizações, compreendidas como momentos em busca de uma identidade.

No Brasil, Steil (1997) comenta sobre a dificuldade das mulheres assumirem os postos gerenciais mais altos das organizações, o chamado “teto de vidro”. Este conceito, surgido no final dos anos 80 nos Estados Unidos (Steil, 1997), denota uma espécie de “barreira sutil” ou nível na hierarquia empresarial, que as mulheres geralmente não conseguem alcançar, pois parece que essas posições estão reservadas apenas aos homens. À medida que se avança às altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações, há um desaparecimento da presença feminina (MARRY, 2008). Lombardi (2008) atribui isso à maior responsabilidade feminina pelo cuidado com a família e os filhos, e aos modelos masculinos que fundamentam os cargos mais altos nas hierarquias organizacionais, que são incompatíveis com períodos de licença-maternidade ou de horários de trabalhos mais flexíveis.

Para as mulheres que conseguem se destacar e chegam a altos postos nas organizações, conforme Cappelle *et al.* (2003), o forte comprometimento com a organização e com o trabalho reforçam os discursos de que elas não se veem diferentes dos homens. Entretanto, essas executivas reconhecem as desigualdades de gênero na ocupação de cargos gerenciais e assumem que sacrificam o lado pessoal em detrimento do profissional, não se casando ou não tendo filhos.

Fortino (2002) *apud* Lombardi (2008, p. 390) ressalta que a carreira das mulheres se desenvolve diferente da carreira dos homens. Para a autora, as mulheres tendem a evoluir em suas carreiras de forma não linear, ou seja:

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

Já no caso dos homens, conforme Fortino (2002) *apud* Lombardi (2008), a ascensão tende a acontecer de forma linear. Um fato recorrente nas carreiras dos homens é o processo de cooptação. Nesse sentido, a ascensão profissional se dá por meio de convite de pares, algo considerado comum no universo gerencial masculino. Entretanto, na carreira das mulheres a prática da cooptação parece ser um evento único, entendido pelas mulheres como uma gentileza (LOMBARDI, 2008).

METODOLOGIA DE PESQUISA

No desenvolvimento deste trabalho, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, por envolver aspectos como a complexidade das experiências pessoais, dos traços identitários gerenciais e das relações de gênero no espaço organizacional, que não deixa de ser um espaço de interação social conforme destacam Bogdan e Bikley (1994). Os sujeitos centrais da pesquisa foram professoras de uma universidade pública do estado de Minas Gerais que já exerceram a gerência na universidade por, pelo menos, dois mandatos. Foram identificadas mediante pesquisa documental, em materiais impressos, disponibilizados pelo Departamento de Recursos Humanos da universidade. A amostra das entrevistadas foi intencional e por conveniência. Já os demais entrevistados, sujeitos secundários da pesquisa, foram selecionados por indicação das professoras entrevistadas pelo critério de proximidade, ou seja, aqueles que conviveram proximamente a elas no período de ocupação do cargo de gestão.

Decidiu-se entrevistar um par (professor) e uma secretária de cada professora entrevistada para explorar melhor a questão relacional do conceito de identidade, ou seja, tentar tecer uma argumentação teórico-analítica sobre as questões: “como eu me vejo” e “como os outros me vêem”.

Por acessibilidade, foi possível entrevistar apenas três professoras, entre as sete que atendiam ao critério estabelecido, assim como um professor e um técnico-administrativo que trabalharam diretamente com cada uma delas. Ressalta-se que, foi feito contato com todas as sete professoras selecionadas, no entanto, apenas três delas concordaram em participar da pesquisa e estavam disponíveis para a realização da entrevista. Dessa forma, a pesquisa constitui-se de nove entrevistas. As entrevistas foram semi-estruturadas para permitir o aprofundamento de algumas questões, apesar da existência de um roteiro prévio (ALENCAR, 1999). As mesmas foram gravadas e transcritas. Os dados foram analisados por análise temática de conteúdo, mediante a categorização dos temas que apareceram nas entrevistas.

MULHER E DOCENTE: TRAJETÓRIAS NA UNIVERSIDADE

A universidade pesquisada é tradicionalmente caracterizada pela presença marcante de homens na docência, o que não é muito diferente em grande parte das universidades brasileiras. Entretanto, uma característica que reforça a maior presença de docentes masculinos na instituição é sua origem nas ciências agrárias e nas engenharias, áreas tidas como verdadeiros guetos masculinos (MELO, 2003). A análise de alguns dados do Departamento de Recursos Humanos da Universidade, no ano de 2011, revela a taxa de ocupação relativamente baixa de mulheres na docência universitária, 78% de homens e 22% de mulheres.

