



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**HALIEN FABÍOLA CASSARO**

**O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO GERENCIAL POR MULHERES EM UMA  
UNIVERSIDADE PÚBLICA NO OESTE DO ESTADO DE SANTA CATARINA, SOB  
A ÓTICA DA IDENTIDADE E GÊNERO**

**CHAPECÓ**

**2019**

**HALIEN FABIÓLA CASSARO**

**O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO GERENCIAL POR MULHERES EM UMA  
UNIVERSIDADE PÚBLICA NO OESTE DO ESTADO DE SANTA CATARINA, SOB  
A ÓTICA DA IDENTIDADE E GÊNERO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Tatiane Silva Tavares Maia.

**CHAPECÓ**  
**2019**

**Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Cassaro, Halien Fabíola  
O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO GERENCIAL POR MULHERES EM UMA  
UNIVERSIDADE PÚBLICA NO OESTE DO ESTADO DE SANTA  
CATARINA, SOB A ÓTICA DA IDENTIDADE E GÊNERO / Halien  
Fabíola Cassaro. -- 2019.  
70 f.:il.

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Tatiane Silva Tavares Maia.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Administração, Chapecó, SC , 2019.

1. Identidade. 2. Carreira. 3. Gênero. 4.  
Conciliação. I. Maia, Tatiane Silva Tavares, orient. II.  
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

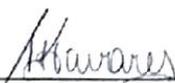
**HALIEN FABIOLA CASSARO**

**O exercício da função gerencial por mulheres em uma universidade pública  
no Oeste de Santa Catarina, sob a ótica da identidade e gênero**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a  
obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da  
Fonreira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a) **TATIANE SILVA TAVARES MAIA** – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:  
24 de Junho de 2019.



---

TATIANE SILVA TAVARES MAIA – Doutora



---

EMERSON MOISÉS LABES – Mestre



---

ANDRÉA BENCKE ZAMBARDA – Mestre

## **AGRADECIMENTOS**

A minha família, especialmente aos meus pais Agostinho e Loredane, minhas irmãs Daniela e Dulcimar que mais uma vez me incentivaram e me fizeram acreditar que seria capaz de concluir mais essa fase.

Ao meu companheiro de vida e graduação Claudinei Tiago Trevelin que esteve sempre à disposição para me auxiliar no que fosse necessário.

Aos amigos e colegas que dividiram momentos de aprendizados, conquistas e desafios.

A minha orientadora Tatiane Silva Tavares Maia por ter me conduzido pelo melhor caminho na conclusão deste trabalho.

A Universidade Federal da Fronteira Sul, por ter me proporcionado a oportunidade de viver experiências únicas e de conhecer pessoas que levarei para o resto da minha vida.

Obrigada por tanto!

*“Mulher,*

*Mulher lua  
A outra face, a face nua  
Mulher terra  
O que é mistério, o que se espera  
Mulher natureza  
O que é firme, o que é beleza  
Mulher força  
A gravidade, a correnteza  
Mulher água  
O nascimento, a incerteza  
Mulher vida  
Por toda parte, a tua semente.  
Mulher gente.”*

*Rayme Vasconcellos Soares – pensador.*

## RESUMO

De modo geral, as construções de identidade estão em constante modificação e recebem influência dos contextos históricos e papéis sociais exercidos pelos indivíduos. Como não poderia ser diferente, as mulheres, que em tempos remotos não atuavam na esfera pública do trabalho, quando passaram a ocupar cargos e espaços tradicionalmente masculinos, incorporaram novas características em suas identidades. Dessa forma, houve mudanças nas relações pré-estipuladas socialmente nas Instituições e também no âmbito familiar. Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo compreender como ocorre o exercício da função gerencial realizada por mulheres em uma universidade pública, a partir de um enfoque na construção da identidade e gênero. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se pelo estudo de histórias de vida de natureza qualitativa e envolve uma abordagem descritiva. Além disso, o trabalho recebeu suporte do método de observação participante. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com quatro mulheres que exercem cargos gerenciais em uma universidade pública no oeste do estado de Santa Catarina. A análise dos dados foi guiada pela análise de conteúdo dos discursos. Considerando-se os resultados encontrados, evidenciou-se que dificuldades e desafios aliados a oportunidades são elementos que permeiam a realidade das entrevistadas e revelaram muito sobre a construção identitária e a história de vida profissional dessas mulheres. Ao assumir cargos de liderança, as mulheres da gerência pública universitária se depararam com a necessidade de se articularem frente aos vários papéis. Quanto às potencialidades foram considerados a influência que elas exercem sobre seus pares, e a maneira como conduzem suas atribuições gerenciais de maneira sensível e holística, o que pode contribuir na formação de novos e importantes rumos para a administração das empresas. Os desafios apontados referem-se a sobrecarga vivida por essas mulheres, resultante da conciliação entre os diferentes papéis como gestoras, professoras e ainda mães, ressaltando assim, a necessidade da existência de uma rede de apoio. Além disso, os desafios foram relacionados quanto às barreiras vivenciadas por mulheres gestoras, o preconceito encontrado nas entrelinhas dentro da própria Instituição em que trabalham e quanto à necessidade da provação constante de suas habilidades nos cargos que ocupam. Sendo assim, mesmo com a ocorrência de mudanças quanto aos papéis sociais entre gêneros os velhos discursos ainda estão presentes na sociedade e afetam de modo direto as atribuições e identidade dos indivíduos.

Palavras-chave: Identidade. Gênero. Carreira. Conciliação.

## ABSTRACT

In general, identity construction is constantly changing and it is influenced by the historical contexts and social roles of individuals. Not surprisingly, women, who in the earliest times did not work in the public sphere, incorporated new characteristics in their identities when they started holding positions and spaces traditionally masculine. In this way, there were changes in pre-stipulated social relations in the Institutions and also in the family context. In this sense, this study aimed to understand how women in leading positions in a public university exert their roles, from a focus on the construction of identity and gender. As for the methodological procedures, the research is characterized by the study of qualitative life histories and involves a descriptive approach. Furthermore, the work was supported by the participant observation method. Data collection was done through interviews with four women who hold managerial positions at a public university in the western part of the state of Santa Catarina. The analysis of the data was guided by the content analysis of the speeches. Considering the results found, it was evidenced that difficulties and challenges allied to opportunities are elements that permeate the reality of the interviewees and revealed much about the identity construction and the history of professional life of these women. In assuming leadership positions, women in public management found themselves faced with the need to articulate themselves in front of the various roles. Regarding the potentialities, the influence they had on their peers was considered, as well as the way they manage their assignments in a sensitive and holistic way, which can contribute to the development of new and important directions for some companies. The challenges mentioned refer to the overcommitment experienced by these women, resulting from the reconciliation among the different roles as managers, teachers and even mothers, thus highlighting the need for a support network. In addition, the challenges were related to the barriers experienced by women in leading positions, such as the prejudice found in their workplace and the constant need of proving how capable they are to accomplish their roles. Thus, even with changes in social roles between genders, the old speeches are still present in society and affect directly the attributions and identity of individuals.

Keywords: Identity. Gender. Career. Conciliation.

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1.OBJETIVOS .....	12
1.1.1.Objetivo Geral.....	12
1.1.2.Objetivos Específicos.....	13
1.2.JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2.REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1.A MULHER E O TRABALHO.....	15
2.2.A JORNADA DE TRABALHO FEMININO .....	17
2.3.A MULHER EM CARGOS GERENCIAIS.....	19
2.4.IDENTIDADE E GÊNERO.....	22
<b>3.METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
3.1.TIPO DE PESQUISA .....	26
3.2.SUJEITOS DE PESQUISA .....	27
3.3.TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	29
3.4.TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO.....	30
3.5.LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	31
<b>4.RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>33</b>
4.1.AS MULHERES NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	33
4.2.PROFESSORAS GESTORAS: CONSTRUINDO TRAJETÓRIAS .....	36
4.2.1.História de vida das mulheres.....	36
4.2.2.Rotina na gestão conduzida pelas mulheres.....	42
4.3.DESAFIOS E POTENCIALIDADES DAS CARREIRAS.....	45
4.3.1.A Cada escolha uma renúncia? Conciliando trabalho, família e capacitação.....	46
4.3.2.As potencialidades: fontes de apoio para conseguir.....	55
4.4.CRIANDO IDENTIDADE: ASPECTOS MARCANTES .....	57

<b>5.CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados- Roteiro de Entrevista.....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>70</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em decorrência de uma nova ordem econômica o sistema produtivo passa por profundas mudanças políticas, econômicas, tecnológicas e culturais impactando nas relações dos indivíduos na forma em que vivem e o modo de ser de cada um. De modo geral as relações sociais se modificam trazendo mudanças nas suas vivências e conseqüentemente nas suas identidades. Mais especificamente Vieira (2005), traz uma discussão acerca da formação identitária da mulher em meio a todas as transformações. Segundo a autora existem dificuldades de a mulher construir uma nova identidade já que todas as experiências e contatos que fazemos durante a vida de certa forma nos moldam e nos torna diferente.

Uma das mudanças importantes ocorridas na formação identitária das mulheres foi a sua introdução no mercado de trabalho. Por décadas, as mulheres foram consideradas submissas e não dignas de ocupar uma vaga de trabalho remunerado, mas com o passar dos anos elas deixaram o perfil imposto pela sociedade, que impõe a figura feminina apenas como mãe, esposa e dona de casa, passaram então a ocupar cargos dentro das organizações.

A inserção da mulher no mercado de trabalho vem, ao longo dos anos desmistificando a ideia de a mulher ser frágil e dependente, conceitos esses que foram formados culturalmente pela sociedade com o passar dos tempos. Segundo Rago (2012), nas primeiras décadas do século XX a grande parte do proletariado do Brasil era constituída por mulheres e crianças, as operárias eram descritas como “mocinhas infelizes e frágeis”, aparentavam estar desprotegidas e fragilizadas aos olhos da sociedade, majoritariamente dominada por homens.

Segundo Tonani (2011), o grande início da inserção da mulher no mercado de trabalho teve seu ímpeto com as I e II Guerras Mundiais, os homens enfrentavam as batalhas, a mão de obra disponível nas cidades então eram as mulheres e crianças, as quais fabricavam insumos para fomentar a guerra. Mesmo com o fim das batalhas muitos homens não voltavam e muitos que voltavam estavam incapacitados para assumir suas funções, mais uma vez a mulher entra com sua mão de obra.

O ingresso da mulher no mercado de trabalho acentuou-se também a partir da Primeira Revolução Industrial, com a necessidade de complementação da renda familiar, no entanto seu trabalho era penoso e mal remunerado Girão (2001, apud VIEIRA; AMARAL, 2013).

O Brasil em meados de 1990 teve um aumento do desemprego causado pela inflação que ocorria no país entre os anos de 1985 e 1994 e mudanças na política econômica também nos anos de 1990. Em conseqüência, a qualidade de vida das famílias diminuiu, muitos chefes

de família ficaram sem renda assim os trabalhos informais como autônomos aumentaram e outros componentes da família também passaram a buscar a inserção no mercado de trabalho.

Além disso, com o passar do tempo famílias passaram a ser chefiadas por mulheres por motivos como morte do esposo ou pelo fato de optarem a viver sozinhas emancipadas ou em busca da independência e igualdade (SANCHES; GEBRIM, 2003). Como completa Amaral (2012), a participação feminina no mercado de trabalho trouxe modificações nas empresas e nas organizações familiares, isso pode ser constatado, por exemplo pela diminuição de natalidade e o aumento de famílias chefiadas por mulheres.

Com foco na igualdade de gênero, as mulheres tentam diariamente a inserção no mercado de trabalho tanto em organizações privadas como em entidades públicas de forma igualitária com salários e cargos equiparados ao sexo oposto. De acordo com o IBGE (2008), as mulheres brasileiras vêm se sobressaindo, e apresentaram em média um ano a mais de escolaridade em relação aos homens, vale ressaltar que maiores níveis de escolaridade dão a oportunidade de melhores oportunidades no mercado de trabalho. Segundo Eagly, Johannesen-Schmidt e Engen, (2003 apud HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018), ainda que com melhores níveis de escolaridade em comparação ao sexo oposto as mulheres concorrem aos mesmos cargos e usam estilos melhores de liderança.

No Brasil os primeiros cargos públicos foram ocupados por mulheres nos anos de 1920, depois de terem movido processos judiciais e conseguirem esse direito. Mas foi em 1938 com a composição de lei sobre a realização de concursos públicos para o provimento de cargos públicos com provas em anonimato, que a oportunidade de trabalho no setor público foi garantida pelo gênero feminino (BARROSO, 1990).

Ainda como ressalta Barroso (1990), a administração pública se tornou cada vez mais importante como fonte de trabalho feminino, por exemplo, nos anos de 1980 a maioria dos cargos eram ocupados por mulheres principalmente os que se tratavam serviços previdenciários como assistentes sociais, professores e em serviços médicos. Vale ressaltar que por outro lado em serviços militares e de polícia os serviços femininos eram praticamente extintos.

Apesar de crescente, a ocupação feminina no mercado de trabalho é marcada por vários percalços como, baixos salários, ocupação de postos de trabalho precários e discriminação na contratação e na ascensão profissional, muito além do que se faz durante suas horas de trabalho computadas, as mulheres possuem jornadas longas que conciliam o cuidado com a casa e os filhos quando os têm (SANCHES; GEBRIM, 2003).

Há evidências de que a falta de confiança que as mulheres têm em si próprias, é reforçada pelas características que são atribuídas a homens e mulheres, o que pode ter grande influência no modo como a mulher se percebe e é percebida pelos outros no mercado de trabalho e no ambiente em que trabalha. Outra característica importante é a incompatibilidade entre comportamentos considerados mais femininos, como empatia e bondade e os comportamentos associados a papéis de liderança, como confiança e assertividade, podem levar a uma distorção no que se espera de uma líder feminina. Acredita-se que a mulher deva se manter feminina e, ao mesmo tempo, aderir ao comportamento de um líder tradicional – o que pode ser fonte de preconceito no ambiente de trabalho (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

Existem múltiplas possibilidades de reconstrução da identidade de gênero no trabalho, ou seja, das características e comportamentos que seriam esperados de uma mulher ou de um homem em uma organização (CAPPELLE et al., 2009). Com este trabalho, tentou-se articular as temáticas de gênero e identidade em um espaço organizacional peculiar, buscando compreender o fenômeno da inserção feminina em uma organização, na qual é possível se exercer distintos papéis frente à diferentes funções. Insere-se, nesse sentido, entre os estudos que buscam explorar e compreender elementos de caráter mais subjetivo na gestão de pessoas, como a inter-relação entre a identidade e a organização.

Considerando o exposto, para a execução desse estudo, delimitou-se a seguinte pergunta de pesquisa: **como ocorre o exercício da função gerencial realizada por mulheres em uma universidade pública no oeste do estado de Santa Catarina- SC, sob a ótica da identidade e gênero?**

## 1.1. OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados os objetivos, que acercam o atendimento e resolução do problema de pesquisa exposto.

### 1.1.1. Objetivo Geral

Compreender o exercício da função gerencial realizada por mulheres em uma universidade pública no oeste do estado de Santa Catarina- SC, sob a ótica da identidade e gênero.

### 1.1.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar o perfil das mulheres entrevistadas;
- b) Descrever as atividades realizadas pelas mulheres que ocupam cargos gerenciais na universidade;
- c) Apontar os desafios e as potencialidades das carreiras de mulheres gerentes ao conciliar diferentes papéis.

### 1.2. JUSTIFICATIVA

As autoras Lakatos e Marconi (2003), destacam que a justificativa é o elemento que contribui com a aceitação da pesquisa e reitera a importância da mesma, se apresenta no trabalho de forma completa e sucinta. Ressaltam ainda que a justificativa deva focar na originalidade, na importância, na viabilidade, na disponibilidade e propiciar contribuições acerca do assunto em questão.

Embora a representatividade feminina em altos cargos venha aumentando nos últimos anos, as dificuldades ainda persistem, apesar da presença mais frequente da mulher no topo das grandes empresas, elas ainda se encontram sub-representadas nos níveis seniores, os quais são ocupados majoritariamente por homens. Com foco no empoderamento feminino e na igualdade de gênero, busca-se uma discussão acerca do assunto que ainda provoca muita polêmica, pois envolve a aculturação.

Segundo o Fórum Econômico Mundial a equiparação entre gêneros só deve ocorrer daqui a mais de 100 anos em meados de 2133, o índice Global de Desigualdade de Gênero de 2016 analisou 144 países apontou o Brasil na posição 90º lugar, foi a pior colocação em relação aos últimos anos, apesar de uma pequena melhoria na paridade econômica, as mulheres brasileiras ainda enfrentam acentuado desequilíbrio em representatividade política, por exemplo, (G1 ECONOMIA, 2017).