Quando considerados os cargos de gerência executiva como, por exemplo, pró-reitora e chefe de gabinete, essa participação ainda é menor. De 1973 até 2008 (última troca de gestão), só houve uma pró-reitora de graduação, sendo que nenhuma mulher havia ocupado o cargo de pró-reitora de pós-graduação. Já para o cargo de chefia de gabinete, verificou-se também a presença de apenas uma mulher durante toda a existência da universidade, que completou cem anos em 2008.

Interessante ressaltar que a mesma mulher que foi a única pró-reitora até 2008, foi também a única chefe de gabinete até a mesma data. Essa inserção restrita do contingente feminino em cargos gerenciais, também foi acompanhada de muitas dificuldades, preconceitos e resistências por parte dos homens. Por meio do relato a seguir, verifica-se que a quinta professora a assumir a docência na Universidade enfrentou várias dificuldades por ser mulher.

Então, a gente, eu não sei se a cobrança vinha realmente das pessoas, ou se a gente, como mulher, acaba se cobrando, né? A gente sente essa necessidade de provar que é capaz, principalmente naquela época, né? (...) Então você tinha que mostrar que realmente dava conta do recado. Eu dava cerca de 30 horas/aula semanais, todos os semestres. Eu tinha que provar que conseguia dar aquelas aulas e que conseguia fazer alguma coisa de pesquisa, alguma coisa de administração mais interna. Então, a gente sente os olhos dos homens tentando ver: “ela vai dar conta?” “Ela tá chegando no horário?” “Ela cumpre as oito horas”, né? (professora 1)

A expressão temporal “principalmente naquela época” revela que, na subjetividade da entrevistada, as dificuldades por que ela passou são coisas de outros tempos. Como se hoje em dia não houvesse mais esse tipo de diferenciação entre ser homem e ser mulher para ocupar cargos de chefia. Contudo, os números sobre a ocupação feminina nesses cargos revelam que isso ainda não mudou tanto assim.

Outro aspecto a ser observado e de caráter também subjetivo é a questão da cobrança. Pelo relato, a entrevistada diz que sentia os “olhos dos homens” a vigiando. Diante disso, ela passava a se cobrar mais para provar que era igual a eles, considerando sua capacidade de ministrar aulas, com carga horária excessiva e realizar pesquisas, além de também exercer a gestão. Mas em momento nenhum ela afirma que realmente estava sendo cobrada. Essa discussão mostra o quanto a identidade também é expressa por aquilo que os outros pensam, ou por aquilo que o sujeito pensa que os outros pensam sobre ele. É o que Dubar (2005) denomina de identidade atribuída ou identificação com instituições julgadas estruturantes ou legítimas. A auto-cobrança feita pelas docentes configura-se como um tipo mais sutil, contudo, ainda mais forte de cobrança porque precisa ser legitimada pelas outras pessoas, no caso, os pares do sexo masculino. Outra entrevistada, que também se preocupa com o “olhar do outro”, confirma essa necessidade de legitimação pelos colegas.

Quando eu cheguei na (nome da universidade), em 96, ainda eram poucas as mulheres e tem um machismo contra as mulheres, mulher que destaca incomoda muito (...) De qualquer jeito a mulher tá na frente, **na frente dos olhares**. E aqui em (nome da cidade), especialmente na (nome da universidade), isso foi muito complicado no começo. Porque mulher que fala verdade, que trabalha, não é bem vista (professora 2, grifo dos autores)

Analisando sua trajetória no contexto social específico da universidade, a professora 2 teve que conquistar seu próprio espaço, o que, para ela, incomoda os homens. Emergem, nesse sentido, duas possibilidades de análise. A primeira, e mais evidente, que é o medo dos homens de perderem um espaço “visível” que era ocupado, primordialmente por eles. A segunda, mais subjetiva, que consiste na percepção que a própria mulher possui do que seriam as funções para mulher, considerando os estereótipos de gênero. Seria o que Belle (2004) chama de “modelo da mulher do lar” que não trabalha fora de casa. Esse modelo ajuda a constituir o que Dubar (2005) chama de identidade para si e que, no caso da entrevistada, poderia ser uma identidade herdada ou julgada como protetora, por representar um status contra o qual a ela não precisa lutar.

De forma mais explícita, um elemento que emergiu como potencializador de diferenciação entre homens e mulheres foi a maternidade, conforme expresso pela entrevistada 1.

Quando eu engravidei, tiveram colegas que chegaram a falar: “puxa vida, três meses de licença, né”? “Nossa, é muito tempo, né”? Ter filho e ainda três meses parada. Então, essa foi a situação mais marcante de preconceito com relação à mulher, foi na gravidez. Tinha colega achando um absurdo eu ficar três meses de licença (professora 1)

O papel de mãe talvez seja aquele que está mais indissociável à figura feminina. Nesse caso, a legislação da licença-maternidade, que deveria ser vista como um benefício tanto para homens quanto para mulheres, quando transposta para o mundo competitivo da gerência, passa a ser um aspecto negativo na avaliação da mulher. O relato evidencia o preconceito dos colegas quando a entrevistada engravidou. Quando a mulher “deixa de produzir” e o homem continua “produzindo” parece ficar latente que a visão de que o homem é mais produtivo que a mulher. As fases em que as mulheres estão mais aptas para terem filhos coincidem com os períodos em que elas estão mais propensas para ascender profissionalmente. Por esse motivo é que o tipo de carreira seguido pelas mulheres e estudado por Fortino (2002) *apud* Lombardi (2008) é não linear, com períodos de estagnação e algumas arrancadas abruptas em direção a posições mais elevadas. Independentemente do tipo de organização, a maternidade é um aspecto que influencia em todas as carreiras femininas. Mas há outros aspectos mais específicos que ocorrem apenas na gestão universitária.

MULHERES NA GERÊNCIA PÚBLICA UNIVERSITÁRIA

Ao assumir um cargo gerencial as mulheres se deparam com a necessidade de articulação de vários papéis que sugerem, também, a construção de novas identidades.

Eu diria que a única dificuldade é conseguir conciliar as funções como mãe, esposa, dona de casa, professora, pesquisadora e administradora (professora 1)

Para a mulher, articular vários papéis ao mesmo tempo torna-se uma tarefa difícil e desafiadora. Esses papéis, conforme Ciampa (2001), podem ser entendidos como personagens que o indivíduo assume ao longo de sua vida. No caso da professora entrevistada, verifica-se que alguns personagens se mantêm, de certa forma, fixos, como é o caso dos personagens mãe, esposa, dona de casa, professora e pesquisadora, apesar da possibilidade de sofrerem algum tipo de mutação ao longo do tempo. Todavia, a personagem “administradora” possui caráter transitório, ou seja, a mulher constrói uma identidade gerencial durante o período de sua gestão e, logo depois quando ele acaba, pode ser que ela volte a assumir exclusivamente o papel de professora, no que se refere aos papéis relacionados à universidade.

No que diz respeito ao interesse das docentes em assumir cargos gerenciais, verifica-se, pelo menos no discurso, que está mais ligado aos ideais de crescimento da instituição do que ao crescimento profissional.

Eu queria crescer profissionalmente, mas queria que a (nome da universidade) crescesse também (professora 2)

E, justamente em 2008, tinha acabado a gestão, daí eu me recandidatei; ganhamos; a nossa chapa ganhou novamente. Daí, nós estamos aí, terminando o que a gente começou em 2004 que seria a construção para o curso de [nome do curso] e estamos implantando mesmo o [nome do curso] (professora 3)

Percebe-se uma espécie de negação do desejo de exercer uma função executiva na organização. Em ambas as entrevistas, as professoras não declararam como aspecto principal de sua promoção a vontade individual. O mais importante, em seus discursos, seria o coletivo, a instituição. Como se uma vontade maior do que a delas as impulsionasse para a gerência.

Quando questionadas acerca de quem elas eram, ou como elas “se viam” e quais os motivos que as levaram a assumir um cargo gerencial verificou-se, primeiramente, que uma das docentes se via como uma pessoa que dá muita importância à família. Como ela afirma, cuidar da família seria o que uma mulher “normal” deveria fazer. Em seguida, assumir um cargo gerencial seria um grande desafio, uma espécie de “provar que era capaz”. Contudo, uma atividade reservada para fim de

carreira e não para o início ou meio, como seria de se esperar de um homem que segue uma carreira linear (FORTINO, 2002, *apud* LOMBARDI, 2008).