A liderança é historicamente definida em termos masculinos, segundo um estudo realizado por Shein, Mueller, Lituchy et al. (1996), apud Hryniewicz e Vianna (2018, p.333), chamado “*think manager – think male*” que significa (pense no gerente – pense no sexo masculino), analisou a resposta de estudantes do curso de Administração de cinco países (EUA, Reino Unido, Alemanha, China e Japão), nos conseguintes chegaram como resultado da pesquisa que:

[...] entre os estudantes de administração – as mulheres apresentam menor probabilidade de ter características de liderança em comparação aos homens é global (nos EUA, as mulheres viam atitudes de gerentes como mais andrógenas e não mais masculinas ou femininas). Por causa disso, podem ser erguidas barreiras para o avanço feminino no mercado de trabalho global, uma vez que esses estudantes se tornem gerentes e tomem decisões baseadas nos estereótipos em que acreditam.

Vale a pena ressaltar como a discriminação de gênero, tanto em relação a diferenciais de salários quanto a postos de trabalho por elas ocupados afetam suas trajetórias. Contudo já citado é visível de como o sexo feminino é visto como fragilizado e menos capaz de ocupar um cargo gerencial, historicamente dizendo.

Importante destacar que os diferentes papéis exercidos por elas no dia a dia, suas experiências particulares, suas emoções, suas vivências culturais impactam na construção de suas identidades. Cada época, cada história faz com que de algum modo o indivíduo se modifique. Contudo, as mulheres analisadas do estudo estão inseridas em diferentes contextos e papéis sociais, elas não são somente responsáveis pela execução dos seus trabalhos laborais. Evidencia-se que são protagonistas de suas trajetórias e escolhas, trata-se de mães, administradoras de seus lares, esposas, professoras, gestoras, pesquisadoras e orientadoras. Consequentemente suas formações identitárias são permeadas por modificações constantes na busca da construção do ser.

O estudo da temática proposta pelo presente trabalho revela-se de suma importância, visto a expansão de novos e necessários rumos e visões acerca da igualdade de gênero, no reconhecimento da mulher como item fundamental na construção da sociedade intelectual e fundamental nas organizações. Além disso, vale ressaltar como as mudanças sociais ocorridas nas últimas décadas afetam a construção identitária dos indivíduos. Já que a mulher é capaz de causar impacto nas relações sociais, pois implica uma mudança de “paradigma” no modo em que as famílias são constituídas e como a cultura age sobre as relações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresentam-se as temáticas principais que deram suporte para realização da pesquisa, que são concernentes a relações de gênero e identidade. Inicialmente se discute o trabalho feminino e a participação da mulher. A seguir, aspectos relacionados à jornada de trabalho feminino e os diferentes papéis exercidos serão tratados e na sequência a atividade gerencial realizada por mulheres. Por fim, definições e conceitos em torno do constructo identidade serão apresentados.

### 2.1. A MULHER E O TRABALHO

O trabalho conserva um lugar importante na nossa sociedade, ele representa um valor, influencia na motivação do indivíduo. Segundo Albornoz (1986), a palavra trabalho pode ter vários significados, às vezes quando carregada de emoção pode ser conjugado à dor, tortura, suor do rosto, fadiga e fardo, no entanto pode designar a operação humana de transformação da matéria prima natural em objeto de cultura. Ainda Albornoz (1986, p. 9) destaca que

é possível achar na mesma palavra trabalho ambas as significações: a de realizar uma obra que te expresse, que dê reconhecimento social e permaneça além da tua vida; e a de esforço rotineiro e repetitivo, sem liberdade, de resultado consumível e incômodo inevitável.

A mesma autora ainda traz que na nossa língua a palavra trabalho origina-se do latim *tripalium*, instrumento que era utilizado pelos agricultores no beneficiamento do trigo, do milho e do linho, no entanto a maioria dos dicionários colocam o significado da palavra como instrumento de tortura. Percebe-se disto então, o fato de que muitas vezes o trabalho é ligado com fardo e sofrimento (ALBORNOS, 1986).

Em outro sentido, a palavra trabalho é a aplicação das capacidades humanas para propiciar o domínio da natureza, é o esforço para conseguir algum objetivo. Na tradição cristã a Reforma protestante coloca o trabalho como instrumento de salvação e de realização divina, em outras religiões como na tradição oriental também pode ser visto como uma atividade que harmoniza o homem com a natureza e que desenvolve seu caráter. O sentido subjetivo do trabalho pode ser interpretado como uma estrutura cognitiva, que impacta fortemente as percepções, as avaliações, as atribuições e sobre o próprio comportamento do indivíduo (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995).

A divisão do trabalho sempre se referiu à distinção das atividades que são desenvolvidas por homens ou por mulheres, segundo França e Schimanski (2009). De forma geral trata-se da divisão sexual do trabalho, explica ainda os autores, gerando impactos na organização econômica da sociedade e nas relações de gênero.

No decorrer da evolução humana, a divisão do trabalho se configurou em reservar a mulher atividades ligadas ao lar, tarefas domésticas, criação dos filhos, preparo de alimentos os quais eram conquistados pelos homens, eles realizavam as atividades mais árduas - assim consideradas - como a segurança da família e a conquista do alimento. Nas populações mais primitivas as mulheres também eram incumbidas de coletar e cultivar sementes e hortaliças (CUNHA; SPANHOL, 2014). Já as atividades destinadas à produção social e que são desenvolvidas no espaço público são tidas como uma atribuição masculina (FRANÇA; SCHIMANSKI, 2009).

Com o passar do tempo as mulheres foram se incorporando no mercado profissional, segundo Rosa (2008) o século XX foi marco para uma das mudanças de cunho social mais importantes, se tratou da feminização da força de trabalho, o autor ainda ressalta que grupos de mulheres trabalhadoras estruturaram as categorias de gênero e de classes sociais para a conquista de uma imagem de trabalhador universalizada, que buscava a igualdade de oportunidades, dos direitos e deveres entre homens e mulheres.

A manifestação e a expansão das atividades femininas no espaço público do trabalho são acentuadas durante a década de 1970, principalmente entre as mulheres casadas mães. As mudanças ocorreram de maneira geral por transformações ocorridas no sistema produtivo como já citado mais acima e pelas alterações de comportamento e valores na sociedade, como por exemplo, a redução nos níveis de fecundidade, o enfraquecimento dos vínculos matrimoniais, aumento de separações e divórcios e o crescimento de famílias lideradas por mulheres (OLIVEIRA, 2003). Oliveira (2003), ainda enfatiza que as modificações societárias fizeram com que um maior número de mulheres ocupasse uma vaga no ensino superior, afim de maior qualificação e melhores oportunidades de trabalho.

Em pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2019), chamada de Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD, revela que entre a população ocupada consultada entre as idades de 25 a 49 anos, o número de mulheres inseridas no mercado de trabalho entre os anos de 2012 a 2018 foi de aproximadamente 1,4 milhão, enquanto o número de ingressantes homens foi de 194 mil, a grande diferença deve-se pela discrepância que ainda existe em relação aos homens já inseridos no mercado profissional em comparação ao sexo oposto.

Contudo as mulheres inseridas no mercado de trabalho ganham em média 20,5% menos que os homens no Brasil, segundo a Agência IBGE Notícias (2019), alguns fatores que explicam a diferença nos rendimentos é de que as mulheres trabalham menos horas e que sua hora trabalhada é menos valorizada do que a do homem na mesma função. Salienta-se, que a jornada de trabalho computada não reflete o que a mulher trabalha em todo seu dia, já que o trabalho feminino também é associado aos afazeres domésticos e cuidados com outras pessoas, além do seu turno laboral.

A participação da mulher no mercado de trabalho remunerado resultou em transformações. Contudo, a despeito disso as mulheres ainda lutam muito pela igualdade e pela paridade profissional entre os gêneros. Evidencia-se que, o reconhecimento pelo seu esforço laboral e o alcance por altos cargos dentro das organizações é árduo, uma vez que ela se divide entre a vida profissional e a vida de mãe e dona de casa. Nesse sentido partimos para os próximos tópicos que se tratarão sobre o trabalho feminino.

## 2.2. A JORNADA DE TRABALHO FEMININO

Partindo do pressuposto de que o gênero feminino ainda passa por grandes discriminações, Santos (2015) ressalta que a condição da mulher ainda é permeada por descréditos inferidos por uma sociedade baseada no modelo patriarcal, a qual refere os espaços da mulher como sendo o doméstico e do lar. Sendo assim, é de suma importância que se faça levantamentos sobre a real condição vivida pelas mulheres que é em relação a dual rotina de trabalho que consiste em afazeres da esfera privada (entende-se como lar), e na esfera pública (entende-se como fora do lar).

Segundo Santana (2006), a esfera privada do trabalho que em grande maioria exercida por mulheres, é caracterizada como não criador de valor, ou seja não produtivo, sendo assim, esse trabalho se torna invisível frente à sociedade, aos companheiros das próprias mulheres os quais não reconhecem o trabalho realizado dentro de casa.

Quando exercem atividades na esfera pública, em busca de um trabalho pelo desejo de desenvolver uma carreira, pela necessidade econômica, ou ainda, em decorrência de novas necessidades de consumo, essas mulheres não deixam de exercer suas atividades anteriores, pelo contrário, ela acabará absorvendo mais afazeres e passará a exercer a dupla jornada de trabalho. Assim, em primeiro momento o trabalho na esfera pública poderá significar a libertação e satisfação pelo poder conquistado, em outros momentos poderá culminar na

sobrecarga, por conta do papel imposto socialmente na divisão de trabalho entre os gêneros (SANTANA, 2006).

Deve-se considerar assim que o peso das atividades privadas que recai sobre as mulheres corresponde a mais um dos obstáculos sobre a sua participação integral e igualitária no mercado de trabalho, já que para elas é designado o papel de administradora da casa e criadora dos filhos, ainda mais quando mães de filhos pequenos e mais dependentes (FRANÇA; SCHIMANSKI, 2009).

Como ressaltam Piccinini et al. (2008), de fato a chegada de um filho interfere na vida da mulher e nas atividades profissionais desempenhadas por elas, essas tendem a ficar em segundo plano, principalmente logo após o nascimento da criança.

Perez (2001, p.52), enfatiza:

Responsáveis pela maioria das horas trabalhadas em todo o mundo, as mulheres, generosamente, cuidam das crianças, dos idosos, dos enfermos, desdobrando-se em múltiplos papéis. Esquecidas de si mesmas, acabam por postergar um debate que se faz urgente: a divisão desigual das responsabilidades da família, a injustiça de sozinha, ter de dar conta de um trabalho de que todos usufruem.

Observando a sociedade atual, pode-se notar que a inserção da mulher no espaço de produção social não significou a liberação às tarefas domésticas, por outro lado, trouxe como consequência um grande desafio no trabalho feminino, estabelecer a reformulação da estrutura familiar (VIEIRA; AMARAL 2013). Para que o indivíduo construa sua carreira, as metas da vida pessoal devem ser planejadas em consonância com as metas da profissional (LIMA; TOSE, 2001). Desse modo a conciliação entre a vida profissional e pessoal exige uma reformulação de atividades e de contatos, os quais irão auxiliar nas atividades do dia a dia, principalmente no que tange os filhos e as atividades domésticas.

Um dos direcionamentos na reformulação da estrutura familiar é trazido por Barbosa e Rocha Coutinho (2007), refere-se ao adiamento da maternidade devido à inserção das mulheres no mercado de trabalho e a ascensão de suas carreiras. Outro aspecto importante no processo de reformulação familiar são as redes de apoio nos casos dos casais que decidem ter filhos, elas servem de auxílio nas diferentes tarefas relacionadas do cotidiano, são formadas por objetos sociais (pessoas), funções (atividades dessas pessoas) e situações (contexto), os quais oferecem apoio emocional e apoio nas tarefas domésticas, dentre as pessoas dessa rede destacam-se os próprios familiares e outros parentes da família (DESSEN; BRAZ, 2000). Outros componentes nas redes de apoio são, por exemplo, creches, escolas de educação infantil, babás e empregadas domésticas (RAPOPORT; PICCININI, 2006).

Dessen e Braz (2000) destacam ainda que as redes de apoio variam de acordo com o contexto histórico no qual elas estão inseridas. De acordo com Souza et al. (2011), o modo que mães sejam elas jovens ou tardias organizam a conciliação das tarefas do lar e de sua profissão estão totalmente ligadas à posição que ocupam no mercado de trabalho, bem como o auxílio dado pelo companheiro e a renda recebida por ele.

Desse modo, apesar das mudanças ocorridas no modo produtivo e no número de profissionais femininas presente no mercado de trabalho ainda se percebe a necessidade de uma luta constante para a que a igualdade dos direitos seja alcançada. A identidade da mulher como responsável pelas atividades domésticas e a criação dos filhos ainda está muito presente em suas rotinas e na mentalidade da sociedade, resultando assim na sobrecarga, no desgaste físico e psicológico por parte das profissionais femininas. Além de maior esforço para lidar com preconceitos e entraves no desenvolvimento da carreira, como, por exemplo, o teto de vidro.

### 2.3. A MULHER EM CARGOS GERENCIAIS

Acrescentando à jornada de trabalho feminino os aspectos relacionados ao exercício da gestão, em cargos que exigem ainda mais dedicação, cabe aprofundar um pouco mais sobre a trajetória de desenvolvimento da mulher no trabalho e carreira feminina. As trajetórias de profissionais femininas que ocupam cargos de chefia e cargos executivos evidenciam dificuldades e obstáculos, em grande parte, colocados pela sociedade. Corsini e Souza Filho (2001) esclarecem que a resistência parte tanto de homens como das próprias mulheres. Surpreendentemente, talvez se possa dizer que a resistência que parte do mesmo gênero seja a mais desafiadora.

Como ressalta Rocha-Coutinho e Rocha-Coutinho (2011), até pouco tempo atrás a representação de características de liderança e feminilidade poderiam gerar um conflito interno de personalidade e se caso a mulher agisse de acordo com os padrões masculinos de liderança, também era condenada por ser vista como pouco feminina, algo que ainda pode ser observado atualmente.

No entanto, para Moscovici (1981, apud CORSINI; SOUZA FILHO, 2004), o conflito enfrentado pelas mulheres que ocupam cargos de liderança é uma transição entre a situação histórica da mulher quanto ao trabalho e o entendimento que uma liderança eficaz não é necessariamente relacionada a atributos masculinos, em termos sociológicos a problemática que envolve a liderança feminina se trata de uma confusão social.

Vale ressaltar que o contexto do exercício gerencial é permeado por jogos de poder, de conflitos e dificuldades nos variados âmbitos empresariais, sejam de cunho privado ou público e quando relacionam-se categorias de gênero é criado ainda maiores e possibilidade de aprofundamentos teóricos, no que tange às peculiaridades da gerência no geral e da gerência exercida por mulheres (MIRANDA; MAFRA; CAPELLE, 2012).

Atualmente, pode-se identificar no mundo do trabalho uma desordem dentre os discursos sobre igualdade entre os gêneros, algumas mudanças sim, realmente ocorrem, no entanto, ainda há discrepância dentro das organizações quanto a participação feminina em cargos gerenciais. De acordo com Carli e Eagly (2001, apud CORSINI; SOUZA FILHO, 2004), a conquista das mulheres ao alcançarem posições de destaque dentro das organizações é bem recente a maioria delas aconteceu na década de 1990.

Oliveira (2003) traz que as conquistas por parte das mulheres foram muitas, elas adquiriram uma nova identidade como trabalhadora assalariada durante a década de 70, ainda que em pequenos números elas fossem se deslocando das ocupações como professoras, como secretárias, como enfermeiras e passaram a ocupar posições mais valorizadas e qualificadas no mercado de trabalho, bem como posições gerenciais dentro das organizações.

Entretanto, no Brasil, por exemplo, os avanços nas ocupações por mulheres em funções mais qualificadas, continuam sendo a de serviços comunitários e sociais, os quais já possuem maior representatividade do gênero feminino (MOURÃO; GALINKIN, 2008).

As autoras Hryniewicz e Vianna (2018), concordam que as mulheres vêm acumulando conquistas importantes na área profissional, porém, as desigualdades ocupacionais ainda persistem, o sexo feminino ainda é minoria em cargos de maior status, como de alta gerência e posições executivas, como “chief executive officer (CEO), chief financial officer (CFO), chief operations officer (COO), além dos boards de diretores”.

Segundo o IBGE (2016) apenas 37,8% das posições de liderança são ocupadas por mulheres, uma diminuição de quase 2% em relação ao ano de 2011, ainda que as mulheres brasileiras possuam níveis de escolaridade superior em relação aos homens, elas ainda são a minoria em cargos gerenciais, ainda há muitas barreiras para a igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Segundo Corsini e Souza Filho (2004), no Brasil, apenas 6% dos cargos de chefia nas maiores empresas brasileiras são ocupados por mulheres.