Bem, eu me vejo como uma pessoa normal, né? Que gosta muito do que faz, que procura dividir um pouco o que ela faz aqui com as pessoas e passar o que tem de experiência, né? E também procura dividir seu tempo com a família, que para mim é muito importante (...) E eu sempre evitei, fui convidada em várias gestões pra ocupar pró-reitorias, outros cargos e eu sempre disse não porque eu queria deixar mais para o final da minha carreira (professora 1)

Pelos relatos da professora verifica-se que a mesma quando perguntada sobre como ela “se vê”, diz que é uma pessoa normal e que procura dividir o tempo com a família. Já em outro relato, ela diz que deixou para assumir um cargo gerencial no final da carreira, pois demanda muito tempo.

Parece haver dois caminhos para que as mulheres possam assumir cargos gerencias. No primeiro, a mulher no início de sua carreira profissional se dedica mais ao trabalho e à empresa. Aliado a essa dedicação, pode-se dizer que a mulher procura melhorar sua formação profissional com cursos de pós-graduação e de capacitação. Nesse caso, a mulher prefere optar pela realização profissional para depois pensar na sua realização pessoal, com o casamento e filhos. O outro caminho é a mulher, depois de sua família formada e bem estruturada, começar a investir mais na sua carreira profissional. Assim, o primeiro caminho é marcado pela realização profissional e depois a realização pessoal. Já no segundo, a ênfase está na realização pessoal seguida da profissional.

Quando considerada a função gerencial, há contraposições nos relatos dos entrevistados. Para alguns, não existe função específica para homens e mulheres, ou seja, o cargo independe do gênero. Já na opinião de outros entrevistados, a mulher tem características próprias que lhe conferem mais habilidade de ocupar cargos gerenciais. Os relatos abaixo evidenciam percepções de docentes em relação aos traços identitários presentes no exercício da função gerencial por mulheres.

A mulher, ela bota um pouco mais a emoção. O aspecto essencialmente político de um cargo, eu acho que fica em segundo plano, em relação ao homem. Eu acho que o homem quando ele tá na administração, ele visa mais a política do que a mulher (professora 1)

Porque mulher é mais organizada. Ela enxerga coisas que normalmente o homem não enxerga. Ela tem uma capacidade de trabalhar ao mesmo tempo com várias coisas. E o homem não, o homem já é mais focado num assunto de cada vez. Mulher já é mais política (professor 1)

A mulher tem mais flexibilidade, mais jeito pra certas coisas do que o homem (professor 2)

Observa-se certa contradição nos relatos de professores e professoras, no que diz respeito à característica política do indivíduo que assume um cargo gerencial. Para um dos professores é a mulher que tem a capacidade de ser mais política. Já para a professora o homem que é mais político. No entanto, em relação aos traços identitários tidos como femininos, tais como emoção e sentimentalismo, parece haver um consenso entre as opiniões. Talvez esse consenso possa ser explicado amparando-se na ideia de gênero como uma construção social (SUARÉZ, 1997; SOIHET, 1997), ou seja, alguns traços identitários tidos como femininos (emoção, sentimentalismo, detalhista) são construídos socialmente. Mas não se pode, entretanto, generalizar, pois há homens que possuem traços identitários tidos como femininos e mulheres que possuem traços identitários tidos como masculinos. Outra possibilidade de análise está alicerçada na crítica aos estereótipos de gênero e traços femininos e masculinos na gerência, pois, na prática, não existe perfil de gerente do sexo masculino ou gerente do sexo feminino.

Outros relatos, todavia, revelam que o desempenho no cargo gerencial não está relacionado ao gênero.

Mas eu não acredito que exista um cargo específico para homem ou um cargo específico para mulheres (professor 3)

E, eu acho que não tem muita diferença. Se eu fosse homem, no caso eu sou mulher, eu acho que a condução é independente de gênero, entendeu, de ser feminino ou masculino, eu acho que é a condução mesmo do sistema, eu acho que não tem essa diferença (professora 3)

Eu não vejo, eu trabalho aqui direto; eu trabalho com homem, eu trabalho com mulher. Eu não vejo diferença (secretária 3)

O desempenho tanto do homem quanto da mulher em cargos gerenciais é interpretado por alguns docentes como sendo o mesmo. Sendo assim, uma possibilidade de análise está alicerçada na crítica aos estereótipos de gênero e traços femininos e masculinos na gerência, pois, na prática, não existe perfil de gerente do sexo masculino ou gerente do sexo feminino.

As contradições da função gerencial na gestão pública universitária revelam-se presentes na aparente igualdade do seu acesso e exercício:

As coisas são vistas com mais naturalidade, isso porque as mulheres estão dominando o ambiente universitário acadêmico (...) Hoje, acho que isso é mais natural. Especialmente no meio acadêmico eu creio que isso é uma coisa bem consolidada, por isso muito natural. Eu até brinco que nos editais vamos ter de começar a colocar nos critérios de seleção o “sexo masculino” e tudo, brincadeira (professor 2)

O discurso de naturalidade com sentido de igualdade, presente no relato do professor, não condiz com os estudos de Marry (2008). A declaração de naturalidade, na opinião do professor, para a inserção do contingente feminino na universidade e até mesmo o conteúdo simbólico presente em sua prática discursiva evidenciam, talvez, algo comumente aceito e difundido nas organizações, principalmente as públicas, de que atualmente as mulheres estão vivenciando condições de igualdade nas organizações. Todavia, na prática, o mundo acadêmico ainda parece não escapar ao fenômeno do “teto de vidro”.

Assumindo a identidade gerencial

Exercer a função gerencial implica em executar atividades antes mesmo que ocupar um cargo.

Então era um sonho meu, ele foi realizado, né, e eu estive sempre à frente do projeto, fui a presidente da comissão que organizou o projeto de criação do curso (professora 1)

Desde que eu entrei em 96, esse era meu alvo, montar o programa, então automaticamente quando foi aprovado em 2000, montado em 2001, eu fui convidada para ser coordenadora do programa (...) Então eu fiquei os primeiros cinco anos sem férias, em não tirei férias em cinco anos porque eu queria montar, eu sou uma pessoa muito persistente no meu objetivo, então eu queria montar isso, eu queria ter alunos (professora 2)

Por meio dos trechos das entrevistas verifica-se que o contato com a função gerencial aconteceu muito antes de necessariamente ocupar um cargo gerencial. As professoras foram idealizadoras e executoras dos projetos de criação de cursos de graduação e pós-graduação. Sendo assim, ao final do processo de criação de cursos foram escolhidas para a coordenação.

Diferentemente do processo de construção identitária proposto por Hill (1993), que parece abordar a construção a partir da ocupação do cargo como se fosse houvesse mais um caráter normativo, os relatos mostram que no caso em questão a construção identitária inicia-se muito antes dessa ocupação. O ideal da criação de um curso demanda que as docentes já tenham contato com a função gerencial antes mesmo de o curso funcionar.

Ao assumir a nova identidade de gerentes, várias mudanças passam a ocorrer em suas vidas:

O cargo me trouxe conhecimentos, que fizeram com que eu mudasse de alguma forma, algumas atitudes né, em relação às outras pessoas, né, como lidar com essas pessoas, como distribuir tarefas, né, como passar é, aquilo que eu desejo pra outras pessoas e não só na (nome da universidade), como também na minha vida particular (...) E acho que ele (o cargo gerencial) me deu mais segurança (professora 1)

Eu acho que eu tive mais espaço pra ler mais, porque na função de coordenador eu tinha que ler sobre a produção científica de todas as áreas (...) Então, acho que cansou mais mentalmente nesse sentido. Mas foi um grande exercício de relacionamento (...) A (nome da professora) teve que aprender a dizer não (professora 2)

Então a primeira coisa que mudou na vida dela, que eu acompanhei, foi a redução de tempo para ela, para ela se dedicar às atividades fora do trabalho (professor 3)

A função gerencial influencia de tal forma a identidade do indivíduo que acaba ultrapassando a esfera organizacional. Tal como afirmam Machado e Kopittke (2002), na sociedade moderna as organizações configuram-se como um espaço para constituição e conformação de identidades. A professora revela que o cargo gerencial provocou mudanças em sua vida, como por exemplo, saber lidar com pessoas, distribuir tarefas. Isso se deu não apenas no âmbito do trabalho, mas também na vida particular da entrevistada.