Segundo Corsini e Souza Filho (2004), pode-se explicar tais disparidades focando tanto no indivíduo e sua formação identitária, quanto no contexto das organizações no que se refere aos elementos que influenciam o comportamento das pessoas, como o clima, o ambiente organizacional, a composição dos grupos, e a estrutura de poder.

Além dos pontos citados o que ainda pode trazer tais diferenças é a formação do “teto de vidro”, levantado por Botelho (et al., 2008), como a formação de um conjunto de barreiras invisíveis as quais dificultam a chegada das mulheres em altos cargos executivos, são os estereótipos, os preconceitos e a discriminação que sofrem quando decidem se dedicar a suas empresas, mas também podem ser representados pelo dilema da dupla jornada de trabalho e os conflitos gerados entre trabalho e família.

Assim, a aceitação feminina em cargos gerenciais ainda esbarra em velhos discursos conflitantes entre a identidade feminina e masculina. Mesmo que comportamentos e atitudes tenham sido adotados a mulher na atualidade é múltipla e incorpora os vários papéis propostos pela sociedade. Isto porque os atuais discursos sobre a identidade feminina não substituíram os antigos, apenas as fizeram agregar esse novo papel de profissional dedicada e competente (ROCHA-COUTINHO, 2017).

No setor público as mulheres têm tido maiores chances de ocupar postos no mercado de trabalho, inclusive em posições gerenciais, o que acontece pelo fato do Estado prover suas vagas por meio de concurso público os quais não fazem distinção de gênero, contudo, quanto mais alto for o escalão menor é a representatividade feminina (FONTENELE - MOURÃO, 2006). Ainda assim, os jogos de poder são colocados à mostra como uma maneira dos homens defenderem seus interesses em relação ao sexo oposto, nesse caso, podem haver acordos informais entre homens, a fim de impedir as mulheres de alçar-se na carreira administrativa (MIRANDA; MAFRA; CAPELLE, 2012).

Em suma, as mulheres vêm dia após dia galgando melhores posições dentro das organizações provando suas capacidades e competências no mercado de trabalho, contudo, os padrões historicamente masculinos ainda existem, trazendo consigo as dificuldades e barreiras mesmo que veladas, e continuam sendo de certa forma segregadas em “guetos” ocupacionais e com baixas representações em altos cargos dentro das organizações (ROCHA-COUTINHO; ROCHA-COUTINHO, 2011). Por outro lado, Oliveira (2003) explica que mesmo que as mulheres alocadas em cargos gerenciais sejam a minoria, o impacto da sua presença em tal patamar pode significar muito mais que uma representação numérica.

Ainda nesse sentido, como comenta Fortino (apud Lombardi, 2008, p. 390), as carreiras das mulheres tendem a não ser lineares, passam por ascensões abruptas em direção a cargos gerenciais, depois de terem passado por períodos de estagnação em cargos de menor escalão, ainda, em relatos é comum aparecer a presença de um homem que as tenha indicado para um posto de comando, elas assim passam pela necessidade de estarem sempre provando a competência profissional.

Visto a relevância de debater assuntos tais como, a liderança feminina e a busca pelo seu espaço dentro da sociedade produtiva, parte-se para o próximo tópico avançando sobre os constructos identidade e gênero. A fim de relacioná-los destaca-se o que esclarecem Cappelle et al. (2009). Tais autores defendem que a identidade é um constructo teórico, o qual pode ser encarado como um processo relacional e muito dinâmico, dando lugar a reflexões filosóficas sobre a ação social e sobre a subjetividade, por exemplo, em relações de gênero.

#### 2.4. IDENTIDADE E GÊNERO

Pode-se verificar na literatura que o conceito central de identidade vem sendo muito questionado, em diferentes áreas do conhecimento. Nota-se que a ideia de uma identidade única, integral e originária vem sendo desconstruída (COUTINHO, et al. 2017). Cappelle et al. (2009) explicam que a construção da identidade é um processo complexo, pois depende do julgamento dos outros e também das próprias orientações e auto definições do indivíduo.

Segundo Vieira (2005), a identidade pode ser vista como um produto da negociação externa da diferença com outros indivíduos, cujo propósito contínuo e permanente é a construção do *self*, ou seja, a construção da sua individualidade e subjetividade. A autora ainda complementa que a construção da identidade não é formada apenas por um dado ou acontecimento isolado, se trata de um conjunto de interações ao longo da vida, do percurso único de vivência de cada sujeito, é construído com perdas, ganhos, crenças, juízos e valores adquiridos em algum momento da sua vivência, completa dizendo que da mesma forma ele como indivíduo interfere na construção da sua própria subjetividade.

Considera-se que a identidade é metamorfose, não é estática, ela é modificada com a vida cotidiana, serve de reflexo na construção identitária para quem está ao nosso redor, segundo Ciampa, (2012, p.59): “a identidade do outro reflete na minha e a minha na dele (afinal, ele só é meu pai porque eu sou filho dele)”, a identidade é relacional e formada a partir das relações e vivências. Note-se que neste estudo, junto a mulheres de instituição universitária, envolve múltiplas relações em diferentes contextos: na família, na sala de aula junto aos alunos, na reitoria ou coordenações junto aos demais colegas e chefes na instituição.

Considerando que as relações vividas fazem com que a identidade sofra mudanças, Hall (2008), pondera que o processo de globalização causa impactos sobre a formação identitária. O autor chama a atenção para o fato de que quanto mais a vida social é mediada pelo mercado global, conseqüentemente mais as identidades são desvinculadas de lugares, tempos, histórias e tradições.

França e Schimanski (2009), trazem que é comum nas pesquisas o uso do conceito gênero como sinônimo de mulher, entretanto, ressalta-se que a palavra gênero designa tanto a mulher, quanto o homem e refere-se ao estudo das relações de gênero que os envolvem, não se pode falar sobre o feminino sem falar no masculino e o mesmo acontece ao contrário. Quando há uma tratativa sobre a construção de identidade, também há um debate sobre a diferença entre os gêneros.

Quanto às representações de gênero referem-se às classes sociais, as etnias, as relações de subordinação, de hierarquia. As relações de gênero revelam processos sócio-políticos que auxiliam no entendimento das formas de organização no trabalho (CORSINI; SOUZA FILHO, 2004).

De acordo com Cappelle (2009), quando se fala em gênero feminino e masculino está se referindo a um contexto histórico e sociocultural e não ao significado biológico, se diz respeito às relações de poder e como foram construídas, desde a sua formação, os estudos de gênero vem sendo debatido e concluído que as sociedades humanas estabelecem significados diferentes para o masculino e para o feminino.

O estudo sobre gênero nas organizações permite que as interpretações acerca da interação entre homens e mulheres se multipliquem de acordo com o contexto social e suas regras; ainda, admite que as mudanças nos hábitos e condições de vida causadas pela tecnologia e desenvolvimento sociocultural sejam inseridas em tais análises (BRITO, 2004). O conceito de gênero acentua a noção de que os indivíduos ao longo da vida por meio das mais diversas interações e práticas sociais se constituem como homens ou mulheres (CAPPELLE, et al., 2009).

Mesmo no campo profissional as identidades são diferenciadas conforme o gênero, ainda que nas mesmas profissões homens e mulheres sejam vistos de forma diferente, pode-se assim dizer que a questão da identidade e o gênero possuem amplos papéis dentro da sociedade. Ainda, se a subordinação da mulher ao homem é algo fixo dentro da mentalidade de uma sociedade independente da profissão a que venham desempenhar, inevitavelmente indica-se que homens e mulheres não podem ter a mesma identidade mesmo que atuantes em uma mesma profissão (CHIES, 2010). Pode-se considerar então, que a identidade social é complexa envolve a sociedade, a cultura, a economia e a política, fatores que explicam a diferença entre a formação identitárias entre homem e mulher, por exemplo, (VIEIRA, 2005).

Ainda, segundo Chies (2010), a mulher nos padrões de identidade estabelecidos pela sociedade assume papéis de subordinação como mãe, filha e dona de casa, quando na casa dos pais é subordinada ao pai e quando casada é subordinada ao marido, quando é assalariada

acumula duas jornadas de trabalho - no trabalho e em casa, além disso, recebe valores de salário menor que os homens que realizam as mesmas atividades. Ambos os gêneros podem ser explorados no campo econômico com sua força de trabalho, no entanto as mulheres são subordinadas nas duas dimensões tanto no “sistema de exploração” quanto no “sistema de dominação”.

É importante colocar que o gênero, é construído dentro de uma sociedade que formou uma cultura, assim sendo, envolve o estabelecimento a perpetuação ou rompimento e a construção de novas identidades, dependendo do papel que o indivíduo exerce na sociedade, sempre articulado aos contextos da cultura e do ambiente. Esse indivíduo, no entanto, não é totalmente autônomo e acaba repetindo e reproduzindo os pressupostos que a sociedade propõe (CAPPELLE, 2009).

Vieira (2005), traz ainda que os sujeitos são resultados de interações em diferentes eventos e de processos contínuos de mudanças, é difícil acreditar que se tenha indivíduos totalmente livres ou totalmente subordinados. Da mesma forma Cappelle, (2009), coloca em seu discurso: o indivíduo totalmente sujeito às leis não existe, também não existe um indivíduo totalmente autônomo. Ao atender a dinâmica da sua existência o sujeito é capaz de participar ativamente da transformação da realidade em que está inserido, mesmo que cada sujeito agregue características sociais e cognitivas construídas com base na história e conclusões sobre si mesmo apresentará características que são só suas.

Sendo assim, os sujeitos buscam assegurar uma identidade como forma de garantir sua segurança, como coloca Collinson (1992, apudCAPPELLE, 2009):

os sujeitos buscam assegurar uma identidade como forma de garantirem sua segurança, como uma autodefesa diante das assimetrias de poder nos espaços sociais em que estão imersos, inclusive no trabalho. Isso acontece também com a identidade de gênero nas organizações. Se, por um lado, a identidade de gênero feminina tem a finalidade de buscar segurança, por outro, pode também transformar padrões de referência antigos e tradicionais ao possibilitar às mulheres a formação de novas identidades.

Sobre a identidade conforme Claes (1985, apud ALMEIDA E PINHO, 2008), “faz referência a um processo em vias de elaboração, uma construção nunca acabada do eu”. Para os autores Amazonas, Vieira e Pinto (2011, p.316) “Há sempre um conjunto inesgotável de instâncias sociais e culturais que estão a serviço dessa construção, envoltas em um processo minucioso, sutil e sempre inacabado”, como completa Vieira (2005, p. 214), “A identidade é, por natureza, híbrida e inconstante”.

A construção identitária está fortemente ligada com as experiências trocadas entre os indivíduos o que pode explicar o modo com que cada gênero exerce e recebe influencia na sociedade. Em tal circunstância, a identidade da mulher de modo peculiar é formada por um contexto histórico pautado em diferenças e condicionamentos propostos.

### 3. METODOLOGIA

Diz-se que a pesquisa científica é o conhecimento de normas metodológicas consagradas pela ciência (BRENNER; JESUS, 2008). Para se fazer uma pesquisa científica é imprescindível o uso da Metodologia Científica, pois ela nada mais é que o estudo dos métodos, da forma e dos instrumentos necessários para a construção da pesquisa (OLIVEIRA; VALENÇA, 2015).

De acordo com o exposto, a seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, os quais possibilitaram que os objetivos fossem atingidos. Primeiramente se apresenta o tipo de pesquisa, em sequência os sujeitos pesquisados, posteriormente a técnica de coleta de dados, seguidos pelo método de análise e interpretação, finalizando com as limitações pertinentes ao estudo.

#### 3.1. TIPO DE PESQUISA

Pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que busca solucionar problemas propostos, com o uso de métodos científicos. As várias finalidades da pesquisa podem ser classificadas como: motivadas por razões de ordem intelectual que é quando o objetivo da pesquisa é alcançar o saber é a pesquisa chamada “pura”; a segunda classificação é por razões de ordem prática, onde a pesquisa visa às aplicações práticas, a busca de soluções para problemas concretos é a chamada pesquisa “aplicada”(ANDRADE, 2017). Além disso, as pesquisas podem ser classificadas de várias formas, por critérios que irão variar de acordo com seu enfoque.

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa significa:

procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

A pesquisa aqui descrita se caracteriza como um estudo de histórias de vida, de natureza qualitativa e envolve uma abordagem descritiva. A seguir, tais elementos que caracterizam a presente pesquisa serão mais bem explicados.

A pesquisa qualitativa é um método de investigação científica que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando dessa forma, as peculiaridades e experiências individuais. Quando o pesquisador utiliza o método qualitativo, está buscando explicar o

porquê das coisas, mais sem garantir valores e sem submeter à prova os fatos por ele encontrado, pois estes são não-métricos e valem de diferentes abordagens (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Entendendo dessa forma, pode-se afirmar que esse tipo de pesquisa permitiu compreender o exercício da função gerencial realizada por mulheres, em uma universidade pública. Sobretudo, ressaltando a ótica mais subjetiva da identidade e gênero.

Quanto aos fins segundo Vergara (2013), o estudo se trata de uma pesquisa descritiva. “Na pesquisa descritiva, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles” (ANDRADE, 2017).

O método de pesquisa considerado adequado para o desenvolvimento desta investigação, de natureza qualitativa, foi a história de vida. Optou-se por tal método nesta pesquisa, com a pretensão de revelar a trajetória de mulheres que ocupam cargos gerenciais dentro de uma universidade pública, além de apontar as potencialidades e desafios encontrados por elas.

O método de história de vida é considerado uma modalidade de pesquisa qualitativa que procura respostas sobre “como” as pessoas apresentam seus argumentos ao expor suas trajetórias pessoais, “como” elas desejam mostrar, “como” descrevem suas ações e suas vidas. A técnica consiste da narrativa do personagem sobre sua vida, o qual visa obter informações sobre aspectos subjetivos da vida de um indivíduo e que procura compreender através de sua narrativa, suas vivências únicas e singulares também busca focalizar os vários papéis desempenhados pelo indivíduo na sociedade Atkinson (2001, apud GODOY 2018).

Quanto aos meios de investigação a pesquisa será de campo, para Vergara (2013), trata-se de uma investigação empírica realizada no local onde ocorre o fato ou que dispõe de elementos que possam explicá-lo.

### 3.2. SUJEITOS DE PESQUISA

Pode-se dizer que o sujeito de pesquisa é a realidade sobre o que se deseja saber algo. Trata-se do universo de referência, constituído de objetos, fatos, fenômenos ou pessoas, a quem diz respeito a realização do estudo (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Considerando a participação feminina no mercado de trabalho tanto em instituições privadas como públicas, bem como a importância que essa participação tem no contexto de paridade social entre os gêneros, definiu-se como unidade de análise mulheres que atuam como gestoras. A transformação da identidade feminina insere-se entre as temáticas mais emergentes abordadas pelas pesquisas sobre gênero. Compreender a construção ou mesmo,

reconstrução da identidade de mulheres que atuam em cargos de gestão, aliado ao esforço na conciliação entre vida profissional e pessoal, já que comumente são incumbidas a elas os papéis de administradoras do lar e criadoras dos filhos, se tornou o grande propósito do estudo.

A pesquisa para compreensão da história de vida profissional das mulheres que ocupam cargo de gestão foi realizada junto a servidoras de uma universidade pública do Oeste de Santa Catarina. Nesse tipo de abordagem, história de vida, procurou-se estudar cenários sociais específicos, detalhando e aprofundando sobre a realidade de mulheres que podem exercer cargos e distintos papéis e funções, ao mesmo tempo. Tais quais, por exemplo: gestora, professora, mãe, pesquisadora, esposa, administradora de seu lar, gestora de seu próprio currículo *lattes* (pesquisando, escrevendo e publicando artigos científicos).

Em decorrência disso, pode-se explicar também a escolha do universo onde se realizou o trabalho, a universidade federal. Neste tipo de instituição fica fácil perceber a multiplicidade de funções que pode permear a carreira profissional da mulher. Os sujeitos centrais da pesquisa foram então, as mulheres que ocupam cargo de gestão na universidade. Sendo uma delas com vínculo de técnica administrativa em educação, atuando no momento como Coordenadora Administrativa, em um dos Campus da Instituição. As demais entrevistadas possuem vínculo de docência. O quadro 1 relaciona as mulheres gestoras aos cargos que ocupam atualmente.

Quadro 1: As mulheres entrevistadas e seus respectivos cargos.

<b>Entrevistada</b>	<b>Cargo atual</b>
Laura	Diretora de Campus
Adriana	Coordenadora Acadêmica
Aline	Coordenadora Adjunta de curso de Graduação e Coordenadora Adjunta de Pesquisa e Pós-Graduação
Maria	Coordenadora Administrativa

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Importante se faz ressaltar que para preservar a identidade das mulheres participantes da pesquisa optou-se por mencioná-las de maneira anônima. Sendo assim, note-se que estão sendo denominadas por nomes fictícios (conforme o quadro 1).

A amostragem da pesquisa foi pelo método da tipicidade, no qual Vergara (2013) considera um método constituído pela seleção de elementos que o pesquisador considere

representativos. No contexto da pesquisa foram selecionadas profissionais mulheres, exercendo cargos de gestão dentro da universidade na atualidade, seja no âmbito acadêmico ou administrativo. A finalidade foi de compreender como se dá a construção da identidade dessas mulheres, além de atingir a compreensão de como é o exercício das atividades desempenhadas por elas.

Optou-se pelo estudo da história de vida das quatro mulheres visando o aprofundamento da coleta de dados. As quais foram selecionadas e adicionadas com os seguintes objetivos: ampliar o escopo de resultados do estudo; preencher categorias analíticas surgidas no decorrer da investigação; e adicionar trajetórias profissionais que proporcionassem exemplos de tipos extremos ou diferentes.

Com a definição dos sujeitos de pesquisa, partiremos para o próximo tópico que tratará sobre a técnica de coleta de dados utilizada.

### 3.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Na coleta de dados o leitor deve ser informado a respeito de como o pesquisador obteve os dados indispensáveis para responder à pergunta de pesquisa proposta (Vergara, 2013). Nesse intuito a pesquisa foi conduzida em duas etapas.

Na primeira foram realizadas entrevistas em profundidade, junto a quatro profissionais funcionárias públicas, escolhidas de forma intencional. O grupo de mulheres estudado foi sendo constituído, primeiro pelo conhecimento prévio da pesquisadora acerca das mulheres que exercem cargo de gestão dentro da Instituição analisada. A partir de um segundo momento, realizou-se pesquisas nos currículos Lattes de docentes que estão atuando como gestoras dentro da instituição. O contato com as participantes se deu ou por e-mail, por contato pessoal ou ainda por ligação telefônica. Foi realizado agendamento prévio com cada entrevistada, em local e horário conveniente escolhido por elas. Nos encontros, a entrevista foi concedida formalmente, por meio da assinatura do termo de consentimento prévio das entrevistadas (consta no APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO). As entrevistas foram realizadas em maio de 2019, tendo cada uma delas a duração média de uma hora.

Andrade (2017), explica que a entrevista se trata de um instrumento de coleta de dados confiável para a elaboração de uma pesquisa, para tanto é necessário que esteja bem elaborada, seja bem realizada e interpretada. O roteiro de entrevista (Apêndice A) foi elaborado de modo a facilitar a condução dos discursos e a complementação de informações

no transcorrer da entrevista. Além disso, as entrevistadas foram deixadas à vontade para fazer comentários, os quais achassem pertinentes acerca do assunto, durante toda a entrevista. Sendo as mesmas informadas sobre o foco da entrevista: trajetórias, a partir da história de vida profissional, contada à pesquisadora.

Dentro desse foco emergiu assuntos tais como: atividades realizadas por essas profissionais dentro da organização, e os apontamentos sobre os desafios e as potencialidades de suas carreiras como mulheres gerentes ao conciliar diferentes papéis, na rotina da vida profissional e da vida pessoal.

Na segunda etapa, foi utilizada a triangulação dos dados coletados com a técnica de pesquisa observação participante. Ela foi oportuna pelo fato de a pesquisadora ter realizado estágio extracurricular na Assessoria de Logística e Suprimentos da instituição em estudo, tendo contato e acesso a rotina de trabalho das mulheres estudadas.

Ressalta-se que mesmo sendo a entrevista um dos métodos mais utilizados para coleta de dados em pesquisas qualitativas, a observação é uma abordagem relevante, pois favorece a compreensão de fenômenos mais subjetivos e não facilmente explicados por outras técnicas, aplicadas isoladamente (FERREIRA; TORRECILHA; MACHADO, 2012). Nesta pesquisa a observação participante serviu para suplementar a coleta de dados, sobretudo, pertinente à rotina das mulheres na condição de gestoras, posto que houve, por meio do estágio realizado pela pesquisadora, participação e contato com a rotina laboral das profissionais estudadas.

O método colaborou com uma construção mais rica em detalhes das histórias de vida profissional de mulheres gestoras. Serviu para ajudar a expor novas informações e características importantes no processo de descrever sobre o estudo.

Cabe por fim ressaltar que, após a gravação, as entrevistas foram transcritas na íntegra, visando preparar melhor os dados para a análise, etapa que na sequência será detalhada.

#### 3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

A análise é a tentativa de evidenciar relações entre o fenômeno estudado com outros fatores, e sua elaboração passa por três níveis: interpretação; explicação e especificação. Já a interpretação trata-se da atividade intelectual que procura das significado mais amplo às respostas, é importante que nessa etapa do estudo os dados sejam colocados de maneira clara e acessível (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Para então, analisar e interpretar os dados coletados foi utilizado o método de análise de conteúdo. Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 84), “A análise de conteúdo é uma técnica

de pesquisa e, como tal, tem determinadas características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência”.

Para iniciar a análise de conteúdo, seguindo diretrizes especificadas por Bardin (2016), primeiramente foi realizado a pré - análise com a transcrição das entrevistas na íntegra e posterior leitura; seguiu-se a análise levando em conta os assuntos mais destacados e que tinham haver com o tema de pesquisa e os objetivos propostos. Por fim, houve a escolha de trechos encontrados nos relatos das profissionais entrevistadas que mais permitiam a análise e comparações dentre eles, levando em conta divergências e convergências, bem como as peculiaridades encontradas.

A análise e interpretação foram fases cruciais e imprescindíveis para compreender os papéis e as tarefas exercidas por essas profissionais e que permitiu aprofundar e agregar maiores entendimentos acerca da vida de mulheres que ocupam cargos gerenciais. De modo geral, revelou como elas conduzem as diferentes tarefas e papéis no dia a dia de suas vidas. Também foi a partir da análise de conteúdo que foi possível verificar peculiaridades entre os sujeitos de pesquisa, levando em conta o gênero e a formação da identidade dessas profissionais.

### 3.5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Houve dificuldade no estudo quanto a disponibilidade de materiais científicos que tratem sobre questões pessoais e os impactos sofridos em decorrência do exercício profissional, outra dificuldade foi quanto a pouca abertura por parte das entrevistadas em questionamentos que envolvessem vida pessoal.

Pouco se comenta na teoria sobre, porque é assunto velado e íntimo, talvez seja difícil encontrar aberturas em pesquisas sobre esse tipo de situação pelo fato de as mulheres buscarem de alguma forma se preservar em seu discurso, muitas coisas podem não ser admitidas enquanto mulher profissional e os impactos causados na vida pessoal, como o reconhecimento de fracassos e renúncias, ou mesmo a exposição de sentimentos que as mulheres não desejam compartilhar. Tornou-se claro no processo de pesquisa que houve boa vontade em participar do estudo. Entretanto, um mecanismo de proteção foi acionado em alguns momentos da entrevista, impossibilitando maiores aprofundamentos em aspectos da história de vida.

Desta forma o estudo se limitou a analisar os discursos e aspectos que foram dispostos nas entrevistas, sobre suas histórias de vida, suas dificuldades e potencialidades nos diferentes papéis por elas desempenhados em suas rotinas.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados do estudo e análises dos dados coletados, considerando-se a pergunta de pesquisa e os objetivos propostos.

A princípio apresenta-se um panorama com o estabelecimento do perfil bem detalhado das participantes da pesquisa. A seguir, se descreve as atividades realizadas pelas mulheres que ocupam cargos gerenciais na universidade, destacando-se as trajetórias de vida profissional que foram sendo construídas ao longo do tempo de carreira. Por fim, os aspectos que denotam desafios e potencialidades nas carreiras das professoras gestoras serão discutidos. Sobretudo, promovendo o destaque ao ato de conciliação de diferentes papéis, os quais se configuram na vida pessoal, entrelaçada à vida profissional das entrevistadas, conferindo-lhes uma identidade.

### 4.1. AS MULHERES NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Com a finalidade de apresentar o perfil, expressão de características relevantes das mulheres que se dispuseram a participar desse estudo, expõe na sequência o quadro 2. Note-se que nele há informações oportunas para pesquisa, as quais podem ajudar na compreensão das trajetórias de carreira e história de vida profissional. Tais informações são concernentes à idade, estado civil, os filhos e quantidade deles, cargo, escolaridade e formação, além de tempo de atuação na instituição universitária, a qual trabalha atualmente e cargos gerenciais já ocupados na carreira.

De modo a facilitar a visualização do perfil das mulheres gestoras, no quadro 2 se busca apresentá-lo de maneira detalhada.

Quadro 2: Perfil de mulheres em cargos de gestão na universidade

Entrevistada	Idade	Estado Civil	Filhos	Escolaridade / Formação	Tempo na Instituição	Cargo Atual
Laura	52	Divorciada	1	Doutorado/ Psicologia	8	Diretora de Campus
Adriana	41	Casada	2	Doutorado/ Matemática	8	Coordenadora acadêmica
Aline	32	Casada	1	Doutorado/ Enfermagem	5	Coordenadora de Pesquisa e Pós-graduação e de curso de Graduação
Maria	35	Divorciada	1	Mestrado/ Administração	8	Coordenadora Administrativa

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Pode-se constatar que as entrevistadas no estudo são profissionais com idades que variam de 32 aos 52 anos, revelando-se mais maduras e experientes em termos de vida profissional de trabalho e também principiantes na carreira universitária. Quanto ao estado civil duas das entrevistadas são divorciadas e as outras duas são casadas.

Como corrobora Vaitsman (2001, p.16, apud FRANÇA; SCHIMANSKI, 2009), “desempenhando múltiplos papéis na esfera pública e em suas vidas cotidianas, muitas mulheres deixaram de restringir suas aspirações ao casamento...”.

Note-se que todas as entrevistadas possuem filhos, sendo que três delas possuem uma filha cada e apenas uma delas possui duas filhas. Ou seja, são mães que em um momento ou outro do cotidiano precisam equilibrar a atenção profissional com a dedicação familiar direta aos seus filhos. Com certeza, enfrentam rotinas de amor e sacrifício conciliando vida pessoal familiar e profissional de gestão. Essa última, muitas vezes intensa em termos de tomada de decisão, maratonas de reuniões e pressão para ser bem-sucedida em projetos de trabalho dirigidos por ela.

Pode-se levantar uma característica importante que é a redução do número de filhos, fator que pode ser identificado na realidade deste estudo, onde o número varia de um a dois para cada uma. Fato que reitera o levantamento teórico do trabalho, quanto à reestruturação das famílias e a diminuição da natalidade, principalmente em famílias de mulheres atuantes no mercado de trabalho.

Quanto ao grau de escolaridade, três das entrevistadas possuem doutorado e uma possui grau de mestre. Percebe-se o alto nível de capacitação entre elas, isso ocorre devido às suas atividades e papéis desempenhados na Instituição, os quais exigem a capacitação dos servidores. Revela ainda, o esforço de construção de carreira dessas mulheres, uma busca de espaço no mundo profissional, especialmente na carreira universitária, na qual há tantas possibilidades para atuarem: seja como professora, pesquisadora, gestora de projeto de extensão, do seu próprio currículo ou mesmo de diferentes áreas que requerem direção e coordenação na universidade.

Quanto à formação acadêmica todas as entrevistadas possuem formações em áreas distintas. Uma possui graduação e mestrado na área de Enfermagem e Doutorado na área da saúde coletiva; outra possui Graduação e Licenciatura em Psicologia; Mestrado em Psicologia Social e Doutorado em Psicologia da Educação; mais uma ainda possui Graduação, Mestrado e Doutorado em Matemática a última das entrevistadas é a única das entrevistadas que ainda não possui Doutorado. No entanto possui Graduação em Administração, Pós-graduação em Gestão Pública e Mestrado em Ciências Contábeis e Administração.

Quanto ao tempo de atuação profissional como funcionárias públicas variam de onze a cinco anos; dentro dos quais duas delas atuam nessa universidade o mesmo tempo que atuam como funcionárias públicas; quanto às demais, ambas atuam na universidade desde 2011 e já tiveram outra experiência como funcionárias públicas em outras instituições de ensino. Essas que já trabalharam em outros ambientes de ensino atuavam também como professoras, no entanto em outras esferas públicas.

Os postos de trabalho ocupados dentro da Instituição pelas entrevistadas no estudo são os seguintes, Laura atua como Diretora de Campus desde de 2015; Adriana é Coordenadora Acadêmica de Campus desde de 2016; Maria ocupa o cargo de Coordenadora Administrativa de Campus desde de 2015 e por fim Aline ocupa dois cargos o de Coordenadora Adjunta de Pesquisa e Pós-Graduação à sete meses e ainda o de Coordenadora Adjunta de um curso de graduação desde 2017.

Dentre as entrevistadas pode-se verificar considerável experiência em outros cargos gerenciais ocupados no decorrer da construção de suas carreiras profissionais, mesmo em outras instituições, na qual tiveram a oportunidade de atuar. As vivências e cargos ocupados são bem variados: uma delas atuou como Coordenadora de curso de graduação, Coordenadora de políticas públicas para pessoas com deficiência no serviço público, Coordenadora do núcleo pedagógico e Coordenadora de um comitê de formação de professores.

Cabe ainda comentar que houve experiência como Chefe de Assessoria dentro da própria Instituição e ainda uma entrevistada que realizou a Coordenação do PROFMAT - Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional. Pode-se constatar ainda o trabalho gerencial em uma organização social de saúde, por meio do cargo de supervisora técnica. Vale destacar que, as mulheres pesquisadas atuaram nesses cargos específicos e também tiveram participações em outros cargos relacionados a comissões de gestão.

Percebe-se que a formação de cada uma das profissionais é voltada para seu campo de atuação dentro da instituição de ensino, sendo que três delas são docentes dentro da universidade e atualmente atuam em cargos de gestão. Verifica-se, entretanto, que a formação em Administração é verificada apenas em uma das entrevistadas a qual atua como Coordenadora Administrativa e possui vínculo de Técnica - Administrativa.

Essas profissionais mencionaram que, suas experiências em cargos de gestão ocupados anteriormente, foram molas propulsoras para construção da carreira que possuem hoje. Na atualidade, promovem a elas suporte essencial para as atividades desempenhadas na gestão universitária.

No tópico a seguir, serão expostas informações sobre a história de vida das entrevistadas. Destaque será dado aos trajetos percorridos pelas profissionais até que chegassem aos cargos atuais, bem como às rotinas exercidas por elas na função que atualmente ocupam.

## 4.2. PROFESSORAS GESTORAS: CONSTRUINDO TRAJETÓRIAS

Nesse tópico apresenta-se a história de vida profissional das mulheres pesquisadas, levando em consideração como foi o percurso para a ocupação do cargo atual e a perspectiva de construção de carreira. A seguir se descreve as atividades realizadas pelas mulheres na ocupação de seus cargos na universidade, dando ênfase na rotina e nos desafios enfrentados por essas profissionais no cotidiano, bem como em suas conquistas.

### 4.2.1. História de vida das mulheres

A trajetória profissional das entrevistadas, de acordo com os relatos de entrevista, revela muitos desafios, demonstra dificuldades e destaca as variadas conquistas ocorridas pelo caminho, tanto pessoal como profissional. Aliás, embora o empenho seja para se compreender a trajetória profissional dessas mulheres, cabe enfatizar que esse lado muito é explicado pela

trajetória de vida pessoal. Ou seja, esfera profissional está ligada diretamente à esfera pessoal de vida das mulheres pesquisadas.

Compreende-se teoricamente que várias são as dimensões do estudo da identidade, pessoal, no trabalho, organizacional e social também (Cappelle et al., 2009). Por isso, a história de vida contada aqui levará em consideração o fato de serem mulheres, bem como discorrer discussões sobre a formação da identidade dessas profissionais, a partir das diferentes dimensões comentadas.

Considerando o lado pessoal para construção da trajetória de vida profissional, destacam-se os relatos de Laura. Essa profissional compartilhou que foi educada em um ambiente educacional muito intenso, em uma família na qual a mãe pedagoga e sua avó professora, sempre a incentivaram a estudar e ter uma profissão e se desenvolver profissionalmente no sentido de construir carreira. A fala da entrevistada atesta esse discurso:

*A minha mãe é pedagoga e eu lembro dela trabalhando muito assim, essa ideia essa memória que eu tenho assim da minha mãe, minha mãe sempre ocupou cargos de liderança foi diretora de escola [...] então, eu sempre vi minha mãe assim na educação e na gestão eu fui criada nessa ambiência de gestão. (Laura)*

Como complementa Almeida e Pinho (2008), a atuação da família na escolha profissional é comumente presente. O autor explica que, desde muito cedo o adolescente passa pela escolha da sua profissão e a família possui papel crucial nessa construção, pois a identidade é formada levando-se em conta o contexto que a pessoa está inserida.