Outro elemento interessante é que aprender a lidar com pessoas sugere a formação de redes de trabalho (Hill, 1993; Esthér, 2007), pois a mulher passa de professora subordinada a ocupar um cargo que lhe confere a responsabilidade de liderar seus subordinados.

A (professora 1) pra mim é uma pessoa que põe os cargos dela à frente da vida pessoal. Então, é uma pessoa que se ela ocupa um cargo, ela é merecedora de toda confiança, porque ela veste a camisa. Então, ela é uma pessoa que veste a camisa em tudo que ela faz (...) Os alunos tinham a (professora 1) como uma mãezona do curso, que resolvia todos os problemas. Então, eu acho assim, a (nome da professora) ela colocou, ela sacrificou inclusive muito a vida pessoal em prol do curso. Eu, muitas vezes, a vi a muito cansada, ela falava pra mim que ficou muito cansada, mas ela foi até o fim, ela não deixou a peteca cair (professor 1)

Eu acho que é uma mãe para todo mundo que conhece, que precisa dela. É uma mulher inteligentíssima, muito tranquila de se trabalhar, paciente, atenciosa demais. Sem palavras (secretária 1)

Para assumir o cargo gerencial foi necessário certo “sacrifício” ou “pagar o preço”. Isso significa supor, que conforme o trabalho de Cappelle *et al.* (2003), as mulheres que desejam ocupar uma posição hierárquica mais elevada devem abrir mão de alguns projetos pessoais em prol dos profissionais. Nesse sentido, assumir a identidade gerencial para a docente universitária pode representar a negação, talvez temporária, de traços identitários pessoais e profissionais ligados ao ofício de docente, a fim de favorecer a construção identitária gerencial.

Eu tive que trabalhar mais em casa, levar serviços pra casa porque eu não dava conta de fazer certas atividades aqui, principalmente aquelas que requerem uma concentração maior, por exemplo, ler um artigo, preparar uma aula. Se eu quisesse corrigir prova num ritmo maior, sem interrupções, não dava pra fazer aqui não. Então eu passei a levar mais serviço pra casa. Eu trabalhava mais aos domingos, eu trabalhava mais à noite, mais de madrugada, pra tentar dar conta de tudo que tinha que fazer (...) Então, tem o sacrifício, mas ao mesmo tempo tem a realização (professora 1)

Um fato interessante a ser destacado é a questão do sofrimento/prazer da construção identitária gerencial. Essa dicotomia remete-nos aos momentos de “crise identitária” destacados por Brito (2004). Na fase onde há o confronto da antiga identidade ou das antigas identidades, podem surgir conflitos e grandes dificuldades, daí decorre o sofrimento. No entanto, com o passar do tempo o processo de construção identitária caminha para sua conformação onde há, portanto, momentos ou sentimentos de prazer. Assim, “tem sacrifício, mas também tem realização”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi compreender o exercício da função gerencial por professoras em uma universidade pública, sob a ótica da identidade e gênero. Para tanto, elaborou-se um arcabouço teórico que discutiu a identidade e a construção da identidade gerencial, por meio dos processos de socialização. Além disso, buscou-se, também, amparo em reflexões teóricas sobre o trabalho feminino, a gestão e as relações de gênero.

Os relatos permitiram conhecer elementos do universo da gestão pública universitária, assim como dificuldades e desafios da gerência feminina. Algumas dessas dificuldades são inerentes à própria função gerencial; outras, por sua vez, são decorrentes de questões ligadas ao gênero. Verificou-se a importância do papel da organização na construção e conformação de identidades. Partindo dessa perspectiva, constatou-se o quanto a incorporação da identidade gerencial pelas professoras influencia nas suas vidas pessoais.

Além disso, pôde-se perceber que assumir um cargo gerencial requer das mulheres certa renúncia de alguns projetos pessoais. Significa, na verdade, “abrir mão” do pessoal em prol de “vestir a camisa” da organização. Isso vale tanto para organizações privadas como para as públicas, conforme o caso estudado. Entretanto, apesar de parecer um sacrifício, há no final a recompensa, que é percebida sob a forma de realização profissional e pessoal.

Para alguns entrevistados, assumir cargos gerenciais é algo que independe do gênero, para outros, há traços identitários ligados ao gênero que podem favorecer no exercício da função gerencial. A crítica aos estereótipos de gênero e traços femininos e masculinos na gerência é pertinente, pois, na prática, não existe perfil de gerente do sexo masculino ou gerente do sexo feminino.