A primeira entrevistada esclarece que sua escolha profissional se deu pelo seu interesse em questões ligadas às relações interpessoais, em compreender sobre o funcionamento psíquico. Segundo ela quando entrou na universidade percebeu o quão vasta é a área da Psicologia na qual se identificou com a Psicologia da Educação, ela então se graduou Bacharel em Psicologia e por opção fez a licenciatura na mesma área, foi aí então que se interessou em ingressar na carreira de professora em Psicologia, assim realizou o mestrado e passou a exercer a atividade de professora, isso aconteceu quando tinha 27 anos de idade, ainda jovem. No terceiro ano como professora foi escolhida para atuar como Coordenadora de um curso de graduação na Universidade que trabalhava. Então, ela procurou aprimoramento, realizou cursos em liderança, em gestão e em processos de gerenciamento de pessoas.

Quando entrou na atual Universidade, Laura seguiu com projetos de pesquisa além da docência, estava engajada também em processos de gestão e em comissões internas. No ano de 2015 então, ingressou no atual cargo por meio de eleição realizada dentro da instituição de

ensino, já que se trata de uma entidade pública. Ligado ao conceito de identidade Laura deixa bem claro que o fato de ter chegado a esse cargo foi fruto das decisões tomadas por ela dentro da sua carreira profissional. Carreira essa, muito ligada a comissões, as tomadas de decisões quando necessário e por um trabalho anterior já realizado.

A entrevistada deixou bem claro que não houve qualquer imposição, pois, ocupar cargos de tomadas de decisão foi algo natural, revelando-se como inerente à sua própria personalidade. Note-se a seguir, a fala de Laura que melhor expressa a naturalidade com que foi convergindo sua carreira para área gerencial:

*[...]eu acho que existe uma coisa, uma característica em mim ligada a questões de liderança, de processos de tomadas de decisão porque a minha formação em psicologia me ajuda né, então acaba que não é uma coisa que acontece por acaso, tu indo por decisões que tu também tomou na tua vida e carreira né, [...] é uma característica própria, acaba que eu assumo posições de liderança e tomada de decisão eu não fujo das tomadas de decisão [...]* (Laura)

A construção da identidade ocupacional, como afirma Lisboa, (1997 apud ALMEIDA E PINHO 2008), vincula-se à identidade pessoal. Pode-se compreender que ambas incluem identificações realizadas pelo sujeito durante toda a sua vivência, ainda mais sobre a convivência com pais, familiares e professores.

Ao tratar sobre os desafios enfrentados na carreira, Laura confia sobre o gosto pessoal por assumir desafios, sendo ele parte de sua personalidade. Principalmente os de cunho cognitivo e que a fazem aprender. Segundo ela, como foi eleita, espontaneamente teve grande responsabilidade com as pessoas em corresponder a toda expectativa. Especialmente porque as pessoas depositaram muita confiança nela. Entendeu rapidamente que respeitar um planejamento e ao mesmo tempo ter que dialogar também é necessário, sem desconsiderar momentos delicados que podem vir a exigir contraposições. Dentre os desafios um ponto a ser ressaltado foi o fato de ser mulher, como mostra as palavras colocadas por ela:

*[...]é um Desafio tu ser a primeira mulher né, de um período que só tinha homens, é um desafio você ter que lidar com todo um conjunto de pró-reitores homens, reitor homem, vice-reitor homem, a impressão que eu tinha é que eu sempre tinha que demonstrar mais, argumentar mais né, então alguns homens de alguns segmentos aí eles não tinham que demonstrar tanto.*

No entanto, conforme compartilha essa profissional, os desafios superados se transformaram em conquistas para o espaço de trabalho. Destacou que houve melhoria do clima organizacional, na infraestrutura do campus e em programas pontuais, os quais eram prioridade no planejamento das atividades.

No que diz respeito à história de vida profissional da entrevistada Adriana, pode-se evidenciar que iniciou sua carreira acadêmica há bastante tempo, mais precisamente no ano de 1996 deu-se início sua trajetória. Com muita iniciativa, já a partir do segundo semestre de graduação obteve bolsa de iniciação científica. A remuneração da bolsa era importante, fez toda diferença, pois a ajudava a custear sua estadia na cidade onde realizava a graduação.

Nascida em uma família simples e sem muitos recursos financeiros, o dinheiro da bolsa se fez essencial para essa mulher. Contudo, aliado a importância do dinheiro começou ali a se engajar mais nos estudos por meio da pesquisa. Ela revela com entusiasmo que, se esforçou bastante para estudar e se formar, “*sem reprovação*”, resultado que poderia acarretar na perda da bolsa de iniciação científica. Quando terminou a graduação, realizou o mestrado, durante esse período recebeu também uma bolsa. Ao finalizar o mestrado passou a dar aulas em um centro universitário, como era chamado na época, atuava em colegiados e em comissões dentro da instituição.

No ano de 2005 ingressou no Doutorado que foi finalizado no ano de 2008, durante esse período Adriana tinha bolsa, e dedicava-se exclusivamente ao Doutorado. Nesse mesmo ano retornou à antiga instituição, onde voltou a ministrar aulas. Logo no ano seguinte em 2009, passou em um concurso público e foi para outra instituição ainda como docente, mas agora no serviço público, permaneceu lá por mais três anos, depois disso no ano de 2011 veio para a atual instituição também pública.

Na Instituição atual passou a atuar no departamento de Matemática e na elaboração do PPC do curso em questão, já que se tratava de curso novo na Instituição e estava sendo implementado na Universidade naquela época. Atuou também no Conselho Universitário entre os anos de 2012/2013, no CONSUNI - Conselho Universitário fazia relatorias, depois participou do NPPD - Núcleo Permanente de Pessoal Docente e da comissão de aprovação do mestrado. No ano de 2016 foi convidada (por se tratar de um cargo de confiança) em 2016, para ocupar o cargo de Coordenadora Acadêmica o qual exerce até hoje.

Adriana ressalta que algumas de suas características pessoais a auxiliam na execução das atividades desenvolvidas no cargo que exerce:

*[...] existem algumas coisas do diálogo, assim do próprio desejo de resolver, resolutividade das questões isso é inerente da pessoa né não é de uma hora pra outra, tem toda uma coisa que traz, a minha formação matemática acredito que me ajuda bastante né, aquela formação mais cartesiana, e o conhecimento que tem me ajudado bastante na gestão aqui na tomada de decisão, é o conhecimento adquirido nas outras comissões que eu participei[...]*

Reforçando a ideia de que a construção de identidade e as experiências vividas são inerentes nos indivíduos. Segundo Paulino-Pereira, Santos e Mendes (2017), a história de vida de um indivíduo é um fator relevante para entender o processo de construção da identidade, suas experiências e os diferentes papéis exercidos pelo indivíduo na sociedade constroem o eu, constroem sua identidade múltipla e única na diferença.

Ainda Adriana ressalta que algumas características na gestão são inerentes a pessoa como o cuidado e o zelo imprescindível na segurança na tomada de decisão é importante quando se conhece os fluxos, conhecer o que pode ser feito. A entrevistada também deixa muito claro sobre a importância em agir com ética e isonomia. Aliado a importância do diálogo, a seriedade e a clareza no momento da tomada de decisão, inclusive o respaldo jurídico em poder tomar determinadas decisões.

Verifica-se que as características pessoais e as habilidades adquiridas durante a vida ocupacional dos indivíduos se cruzam e se contemplam em algumas ocasiões. No contexto descrito por Adriana fica claro de como sua identidade e suas características auxiliam na tomada de decisão e no alcance dos objetivos na sua vida ocupacional.

Quanto ao fato de ser mulher dentro da gestão, Adriana esclarece que é respeitada dentro da instituição pelo trabalho que vem desempenhando nesses três anos de gestão. Entretanto, revela que para isso acontecer muito trabalho foi desempenhado, em suas palavras “[...] *precisa trabalhar, precisa mostrar e as pessoas têm que ter confiança no teu trabalho. Eu conquistei isso ao longo desses três anos, mas é muito trabalho pra conquistar*”. Cita que tem a impressão que as mulheres são muito mais cobradas nas entrelinhas, diferentemente do que se um homem estivesse no mesmo lugar.

Em análise da trajetória de vida de Maria, nota-se uma grande ênfase em aspectos da vida profissional. Ela descreve muito como ocorreu o processo de desenvolvimento da carreira, recorda bem o percurso até que chegasse ao atual cargo de atuação. Segundo ela, foi dentro dessa Instituição sua maior atuação como profissional. No entanto, atuou em outros ramos, contou que por um período atuou no ramo do comércio enquanto realizava sua graduação, também trabalhou em outra instituição de ensino – essa na esfera privada – mais propriamente no setor financeiro, permaneceu nesse trabalho durante três anos, um período que serviu para adquirir aprendizados e experiências.

Em 2011 Maria concluiu sua graduação, logo depois prestou concurso público para a universidade que atua atualmente, com o intuito de angariar um cargo no serviço público o qual oferece estabilidade. Segundo ela os passos para chegar no cargo atual foram de conhecimentos adquiridos na sua trajetória e na própria atividade que exercia como Chefe de

Assessoria entre os anos de 2013 e 2015, onde trabalhava com serviços administrativos que envolviam compras, licitações e contratos; e com a pós graduação realizada na área de gestão - pública, então no ano de 2015 foi convidada pela direção do campus para ocupar o cargo como Coordenadora Administrativa.

Para ela, o fato de ter chegado ao cargo atual se deu pelas experiências e pelas habilidades adquiridas ao longo dos anos. Conforme trecho retirado da sua entrevista:

*[...] a experiência do dia a dia mesmo desses anos desde 2011 até 2015, que foram três quatro anos que foram de experiência e a competência um pouco também é do curso, da formação porque eu tenho formação em administração e contabilidade enfim já é na área, dentro da área afim, porque na coordenação a gente tem gestão de pessoas, planejamento, patrimônio, infraestrutura, e são todas áreas da administração eu considero bem importante que a pessoas que assuma uma função assim tenha uma formação acadêmica na área né. (Maria)*

Maria ingressou no Mestrado no ano de 2016 e o finalizou no ano de 2018, acumulando a capacitação juntamente com a atuação no cargo de gestão, juntando muitas responsabilidades e escolhas as quais serão comentadas mais à frente no estudo.

Aline, por sua vez terminou sua graduação no ano de 2009, logo em seguida ingressou no Mestrado que foi concluído no ano de 2011, e, por conseguinte iniciou o Doutorado logo após, terminando em 2015. Segundo ela, quando estava finalizando o Mestrado e no início do Doutorado, trabalhou por um tempo em uma organização social de saúde, que como explicou ela, se trata de organizações escolhidas por meio de licitações e assumem a gestão da secretaria de saúde.

A princípio atuava como enfermeira, onde fez trabalhos técnicos e trabalhou com territórios, depois de três meses com a demissão de sua chefe passou então a atuar como supervisora técnica, atuava então com coordenação da equipe que na época girava em torno de quatro mil funcionários, articulava contatos com membros da comunidade para que agissem como facilitadores - inclusive traficantes que agiam na comunidade. As atividades exigiam muito esforço e muitas tomadas de decisões. Exerceu esse cargo durante um ano e optou por deixar o trabalho e seguir com o seu Doutorado no qual passou a trabalhar em grupos de pesquisa, onde obteve boas experiências e bons aprendizados.

A entrevistada ressalta que o trabalho realizado dentro desse um ano, serviu para aprender muito, como coloca:

*[...] eu sempre digo que foi um ano que pra mim valeu por dez de experiência, eu vejo que assim hoje como professora inclusive, o que eu vivi aquele um ano foi muita coisa é muita coisa mesmo que eu vivi, o fato de tomar decisão todo dia de ter que resolver pepino todo dia foi bem desafiador e vejo assim que muitos trabalhos que [...] não dá pra gente medir [...] foi um ano que você ficou no serviço, mas o que você aprende o que você leva junto é muito além. (Aline)*

A história de vida segue de forma simultânea com a carreira profissional dessas profissionais, o desenvolvimento como pessoa e profissional dependem de suas experiências, de suas condutas como cidadãs, e conseqüentemente de suas formações identitárias. Nota-se, dessa forma, que o enfoque dado pelas entrevistadas ao se tratar da história de vida foi a carreira profissional e o modo como conduzem essas carreiras, é evidente a importância dada por elas neste âmbito dentro de suas trajetórias.

No tópico a seguir, serão colocadas as atividades exercidas no dia a dia pelas mulheres acima caracterizadas, de forma geral serão apresentadas como foram colocadas na entrevista com o pesquisador.

#### **4.2.2. Rotina na gestão conduzida pelas mulheres**

No que tange às atividades realizadas pelas mulheres que participaram da pesquisa, vale destacar o cotidiano agitado e os compromissos administrativos diversos a serem cumpridos rotineiramente. Percebe-se que mesmo ocupando cargos de gestão diferentes, surgiram comentários semelhantes quanto à necessidade de suprirem demandas de seus trabalhos em casa. Evidenciaram-se discursos de sobrecarga, principalmente por parte daquelas profissionais que desempenham atividades de docência, realizadas concomitantemente aos cargos de gestão, como por exemplo, a correção de trabalhos e provas. Além disso, pode-se verificar como o uso das redes sociais intensifica essa rotina “inacabável” de trabalho, já que por vezes essas demandas chegam por meio do e-mail ou WhatsApp, e não raro vão além do expediente de quarenta horas semanais.

De modo particular, a entrevistada Laura descreve sua rotina de trabalho na universidade, no cargo de Diretora de Campus e como conduz as atividades. Segundo ela, existem atividades tanto dentro, quanto fora da Instituição. Dessa forma, segue com o planejamento das atividades desempenhadas no Campus, tanto no âmbito acadêmico como administrativo, ela também comenta sobre a rotina de eventos no qual participa dentro da Instituição como semanas acadêmicas dos cursos de graduação e outros. Além de eventos e reuniões fora da universidade, que servem como forma de envolvimento e engajamento com a comunidade regional e com órgãos da comunidade externa.

Relata que realiza também reuniões com chefias das assessorias da Instituição, com a presidência do conselho de Campus, participa de reuniões do CONSUNI e outros eventos que são fixos dentro de uma agenda pré-definida, Laura reforça que, além disso, ainda existem outras demandas exigidas como Diretora de Campus que passa a ser o atendimento aos diferentes componentes de dentro da Instituição como apresenta sua fala a seguir:

*[...] tem coisas extras que surgem né, mas tem todo esse acompanhamento assim das atividades. A gente procurou fazer uma gestão mais participativa, então também requer esse tempo, né fazer reuniões com todos técnicos, reunião com as chefias, fórum de gestão com todos coordenadores de curso, chefes de setores, conselho universitário, conselho estratégico social, conselho de Campus, são muitas demandas, que se tu for ver todas elas têm relação, a gente não pode assim, perder o foco, e tem também atendimento aos estudantes, [...] se ficar aqui quinze horas tem trabalho pra quinze horas. (Laura)*

A entrevistada Adriana, comenta que são muitas as atribuições ligadas ao cargo de Coordenadora Acadêmica, existe um conjunto enorme de setores e pessoas ligadas ao setor acadêmico dentro da Instituição. Tem a questão de chefiar os colegas docentes efetivos e substitutos, ser chefe de um conjunto de técnicos que estão vinculados diretamente à Coordenação Acadêmica, segundo Adriana uma das suas atribuições é o de responder a questões pedagógicas e as tomadas de decisões que envolvam os alunos do Campus, segundo ela outras tomadas de decisões administrativas também são de sua responsabilidade, conforme pode ser evidenciado em relato:

*[...]E sem contar as atividades administrativas que é que vem para cá nesse modelo que nós temos hoje de Coordenação Acadêmica, de autorizar férias, autorizar transporte, diárias, passagens. Temos também outras atividades que o coordenador acadêmico participa, desde a compra de livros para a biblioteca [...] decisões tomadas na CLAB (Coordenação de laboratórios) têm equipamentos, materiais muitas vezes tem que ter o aval do Coordenador Acadêmico[...] (Adriana)*

Além das atividades já citadas Adriana comenta que é de sua responsabilidade como Coordenadora Acadêmica, a elaboração, o acompanhamento, e a avaliação dos programas pedagógicos desenvolvidos dentro do Campus tanto na Graduação como na Pós-Graduação, buscando o cumprimento da legislação em vigor.

A entrevistada Aline, que ocupa os cargos de Coordenadora Adjunta de um curso de Graduação na Universidade e também exerce o papel de Coordenadora Adjunta de Pesquisa e Pós-Graduação, comenta que atua mais ativamente no CAP - Comitê Assessor de Pesquisa como Coordenação da Pesquisa e Pós Graduação, já que a Coordenação do Curso de Graduação é dividida com outra professora. Inicialmente Aline explica que o setor é dividido entre a Pesquisa e a Pós-Graduação, segundo ela o dia a dia dentro do CAP no setor de pesquisa gira em torno de e trabalhos burocráticos administrativos, além de acompanhar

andamento de editais, elaborar regulamentos para melhorar a condução dos processos de trabalho concomitante a isso a participação em reuniões quase que diárias, o que gera muita demanda e tempo no seu dia a dia como aparece em seu discurso:

*[...] é muita reunião, muita reunião mesmo, dentro disso eu participo de reunião de chefia do setor, isso a cada quinze dias, reuniões gerais, reunião entre os Campis, eu fiz uma conta esses dias eu participo em média de vinte reuniões por mês, vinte reuniões por mês, sendo que você trabalha vinte e dois dias no mês [...] (Aline)*

Aline ainda completa que muitas das demandas geradas com essas reuniões acabam tendo que ser resolvidas em casa fora de horário de expediente, já que em um período ela atua também como professora e ainda é orientadora de alguns de seus alunos. No setor de Pós-Graduação a entrevistada explica que o trabalho é mais vinculado a serviços burocráticos. Esses serviços envolvem documentações e rotinas administrativas, mas, de forma interessante e desafiante para gestão, também exigem a capacidade de gerir conflitos entre os envolvidos em todo o processo como explica ela:

*[...] fazer um meio de campo junto com o coordenador do programa, junto com a secretaria, então resolver algum conflito que às vezes o secretário deixou de fazer e o coordenador tá pedindo, é fazer esses diálogos entre os setores “pra” tentar ajustar o processo de trabalho, [...] (Aline)*

*[...] garantir que não tenha conflitos de interesses quanto aos avaliadores dentre os membros do CAP porque afinal de contas quem “tá” aí no CAP quem é membro, também é professor, também tem projeto, então a gente tem que tomar muito cuidado na coordenação “pra” que não tenha privilégio “pra” ninguém [...] (Aline)*

Percebe-se pelos relatos que as profissionais, de um modo geral, possuem inúmeras atribuições dentro de suas funções o que toma grande parte do seu tempo. Diante de uma rotina agitada de tarefas a serem cumpridas em curto prazo, acaba se tornando comum, em alguns momentos levarem demandas do trabalho para casa. Essa atitude inaugura, muitas vezes, a terceira jornada de trabalho diária. Os relatos a seguir trazem à tona esse dilema da dedicação fora do horário de trabalho:

*[...] tem demandas que eu só consigo resolver em casa à noite, porque num período eu sou professora eu tenho aluno pra orientar ou tenho reunião pra participar, então eu consigo resolver problemas que deveriam resolver no meu horário de trabalho em casa [...] (Aline)*

*[...] aqui é um volume muito grande de trabalho então eu tenho que, como eu tenho esse trabalho e trabalho em sala de aula né então às vezes a noite eu tenho que levar algum trabalho pra casa [...] (Adriana)*

*[...] a gente trabalha muito mais que quarenta (horas) porque sai daqui continua no WhatsApp antes era o telefone agora é o WhatsApp, e-mail também sempre que precisa sábado, domingo [...] (Maria)*

Maria ainda contempla, “[...]a gente está sempre de plantão e que se precisar qualquer coisa você está atendendo[...]”, se referindo ao trabalho que realiza como

Coordenadora Administrativa, além disso ela ainda explica que realiza tarefas como Coordenadora Administrativa e é responsável por cinco assessorias dentro do Campus onde trabalha são elas Assessoria de Planejamento e Gestão Ambiental; Assessoria de Gestão de Pessoas; Assessoria de Infraestrutura; Assessoria de Logística e Suprimentos e por último a Assessoria Gestão, Administração e Serviços. Segundo Maria cada uma dessas assessorias é responsável por um segmento dentro da Coordenação Administrativa e que todas elas acabam no dia a dia demandando algo, ela ainda coloca que dentro da sua rotina não existe muitas atividades programadas, mas que como o volume de trabalho é grande sempre tem muito trabalho, especialmente os ligados a contratos de empresas terceirizadas que realizam serviços dentro da Instituição.

Seguidamente em seu discurso Maria coloca que tem muita coisa a se fazer dentro da Instituição em relação aos fluxos e processos diários derivados do número reduzido de técnicos e da conseqüente falta de algumas estruturas definidas, como mostra o relato a seguir:

*[...]a gente trabalha muito para resolver problemas então hoje na Instituição apesar de a gente ter avançado nesses quatro anos em relação aos fluxos e aos processos diários a gente ainda apaga bastante incêndios por conta de não ter algumas estruturas definidas e que essas estruturas elas dependem inclusive de pessoas então o campus Chapecó hoje tem um número reduzido de técnicos, então muito das estruturas que faltam é por falta de pessoas[...] (Maria)*

As palavras de Maria colocam a realidade vivida pelo setor público e a falta de técnicos para a execução dos serviços dentro das Instituições. A mesma dificuldade é visualizada por outras entrevistadas, as quais levantaram as dificuldades de gerir equipes com mão de obra escassa, o que exige a adaptação dos processos e atividades, gerando por vezes a sobrecarga dos que estão trabalhando.

O tópico a seguir, levantará questões acerca dos desafios enfrentados pelas mulheres participantes do estudo. Além disso, fará uma explanação quanto às potencialidades e oportunidades encontradas e vividas que impactaram nas suas carreiras e também em suas vidas pessoais.

#### 4.3. DESAFIOS E POTENCIALIDADES DAS CARREIRAS

Duas temáticas importantes, surgidas da análise de conteúdo dos discursos das entrevistadas, serão tratadas aqui neste tópico. A primeira diz respeito a alguns aspectos que denotam desafios, notadamente enfrentados pelas mulheres, em suas carreiras de gestão. A

segunda se refere a potencialidades, as quais foram claramente identificadas na construção de carreira realizada pelas gestoras ao longo do tempo.

#### **4.3.1. A Cada escolha uma renúncia? Conciliando trabalho, família e capacitação**

Pode-se constatar neste estudo, uma forte percepção das mulheres frente às dificuldades para ascensão na carreira profissional, sobre barreiras e preconceitos enfrentados dentro do local de trabalho por essas profissionais.

Alguns aspectos foram apontados como desafios frente às suas funções gerenciais desempenhadas por essas mulheres, tais como: a sobrecarga e dificuldade vivida na conciliação da tripla jornada de trabalho; impacto nas relações com seus familiares e alunos no caso das gestoras docentes; o volume de atribuições dentro de seus cargos; a provação constante de suas capacidades nas escalas de poder por seus colegas; abdicar de coisas na sua vida e principalmente a maternidade. Essa última pode apresentar dupla dimensão de entendimento, como será mais bem explicado adiante.

Os cargos de gerência exigem altos níveis de responsabilidade, geram funções específicas que requerem do profissional um constante aprimoramento, capacitação, um alto grau de dedicação às tarefas laborais e resulta na chamada “tripla jornada de trabalho” como explica Amaral e Vieira (2009), pois exige por parte dessas profissionais a conciliação das jornadas profissionais, familiares e a educacional.

Segundo Lima et al. (2010), a dupla ou a tripla jornada de trabalho, é o duplo compromisso assumido perante a sociedade, tal compromisso julga papel dela cuidar da família e da casa, respeitando o âmbito privado; já no âmbito público é papel dela cumprir sua jornada diária de trabalho como profissional. As mulheres profissionais trabalham entre 22 e 90 horas semanais, se sentem pressionadas com tempo reduzido para realizar suas tarefas, gerando estresse, sensação de insatisfação e sofrimento mental.

Não diferente, a “tripla jornada” impacta as vidas pessoais e profissionais das entrevistadas no estudo. Conforme podemos evidenciar no trecho a seguir:

*[...] é difícil conciliar, traz um sofrimento, [...] a gente deixa de fazer coisas da vida acadêmica e pessoal “pra” “tá” na direção de um campus, se eu for comparar o meu Lattes, antes de eu vir pra cá era outro, mas eu ainda continuei, a gente produz, aí gente brinca que da meia noite às seis existe. Mas então é conciliar isso assim né, e eu tenho também assim namorado, ele é de longe ainda assim pra ajudar, então ele vem ou eu vou, então sempre assim, é uma luta contra o tempo sabe, uma luta contra o tempo, pra tua vida pessoal. (Laura)*

*[...]tu tem que dividir teu tempo com filho às vezes com marido, com a casa, com seus afazeres externos e mais com o trabalho, a questão de estar na gestão interfere bastante porque aí tu não fica naquelas 40 horas que as 5 horas eu vou embora e acabou de trabalho até amanhã às 8 horas, não, às vezes você tá jantando tem que atender o telefone uma ligação, às vezes você tá arrumando coisas para o teu filho você tem que resolver um problema, isso interfere, na minha vida pessoal interferiu[...]* (Maria)

Com o discurso apresentado pode-se evidenciar que em alguns momentos da vida os âmbitos pessoal e acadêmico recebem menor atenção trazendo inclusive um sofrimento do indivíduo, visto a necessidade da alta dedicação em realizar atividades relacionadas ao cargo gerencial em prol de um bom desempenho. Segundo Hirata (2002 apud VIEIRA; AMARAL, 2009), a participação feminina no mercado de trabalho representa um grande desafio para si mesma, em função do seu papel como personagem principal nos âmbitos afetivo e emocional dentro das relações.

A carreira profissional feminina hoje mudou bastante quando comparado a anos atrás, mas há muito o que se fazer ainda mais em relação a conciliação dos papéis de mãe, esposa e profissional, o fato só piora quando comparadas aos homens. Como pode ser evidenciado nos relatos a seguir:

*[...]na família não dá para dizer que é igual né o que o homem e uma mulher faz, porque a mulher é sempre mais presente na vida de um filho e sempre vai ter mais atribuições dentro de uma casa do que o homem por mais que esteja mudando algumas situações de que o homem participa também mas acho que isso é algo da própria essência da mulher[...]* (Maria)

*[...]hoje deveria estar mais fácil “pras” mulheres assumir né (um cargo gerencial), conciliar a vida pessoal e do trabalho, mas ainda a gente vive numa sociedade machista né, que a divisão de tarefas ela não tá muito cinquenta - cinquenta, no geral eu vejo inclusive colegas que também estão na gestão eu vejo elas assumindo muita coisa aí e tendo que se justificar, tu tem sempre que se justificar como se tu não pudesses estar, né então como “pras” mulheres é imputado socialmente, historicamente uma carga maior do que para os homens[...]* (Laura)

*[...]nós avançamos bastante, nós somos mais respeitadas mais valorizadas é claro que sempre tem, sempre tenho a impressão que [...], nós somos mais cobradas mas uma carreira assim é pesado porque quem tem família, quem tem filho, tem que conciliar isso, é de chegar em casa de ter que mesmo no dia a dia do trabalho é, tem que aprender a gerenciar essas duas vidas a vida da gestão, e a vida em família é bastante puxado, bastante puxado sim. A busca pelo espaço pelo reconhecimento acho que há comparação sempre com o trabalho dos homens[...]* (Adriana)

Em prol da vida profissional houveram muitas mudanças por parte das mulheres afim de melhor se “encaixar” nos moldes impostos pela sociedade, houve queda da taxa de fecundidade, aumento da escolaridade por parte delas, muitas famílias passaram a ser chefiadas por mulheres, (LIMA et al., 2010). Ainda assim, é grande o número de mulheres que são impostas a conciliar as múltiplas tarefas.

Se torna evidente de como a rotina gerencial interfere na vida pessoal e familiar da profissional. O empenho nas atividades executadas dentro do cargo gerencial exigem que muitas vezes demandas sejam atendidas fora do seu horário de expediente o que acaba influenciando na sua vida particular, por horas gera sobrecarga conforme mostra o trecho mais abaixo, que relata um período onde uma das entrevistadas acumulava o papel de mãe, esposa, profissional e estudante quando realizada o Mestrado:

*[...] eu acho que impacta (se referindo a vida familiar) porque a gente aí depende também do comprometimento no trabalho, por exemplo aqui se tu em cargo de gestão [...] tu é mais comprometida com aquilo que tu tá fazendo, você tem mais responsabilidade do que de repente um colega que não “tá num” cargo de gestão, [...] eu sempre trabalhei muito e isso interfere porque se tu tá numa relação em casa né enfim,- de novo vai atender o telefone? De novo vai ter que sair? De novo você vai responder e-mail? Enfim, isso realmente interfere então é um desafio, mas vai ver a gente tentar equilibrar ou às vezes priorizar e nesse momento eu priorizei o meu trabalho e aí realmente eu me doe bastante, para fazer as coisas porque existia muita coisa para arrumar aqui (na universidade) interferiu bastante na minha vida pessoal. E aí acumulei também com o estudo aí piorou um pouquinho mais (risos), com o mestrado e foi uma questão de escolhas. (Maria)*

Para as profissionais esposas e mães - principalmente de crianças pequenas, a sobrecarga de tarefas na gestão da casa e na atenção aos filhos interfere também na relação com o marido, como evidenciou a citação acima.

Pode-se dizer que a conciliação da vida familiar com trabalho e paralelamente a busca pelo aprimoramento educacional são desafios vivenciados por mulheres que ocupam cargos gerenciais, exigindo sacrifícios e escolhas por parte delas.

*[...] impacta bastante (risos), não tem como você se dedicar e conseguir da conta sem você em alguns momentos ter prejuízos na sua vida familiar, então eu já tive que cancelar visitas com a minha família, com a minha mãe, já tive que minha mãe estar na minha casa e eu não poder ficar em nenhum momento com ela porque eu “tava” na universidade, ou próprio marido também deixar de ter vários momentos de família pra “tá” trabalhando né, isso impacta bastante assim[...] (Aline)*

*[...] aqui é um volume muito grande de trabalho então eu tenho que, como eu tenho esse trabalho e trabalho em sala de aula né então às vezes a noite eu tenho que levar algum trabalho pra casa, então de um certo modo, alguma coisa sim (abrir mão), alguma coisa assim de lazer houve sim, mas por conta desse meu trabalho, dessa minha realidade da coordenação acadêmica, do volume de trabalho, talvez outras profissões não exigem isso, de ter que levar trabalho pra casa, sendo bem sincera, eu dou aula, oriento mestrado, oriento TCC, então acaba pesando principalmente à noite, final de semana já consigo me organizar pra não ter o que fazer. (Adriana)*

A entrevistada Adriana conta no trecho acima, que o cargo gerencial exercido por ela contempla um volume de trabalho alto, além disso, ela ainda atua como professora em alguns cursos de Graduação dentro da Instituição que trabalha a obrigando a executar algumas tarefas de seu trabalho em casa.

Como visto as rotinas de trabalho das entrevistadas vai além do que se passa dentro das suas funções com os cargos gerenciais dentro da universidade, a maioria delas, além do cargo gerencial, ocupam um lugar em sala de aula já que três das quatro entrevistadas, além de gestoras da Universidade são também professoras, ainda possuem seus papéis de pesquisadoras em projetos de pesquisa e/ou extensão e continuam sendo orientadoras de alguns alunos em diferentes projetos.

Segundo elas, não são tão produtivas quanto antes de serem gestoras, mas ainda continuam produzindo e publicando materiais de suas autorias. Como fala a entrevistada Laura:

*[...]eu assumi um cargo administrativo mas eu não deixei de ser professora, porque eu sou professora na pós-graduação, eu tenho um componente no mestrado, eu trabalho com educação inclusiva, oriento duas dissertações eu não abandonei a minha vida acadêmica eu segui com ela, entendeu, porque a minha carreira é acadêmica e a gestão é um tempo na vida da gente, então eu conciliei as duas coisas [...]* (Laura)

Como se pode ver no discurso da entrevistada, o fato de ter assumido um cargo administrativo dentro da Instituição não muda a característica de ela ser professora e de ter que de alguma forma conduzir trabalhos relacionados a sua carreira acadêmica que envolve ensino, pesquisa, extensão que exige seu esforço e um espaço nas suas atividades do dia a dia.