Um elemento importante que emergiu como contribuição deste trabalho refere-se ao exercício da função gerencial que, não está, especificamente, vinculado à ocupação do cargo, podendo, inclusive, transpor as fronteiras organizacionais. Nessa perspectiva, compreende-se que o processo de construção identitária é, na verdade, um projeto identitário que (re)constrói-se ao longo da vida profissional das docentes.

Esse trabalho buscou analisar a identidade considerando a perspectiva de análise do tempo presente. Percebeu-se, contudo, que uma das limitações do trabalho foi a técnica de coleta de dados utilizada, a entrevista semi-estruturada. A fim de aprofundar um pouco mais nos estudos sobre as temáticas da identidade e gerência, sugerem-se estudos que utilizem a história de vida como técnica de pesquisa, justamente pelo caráter complexo dos estudos sobre identidade e pela necessidade de compreender a identidade gerencial do ponto de vista de sua construção. Outra possibilidade para pesquisas futuras é analisar o processo de (re)construção identitária dos professores docentes a partir da inserção de mulheres em cargos gerenciais, a fim de reforçar a perspectiva teórica da identidade de gênero como construção social e que não está associada, especificamente, ao estudo das mulheres.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999. BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.
- BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BRITO, M. J. M. A configuração identitária da enfermeira no contexto das práticas de gestão em hospitais privados de Belo Horizonte. 393p. **Tese** (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2004.
- BRUSCINI, 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. 2004, p.105-138.
- BRUSCHINI, C; RICOLDI, A. M; MERCADO, C. M. Trabalho e Gênero no Brasil até 2005: uma comparação regional. In: COSTA, A. O.; SORJ, B; BRUSCHINI, C; HIRATA, H. **Mercado de Trabalho e Gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- 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.
- CIAMPA, A. da C. **A estória do Severino e a história da Severina: um ensaio de psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 2001.

CROTHERS, L. M.; SCHMITT, A. J.; HUGHES, T. L.; LIPINSKI, J.; THEODORE, L. A.; RADLIFF, K.; WARD, S. Gender differences in salary in a female-dominated profession. **Gender in Management**. Vol. 25, n.7, 2010, pp. 605-626.

DUBAR, C. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

ESTHÉR, A. B. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das Universidades Federais em Minas Gerais. 276 p. **Tese** (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2007.

HILL, L. **Os novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

KIAYE, R. E.; SINGH, A. M. The glass ceiling: a perspective of women working in Durban. **Gender in Management**. Vol. 28, n.1, 2013, pp. 28-42.

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

MACHADO, H. V.; KOPITKE, B. A identidade no contexto organizacional: perspectivas múltiplas de estudo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...Recife**: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1CD.

MARRY, C. As carreiras das mulheres no mundo acadêmico. O exemplo da Biologia. In: COSTA, A. O.; SORJ, B; BRUSCHINI, C; HIRATA, H. **Mercado de Trabalho e Gênero**: comparações internacionais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MELO, M. C. O. L. **A gerência feminina**: espaço e desafios da função em empresas do setor de serviços da região metropolitana de Belo Horizonte. Belo Horizonte: CNPq, 2003. (Relatório de Pesquisa).

MIRANDA, A. R. A. Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública. 162p. **Dissertação (Mestrado em Administração)**. Lavras, MG: DAE/UFLA, 2010.

PAHL, R. **Depois do sucesso**: ansiedade e identidade *fin-de-siècle*. São Paulo: Editora Unesp, 1997.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, artigo 9, Rio de Janeiro, Jul. 2011, p.627-647

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. v. 43, n. 1, jan./fev, 2009, p. 151-74.

SCHNURR, S. Constructing leader identities through teasing at work. **Journal of Pragmatics**, Amsterdam, v. 41, n. 6, 2009, p. 1125-1138.

SOIHET, R. História, mulheres, gênero: contribuições para um debate. In: Aguiar, N. **Gênero e ciências humanas**: desafios às ciências desde a perspectiva das mulheres. Rio de janeiro: Ed. Rosa dos Tempos, 1997, p. 95-115.

SUÁREZ, M. A problematização das diferenças de gênero e a antropologia. . In: Aguiar, N. **Gênero e ciências humanas**: desafios às ciências desde a perspectiva das mulheres. Rio de janeiro: Ed. Rosa dos Tempos, 1997, p.31-48.

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

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

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