*[...] eu conciliei as duas atividades mas eu sinto que é difícil conciliar né porque eu acabo priorizando mais a gestão, se eu estivesse fora da gestão e estivesse só lá (docência) eu iria produzir mais, mas assim ainda que consegui publicar, organizar livro, publicar capítulo de livro, apresentar trabalho em congresso, mas não com o mesmo volume e densidade que eu faria se eu não estivesse na gestão.* (Laura)

Outro relato importante concomitante ao assunto discutido foi levantado pela entrevistada Aline, sobre a mudança do vínculo criado entre professora e aluno orientando, já que o volume de atividades desenvolvidas dentro do cargo gerencial, não a permite total entrega nas atividades de orientação de pesquisas e projetos, ou até mesmo no atendimento aos estudantes em sala de aula no sentido de engajamento com o aluno. Como mostra o discurso a seguir:

*[...]sempre criei vínculo com os alunos, seja os orientandos, seja de sala de aula, sempre consegui, conversei, comecei a saber da família de onde veio, quem veio pra entender o aluno né, e isso eu não consigo mais fazer, né então hoje eu vou eu dou a minha aula mas o vínculo que eu tinha com o aluno que era a coisa que eu mais gosto da universidade que é uma coisa que mais me estimula em ser professora eu não consigo e isso é frustrante, né, é bem frustrante porque assim, eu tenho bolsistas eu tenho alunos vinculados a projetos também que demandam tempo que demandam que eu sentasse com eles conversasse e desse aquela orientação mais é, demorada assim, e eu acabo fazendo aquela coisa protocolar, então eu tenho que atender eu resolvo mas eu não consigo criar aquele vínculo que eu criava com o*

*estudante e isso pra mim faz falta, muita falta, muita falta porque pra mim é o sentido de ser professora [...] (Aline)*

Levando em conta a fala “*isso pra mim faz falta, muita falta, muita falta*”, nos leva a entender o quanto o fato de ela ser professora é importante para sua vida e sua identidade, e o quanto o fato de ela ocupar um cargo gerencial influencia na suas atividades e até mesmo na sua forma de agir. Como Aline conclui em sua fala a seguir:

*[...]eu não consigo dar conta de tudo e isso eu não consigo por conta de tempo, porque pra você fazer isso ao invés de fazer uma orientação de 30 minutos eu preciso de orientação de uma hora, uma hora e meia eu preciso sentar, tomar um café com o aluno, descer conversar lá fora em outros espaços e isso eu não consigo fazer né. (Aline)*

O discurso acima pode explicar o cenário de como docentes que ocupam cargos de gestão dentro das Instituições de ensino são condicionados a conduzir seu desempenho com discentes frente a atividades que não condizem com os seus encargos gerenciais.

Um dos pontos importantes levantados no estudo foi o fato de como a maternidade influencia em todo o contexto de conciliação entre os papéis exercidos pelos sujeitos da pesquisa. Como colocam as autoras Hirata e Kergoat (2007), a sobrevivência material juntamente com a autonomia econômica e o status social conquistados pela ocupação da mulher no mercado de trabalho não a isenta das responsabilidades dos encargos tomados como femininos, como dona de casa, mãe encarregada de criar os filhos e ainda ser esposa.

De modo geral, pode se dizer que as mulheres que planejam ser mãe são condicionadas a uma série de adaptações ao trabalho. Um exemplo clássico seria conciliar o período de férias com o nascimento dos filhos, a fim de não “atrapalhar” o exercício das funções laborais (MIRANDA; MAFRA; CAPELLE, 2012).

No relato a seguir podemos verificar os fatos mencionados:

*[...] sempre tive uma preocupação muito grande de me manter na área acadêmica também e sempre pensava que parar um ano, porque a gente para um ano praticamente na maternidade, né você para seis meses de licença maternidade, mas aí você tem férias, às vezes emenda mas aí alguma outra coisa, primeiro ano você volta, mas não consegue voltar inteira, né então eu acabei, acabei me dedicando, me preocupando muito com isso, sabendo que eu iria parar um ano, então por exemplo pesquisa, artigos eu submeti tudo antes do nascimento dela (filha). (Aline)*

*[...]quando eu tive a minha filha eu até fiz isso (parou de trabalhar) enquanto ela era pequena voltei a trabalhar ela já tinha um ano e pouco e resolvi voltar a estudar ela já tinha cinco, então priorizei aqueles primeiros anos de vida dela para ficar com ela[...] Se tivesse hoje em dia outro filho eu não abandonaria minha vida profissional para ficar em casa, porque isso é muito frustrante depois que os filhos crescem já tem casos de outras pessoas que a gente conhece, que eu conheço enfim de amigos, que acaba que a mulher se frustra porque naquele momento priorizou né, os filhos crescem e a vida profissional aí tu tem que começar a correr atrás,*

*quanto mais o tempo passa mais difícil fica, e o próprio mercado de trabalho também está mais restrito[...] (Maria)*

Contudo, ser mãe ainda assim, talvez seja o papel mais indissociável a mulher. Mesmo havendo legislação que assegure por direito a garantia da licença maternidade, que deveria ser vista como um benefício de apoio. No entanto, quando colocado no exercício da gerência pode ser vista como empecilho, e de forma negativa nas avaliações das mulheres por seus pares, conforme relato abaixo:

*Eu tive uma colega aqui diretora que engravidou, foi um silenciamento na instituição ninguém falou do assunto, numa reunião administrativa, uma negação total, uma vez se comentou, a professora comentou que iria entrar em licença e tal, foi um silêncio daqueles homens todos. então né e como se fosse um problema e não é[...] (Laura)*

O relato é indicativo de como o preconceito por parte dos colegas existe, e é lançado sobre as mulheres, pois assim quando elas “deixam de produzir” o homem continua em seu espaço produtivo, evidenciando a velha máxima da padronização do espaço produtivo por características masculinizadas.

O que ocorre em muitos casos é que as mulheres profissionais, são obrigadas a dar uma pausa em suas carreiras em nome da maternidade e de todos os compromissos surgidos com ela por conta da sobrecarga. Acarretando no retardo da conquista por um cargo melhor e consequentemente no progresso de suas carreiras profissionais.

É recorrente que haja o retardo em ser mãe como uma escolha para que primeiro se dê preferência a vida profissional e a construção de uma carreira. No entanto, quando a escolha é gerar um filho é um movimento que modifica a vida de qualquer pessoa, novas obrigações, nova rotina, novas responsabilidades, se faz então necessário a existência de uma rede de apoio com quem se possa contar e facilitar a adaptação e conciliação das novas tarefas, além de um planejamento bem elaborado. É evidente a importância do apoio social como fator imprescindível para o alcance dos objetivos. Com as entrevistadas do estudo o contexto não foi diferente.

*[...] pra conciliar a maternidade e a vida profissional é preciso assim, ter um planejamento, ter uma organização, né e ter uma rede de apoio, assim uma mulher sozinha, ela e um filho e querer chegar por exemplo aqui onde eu cheguei é mais difícil porque tu tem lá uma criança, um adolescente, um jovem que precisa de ti, ai tu vai ter que ficar mais pra cá (universidade), ou estudando, eu fiz tudo isso, quando eu fui pro doutorado minha filha tinha dois anos, mas eu tive uma rede de apoio eu tinha o pai da minha filha que ajudava, a minha mãe que me ajudava, minha mãe [...] é o tempo da mulher o tempo de ficar livre, a gente precisa do tempo para investir na carreira profissional e achar e ter certeza que se a mulher quiser ela também pode, só que se ela não tem uma base e ela quer ser mãe se ela não tem uma base de apoio não vai funcionar[...] (Laura)*

*Aqueles primeiros anos de vida dela para ficar com ela e aí depois eu não parei mais, eu voltei a estudar eu fui para pós para assumir um cargo de Gestão foi para omestrado enfim, mas eu acredito que é possível a mulher tem força suficiente para conciliar, Claro que precisa de apoio precisa de apoio do Companheiro também e precisa ter muita energia né[...] (Maria)*

*Tem que ser tudo bem organizado, bem no meu caso assim eu não tenho uma pessoa que fica em casa com as meninas então a opção que a gente fez foi elas ficam o dia todo na escola, mas tem gente que ajuda com a casa, enfim, tem uma faxineira, mastem que ser tudo bem organizado[...] (Adriana)*

Uma das entrevistadas relatou que quando sua filha era pequena ela já exercia um cargo de gestão em outra Instituição que exigia bastante dedicação e esforço de sua parte, muitas vezes ela como mãe não podia estar presente em compromissos escolares de sua filha - como, por exemplo, reuniões, como citou. Ainda, contou que era bastante cobrada pela própria filha e se sentia culpada por isso, mesmo que seu pai ou sua avó tivesse comparecido ao compromisso, como se houvesse uma carga imputada apenas à mulher, conforme demonstra a fala a seguir:

*[...] naquela época eu me sentia culpada por não poder estar em todas as reuniões de escola da minha filha, e ela “tava” no fundamental e ela me cobrava que eu não “tava”, que eu não podia, aí o pai dela eu comentava com ele - vai na reunião; se eu não podia ele não podia, minha mãe ia, mas eu me sentia culpada naquele época, eu tinha uma coisa sabe, que eu falo culpa materna, que só a mulher tem culpa materna o homem não tem, não existe culpa-paterna, já ouviu falar? - mas para nós mulheres tem culpa materna, a gente sempre se achando culpada de alguma coisa que deu errado, de alguma coisa que tu não pode fazer pro teu filho[...] (Laura)*

Ao encontro do ponto levantado sobre os papéis sociais exercidos pelas mulheres, fica evidente as cobranças recaídas sobre ela pelos filhos, pelo companheiro, pelos familiares, pela sociedade em geral e até mesmo por outras mulheres. Conforme trechos a seguir:

*[...] quando assume um cargo você é cobrada de todos os jeitos pelo marido e pela filha, por filhos eu também sou cobrada...ata e você não vai dar atenção pra ela? E a tua filha? e isso e aquilo? mas não só pelo meu marido eu sou cobrada por outras mulheres também, as minhas próprias colegas me questionam, você vai assumir mais isso? Mais um cargo? Mas por que você vai se colocar de novo? [...] cuida da tua filha. E a tua filha fica com quem? [...]Eu me sinto hoje, na coordenação de pesquisa e pós eu me sinto muito mais ameaçada, acuada, pelas mulheres do que pelos homens “ta”, por quê em que sentido? Eu sinto nas mulheres assim, - “por que você e não eu?” essa é uma coisa que eu sinto sabe, ou o tempo todo...quem pressiona, quem questiona a tua decisão, quem fala assim ah mas quem é a coordenadora de pesquisa e pós? eu sinto que isso vem muito mais das mulheres do que dos homens, no cargo hoje pelo fato de estar no cargo. A competitividade entre as mulheres é, eu acho que é um dos problemas que faz com que as mulheres não consigam subir os cargos também, porque as mulheres elas acabam se digladiando entre elas mesmo né, então, ou elas preferem colocar um homem, do que ter a outra colega. (Aline)*

A entrevistada demonstra como é cobrada por suas colegas também mulheres, nesse contexto, é evidente como existe competições entre elas, daquelas que não exercem cargos

gerenciais em relação as que exercem como se aquelas devessem provar ser “melhores” que as outras, caso contrário poderiam ser substituídas.

As cobranças para que as mulheres cumpram o que é considerado seu papel estão o tempo todo influenciando a constituição de "sentidos" na sociedade, como se ela como indivíduo não pudesse ter o livre arbítrio, por vezes poder decidir o que fazer ou não. As cobranças se apresentam nas entrelinhas.

*[...]minha filha era pequena eu fazia doutorado, e tinha festa de família que eu não podia ir, uma vez eu lembro que eu fui em uma festa uma pessoa falou assim pra mim, - ah mas você nunca está nas festas né, tá sempre sua filha e o pai dela. Eu disse, - sim ela tem pai, ela tem pai e ela tem uma mãe que faz doutorado e eu acho que vocês fazem festa demais. Aquilo me marcou, eu pensei assim nossa, até porque eu não vou em festa (sentimento de indignação). Não podia ir, final de semana eu tinha que escrever, eu tive que ao longo da minha vida fazer renúncias pessoais, assim de eu estar em coisas que exigiam e aí eu final de semana por exemplo ou a noite eu tinha que “ta” no meu trabalho, envolvida com coisas do trabalho, fazendo coisas que eu tive que abdicar da minha vida pessoal e familiar um pouco - não sei se um pouco ou muito mas eu tive que abdicar, por aquilo que é colocado só pra nós mulheres. [...] se o homem não está em alguma reunião da escola de filhos não tem problema porque a mulher vai, mas se a mulher não pode ir na reunião aquilo parece que é um problema, nos é cobrado, é cobrado da mãe, não é cobrado do pai, né, é como se a gente como mãe nunca pudesse faltar[...]* (Laura)

Em questionamentos realizados no decorrer da entrevista sobre como são as relações de trabalho com seus colegas tanto do gênero feminino quanto do masculino comparado o antes e o depois delas assumirem os cargos de gestão, as entrevistadas ficaram divididas quanto às suas respostas em relação às mudanças no tratamento recebido, sempre tiveram boas convivências dentro do seu espaço de trabalho principalmente dentro do próprio Campus, mesmo precisando às vezes dar uma devolutiva negativa aos seus colegas diante de alguns questionamentos, já que seus cargos as incumbem de fazer isso, mas em alguns momentos tiveram alguns conflitos e percepções contraditórias acerca do tema.

Houveram relatos sobre a relação com colegas de outras esferas, como a reitoria a qual se mantém constante contato para a troca de informações no decorrer das atividades da Instituição. Em peculiar uma das falas chamou atenção:

*[...] eu já tive uma situação uma vez que um pró-reitor fez uma autorização aqui no campus que não competia a ele fazer né, de uma pequena obra, eu mandei desmanchar, porque não competia a ele e era bem no início da gestão, se eu deixasse ali, eles não iam me respeitar, então qualquer coisa que chegasse aqui - não, tem que falar com a direção. Porque eles tentaram a primeira e eu disse não; não, é assim que funciona este campus tem direção, achavam que podiam chegar fazendo pegar um espaço que era nosso e tomando um espaço nosso, era uma coisa simples de um projeto que até aqui é do campus...aqui é reitoria, a reitoria chegou e fez uma sala aqui (parte do campus), eu falei pode tirar, mas vai tirar, eu disse as decisões que eu tomo junto eu assumo, então tive sempre que me posicionar aqui pra reitoria e pró reitoria não se atravessar, então eu sempre fui firme nos meus*

*posicionamentos, eu acho que essa situação específica sim (tenha sido causada por eu ser mulher). (Laura)*

De maneira evidente é induzido uma relação da provação de poder sobre o cargo ocupado pela mulher profissional e a forma de como ela iria agir com a atitude do colega, como se ele tivesse maior poder ou não precisasse de autorização para tomar a decisão, já que em um momento anterior ela teria dito não para a solicitação da realização da obra. Como segue no seu relato: [...] *porque a pessoa veio eu disse que não ela ignorou e fez (em relação a execução da obra), faria isso com um homem? não tentaria convencê-lo? Não aceitaria o não de um homem? E com uma mulher foi lá e fez [...].*

Em um contraponto, uma das entrevistadas deu o seguinte relato acerca das decisões tomadas no cargo em relação a convivência com seus colegas:

*[...] a gente percebe que a gente vai tentar tomar uma decisão e a gente é boicotada né, alguém toma a decisão na nossa frente e aí aquela decisão passa, parece que foi nós que tomamos aquela decisão mas na verdade não foi a gente que tomou né, então a gente acaba tendo que assumir essa decisão, isso em prol de um bom relacionamento porque se a gente for enfrentar todas essas situações que a gente, a gente vai acabar arranjando encrenca aí a gente sempre parte daquele princípio – pô a gente é colega de trabalho, vou trabalhar trinta anos aqui, como é que vai acabar a relação depois né, então é isso. (Aline)*

É possível perceber com a fala que por vezes a mulher no cargo gerencial abre mão de algumas imposições ou decisões em prol do bom relacionamento entre os colegas. A entrevistada cita “*vou trabalhar trinta anos aqui*” se referindo ao longo período que ficam na Instituição, já que se trata de uma Universidade pública as quais oferecem estabilidade.

Um desafio inerente a forma de como conduzem suas atividades gerenciais foi levantado por uma das entrevistadas a qual explica que sua forma de tomar decisões é democrática e busca ouvir os envolvidos, no entanto tais práticas podem ocasionar em desordem e falta de autoridade sobre as decisões tomadas. As experiências vividas pela entrevistada reestruturaram seu modo de agir nas tomadas de decisão, no entanto a ocorrência do sofrimento psicológico não deixou de acontecer. O que é verificado no trecho a seguir:

*[...] eu mesma me faço uma autocrítica eu procuro fazer uma gestão bem democrática, bem ampla, bem aberta, só que as vezes essa abertura demais tira o teu poder de decisão e algumas vezes você acaba respondendo por problemas que você deu democracia em excesso digamos assim, então tem algumas vezes que pra você; eu tenho aprendido ao longo da minha vida e que quando você assume um cargo de gestão, muitas vezes você tem que tomar uma decisão que não agrada todo mundo, então, e aí hoje eu consigo fazer isso eu não conseguia, quando eu assumi o primeiro cargo de gestão eu fiz muita coisa errada por não conseguir tomar as decisões que tinha que tomar porque eu não queria me indispor com ninguém, hoje eu não tenho mais essa preocupação, hoje se eu tiver que me indispor eu me indisponho né eu não tenho problema, eu vou tomar a decisão, né só que isso gera consequências e eu particularmente, pessoalmente, acabo sofrendo bastante com as*

*decisões que eu não consigo agradar todos, então, não demonstro pessoalmente mas em casa eu tenho meu sofrimento psicológico por não ter conseguido atender.  
(Aline)*

Os fatos diários retratados pelas entrevistadas retratam não somente a realidade social, mas essa realidade é reproduzida também dentro das organizações.

#### **4.3.2. As potencialidades: fontes de apoio para conseguir**

Além dos aspectos que promovem dificuldades e apareceram como empecilhos para o desenvolvimento da carreira das mulheres pesquisadas, identificaram-se também fontes de forças. Elas podem ser traduzidas em potencialidades, muito úteis para conduzir e gerenciar uma carreira que envolve múltiplos papéis e expectativas, mesmo diante dos desafios enfrentados.

O enfoque dado pelas entrevistadas como potencialidades foi identificado principalmente a partir do âmbito pessoal, no que tange contextos sobre a influência exercida por elas sobre suas famílias, beneficiando principalmente os que não tiveram as mesmas oportunidades, por exemplo, irmãos, primos e até mesmo seus pais. Em duplo sentido, foram considerados como potencialidade, os exemplos dados para seus filhos. Pois, de maneira simultânea ser mãe é desafiador e considerado também por elas como mola propulsora no alcance de seus objetivos. Outro aspecto importante foi quanto a forma com que essas mulheres gestoras conduzem suas atribuições dentro dos cargos gerenciais, um modo participativo de fazer gestão, buscando se preocupar com os indivíduos envolvidos.

Foi possível perceber durante a pesquisa que além das renúncias e esforços realizados pelas entrevistadas, houveram conquistas e aprendizados. As decisões sempre foram tomadas da melhor forma no determinado momento e ajudaram na formação das experiências e identidades que possuem hoje. Como se evidencia na fala de uma das pesquisadas:

*[...] dentro de uma gestão você acaba sim abrindo mão de muita coisa pessoal em prol da gestão, mas acho que são escolhas que a gente faz, que uma coisa impacta na outra, então eu escolhi ser mãe, eu escolhi ser professora, eu escolhi estar na gestão, eu escolhi ser esposa, né acho que são todas escolhas que a gente vai fazendo e isso, é a gente tem que ter um certo equilíbrio “pra” conseguir lidar com tudo isso[...]* (Aline)

O fato de serem mães além de ser desafiador também é motivo para continuar em suas trajetórias profissionais, a fim de servirem como exemplo e espelho para seus filhos. Podemos aqui verificar mais um ponto importante na formação de suas identidades e conseqüentemente na identidade da sua prole. Como enfatizam as falas de algumas das entrevistadas a seguir:

“[...] a gente fica com o coração apertado e tal né, mas, eu por exemplo depois que eu fui mãe, eu comecei a pensar assim: eu sou um espelho também pra minha filha [...]” (Laura).

*[...] quero dar um exemplo de mulher forte pra ela, eu também quero que ela tenha orgulho da mãe dela no futuro e eu acho que também eu abandonar tudo que eu acredito, que eu quero fazer, só por conta da maternidade isso também não seria um bom exemplo pra minha filha [...] então ao mesmo tempo que as vezes eu vejo que ela acaba sendo um pouquinho mais independente que ela tem que ficar sozinha, eu vejo também que eu quero dar um exemplo bom pra ela, de ser uma mãe que, que acredito, espero que ela olhe pra tudo isso que eu faço e ela se espelhe nisso né então eu vejo nesse sentido. (Aline)*

Ressalta-se que todas as entrevistadas no presente estudo são mães, inclusive possuem filhas meninas. Diante disso, o poder de influência é algo considerado por elas, o fato de quererem servir de exemplo reforça a preocupação delas com o futuro, os caminhos escolhidos e a formação identitária dessas futuras mulheres.

Portanto, um fato interessante da pesquisa é a influência que essas mulheres possuem sobre outros componente de suas famílias, como inspiração, como exemplo e como auxílio. Já que algumas delas foram precursoras ao realizarem um ensino superior e ocupar cargos gerenciais dentre seus familiares. A seguir apresenta-se um comentário de Adriana que corrobora com os elementos levantados acima:

*[...] eu sou da minha família a única que tem ensino superior (referindo aos seus pais e irmãos) [...], mas o ensino superior melhorou..., melhorou inclusive eles também a gente consegue proporcionar uma melhoria para eles. Na minha família como um todo eu acho que eu sou a segunda a ter concluído o doutorado pela parte do meu pai e os meus primos e sempre é um ganho. É ganho é um incentivo [...]* (Adriana)

Em contraponto a uma declaração levantada anteriormente como um desafio por uma das entrevistadas, se colocou como potencialidade por outras. O modo com que as mulheres conduzem suas atividades gerenciais foram evidenciadas dentro de seus discursos nas entrevistas e por meio de observação como potencialidades na execução de seus encargos. De modo geral são engajadas e comprometidas com as posições que ocupam, procuram ser assertivas nas suas decisões, buscam olhar o contexto de maneira holística, são sensíveis buscam ouvir opiniões e exercer uma gestão participativa, refletem sobre quais serão os impactos causados por suas decisões sobre os indivíduos envolvidos. Como constam nos trechos a seguir:

*[...]eu me preocupei em ter fraldário, eu me preocupei com a questão da segurança não só do patrimônio, mas das pessoas, das mulheres que vão no ponto de ônibus, das mulheres que vão pro carro, eu me preocupei que a gente tivesse uma cultura assim de mais respeito com as mulheres,[...], no geral nós mulheres dentro desse*

*perfil gerencial e aliado a capacidade de fazer muitas coisas ao mesmo tempo, nós mulheres conseguimos fazer muitas coisas ao mesmo tempo, não que a gente é perfeita mas a gente foi educada pra dar conta de muitas coisas ao mesmo tempo, e também acho que essa questão da escuta também[...] (Laura)*

*[...]a tomada de decisão e a mulher ela tem um olhar, um olhar de mãe acho as vezes assim, um olhar diferenciado, mais cuidadoso muitas vezes na tomada de decisão então acho que tem essa diferença, de talvez ser mais persistente, olha não deu dessa vez mas vamos tentar de novo, como é que faz para caminhar de novo. (Adriana)*

*A gente percebe que a mulher ela tem um olhar mais atento para as pessoas né, não sei se pelo fato de ser mulher [...], mas esse olhar mais afetivo para as pessoas no sentido de pensar também no bem-estar do nosso cotidiano [...] (Maria)*

A forma como conduzem suas atividades dentro dos seus cargos gerenciais, revelam como essas mulheres são resilientes, são resolutivas e multifuncionais. Tais características podem ter sido adquiridas em suas criações, em suas experiências e em suas formações identitárias, acredita-se que tais particularidades contribuem com o exercício satisfatório de seus cargos.

#### 4.4. CRIANDO IDENTIDADE: ASPECTOS MARCANTES

Pode-se evidenciar claramente que, frente aos diferentes papéis, aqueles diretamente relacionados à profissão e aqueles associados à vida pessoal, as mulheres estudadas desencadearam um processo de formação identitária. Sobretudo, vale destacar o ato de conciliação dos diferentes papéis, os quais se configuram na vida pessoal, entrelaçada à vida profissional das entrevistadas, conferindo-lhes uma identidade vinda de ambos os lados.

Nesse âmbito percebeu-se que as identidades dessas mulheres são marcadas por experiências vividas ao longo de suas trajetórias, profissionais e pessoais. São mulheres resilientes, batalhadoras se por um lado enfrentaram e ainda enfrentam dilemas por outro são capazes de lidar com as próprias escolhas e reconhecer as suas conquistas. É pertinente dizer que a constituição de um discurso feminino que ultrapasse os tabus estipulados pela história e pela sociedade são importantes para a formação identitária delas, já que o fato de serem mulheres afeta de forma intrínseca suas identidades.

Além disso, com os discursos das entrevistadas foi possível perceber que em cada domínio de suas vidas existem partes importantes de suas características, sendo assim, são esses diferentes domínios também ditos como contextos que são responsáveis por parte de suas identidades. De modo geral, suas personalidades são heterogêneas e continuam sendo influenciadas pelos diferentes componentes que os rodeiam. É perceptível como a cultura

organizacional e ambiental, além de suas crenças e percepções fundamentam suas ações, o modo em que agem perante as situações e como isso afeta na construção de suas identidades.

Diante da rotina de trabalho e dos desdobramentos para cuidar da vida familiar, percebe-se que há impacto na vida profissional e vice-versa. Esse impacto marca o processo de formação identitária estudado. Aliado a ele soma-se o ambiente organizacional, no qual se insere a atuação das mulheres e se travam “as lutas”, para conquistas na carreira. A instituição federal, na qual elas atuam é uma organização recentemente fundada, notadamente apresenta grande predominância masculina nos cargos de gestão e, conforme evidente nos discursos uma parcela de influência grande na formação identitária. Posto que, dentro da instituição as mulheres se desafiam a ocupar cargos e ganhar um espaço maior para atuar na gestão.

A seguir será apresentada a figura 1, nela se busca estabelecer um esquema sintético visando relacionar elementos considerados importantes para responder a pergunta de pesquisa proposta neste estudo.

Figura 1: Síntese da relação entre os elementos centrais do estudo



Fonte: Elaborado pelos Autores (2019).

O levantamento de informações acerca do estudo possibilitou a criação de um mapa conceitual, que por meio dos conceitos interligados busca esclarecer as relações que são importantes na percepção sobre como as identidades dessas mulheres em cargos gerenciais se

formam. Fica evidente, a partir das ligações estabelecidas que a formação identitária é um processo complexo que envolve distintos fatores e surge em meio a desafios e oportunidades.

Pode-se notar que se trata de uma rede permeada por várias conjunturas muito ligadas, as quais envolvem aspectos de suas vidas, tais circunstâncias se dão pelos diferentes contextos e atribuições das suas rotinas, como o enfrentamento dos desafios oferecidos pela sobrecarga e acúmulo de atividades da vida pessoal com os da vida profissional. Além das conquistas que esses mesmos contextos proporcionam.

Tornou-se evidente que para compreender a formação da dinâmica identitária dessas mulheres, a história de vida resgatada em entrevista com profundidade foi fundamental. De maneira notável, as experiências acumuladas ao longo da carreira, a trajetória profissional, bem como as memórias recuperadas no momento de contar suas histórias, que trouxe um resgate desde a infância, demonstraram como essas mulheres direcionaram suas vidas para profissão. Foram identificadas, inclusive, vivências familiares que se reproduzem no modo de conduzir a gestão hoje. Trata-se de comportamentos de superação e busca de conquistas que ainda permanecem e foram aprendidos ao longo da vida, no espaço familiar.

Há de se levantar que as identidades dessas mulheres, por conceitos originais ainda, estão em construção, pois a identidade é por si só uma composição constante. Embora possa se dizer que, há uma forte identidade com a esfera de vida profissional por parte das mulheres pesquisadas, além de claro foco no desenvolvimento de suas carreiras dentro da instituição que no presente elas atuam.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi o de compreender como ocorre o exercício da função gerencial realizada por mulheres em uma universidade pública, a partir de um enfoque na construção de identidade e gênero. Os relatos permitiram conhecer aspectos do universo da gestão pública universitária, especialmente marcada por questões de gênero. Além disso, dificuldades e desafios aliados a potencialidades e oportunidades foram elementos trazidos à tona nos discursos das entrevistadas. Tais elementos revelaram muito sobre a construção identitária e a história de vida profissional das mulheres estudadas.

Pode-se evidenciar no estudo que, ao assumir um cargo gerencial, as mulheres da gerência pública universitária se depararam com a necessidade de se articularem frente aos vários papéis, que naturalmente se configuraram. Tais papéis sugerem a construção de novas identidades, quais sejam: mãe, esposa, dona de casa, professora, pesquisadora e também administradora. Tornou-se claro nos discursos que, para essas mulheres, articular vários papéis ao mesmo tempo é tarefa muito desafiadora.

De forma mais detalhada buscou-se levantar o perfil das entrevistadas. Constatou-se que se tratam de mulheres de idades entre os 32 aos 52 anos de idade, mulheres experientes em termos de vida profissional de trabalho, o tempo médio em que atuam na Instituição é de sete anos, são mulheres que atuam na gestão universitária, outro fato semelhante entre elas é de serem mães e possuírem altos níveis de capacitação, característica imprescindível para os cargos que atuam. Evidenciou-se que o cargo de escalão mais alto é ocupado pela mulher de mais idade, o que é característico no âmbito público em que tais espaços são preenchidos por pessoas que possuem experiência e renome perante a comunidade constituinte da Instituição.

Nesse contexto, as rotinas exercidas por elas são compostas por desafios, dificuldades, visto que suas experiências e vivências as fizeram pessoas mais preparadas para enfrentar desafios. São mulheres que gostam do que fazem, se sentem bem e realizadas, de modo geral buscam os melhores resultados mesmo que isso exija abrir mão de algumas coisas no âmbito pessoal. As atividades desempenhadas por elas se assemelham visto que todas trabalham com tomada de decisão, supervisão de equipes e administração de conflitos.

De modo geral, existem vários desafios apontados que ainda precisam ser superados. Porém, o maior desafio levantado está na sobrecarga vivida por elas, resultante da conciliação entre os diferentes papéis como gestoras, professoras e ainda mães, ressaltam assim, a necessidade e a importância do planejamento e da existência de uma rede de apoio, principalmente no que tange a esfera privada que envolva os filhos e o lar.

Nesse sentido também, foram levantadas algumas barreiras vivenciadas por mulheres gestoras, como o preconceito escondido nas entrelinhas e oferecido de forma sutil por colegas de trabalho de ambos os sexos, além disso, houve discussões quanto a provação de suas habilidades enquanto gestoras, elas sentem a necessidade estar sempre mostrando resultados positivos, de serem assertivas nas tomadas de decisão e se sentem pressionadas em provar que possuem competência e são capazes tanto quanto ou mais que o sexo oposto de ocupar cargos gerenciais. É eminente como os velhos discursos e paradigmas ainda exercem influência sobre os atuais contextos e como afetam as rotinas e as formações identitárias das mulheres.

Apesar das mudanças ocorridas nas últimas décadas quanto aos papéis sociais exercidos por homens e por mulheres, o mundo do trabalho ainda é permeado por padrões masculinos. Em um contexto geral espera-se delas o ajustamento nas suas vidas quanto as obrigações impostas socialmente, e já para eles sempre se esperou que houvesse uma preocupação especial com suas carreiras profissionais e que ademais preocupações ficassem por conta do gênero feminino.

Importante aqui ressaltar a importância de tratar temas como o do atual estudo, entender como novos rumos e novas atitudes trazem o sucesso das pessoas e conseqüentemente a melhorias e desenvolvimento das organizações. Uma característica da mulher que era vista como um empecilho hoje recebe outro foco, a sensibilidade pode ser tratada como um diferencial na condução nas tomadas de decisões. Evidenciou-se com o estudo exatamente isso, as mulheres olham o contexto de maneira holística e tomam as decisões levando em conta todos os elementos, inclusive quanto às pessoas que estão envolvidas. É uma nova forma de fazer gestão, que pode ser promissora e inovadora.

Com base na presente pesquisa, sugere-se como sugestões para futuros estudos o enfoque em profissionais mulheres que atuem em cargos gerenciais na esfera do trabalho privado com foco na formação da identidade, do gênero. Outra condução de estudo poderia ser realizada com homens que também atuem como gestores em universidades públicas focando do mesmo modo na identidade e gênero.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS (Rio de Janeiro). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (Ed.). **Diferença cai em sete anos, mas mulheres ainda ganham 20,5% menos que homens**. 2019. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/23924-diferenca-cai-em-sete-anos-mas-mulheres-ainda-ganham-20-5-menos-que-homens>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. Brasília: Brasiliense, 1986. 100 p. Disponível em: <<https://brito964.files.wordpress.com/2013/06/o-que-e-c3a9-trabalho-suzana-alborno.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2019.

ALMEIDA, Maria Elisa Grijó Guahyba de; PINHO, Luís Ventura de (2008). **Adolescência, família e escolhas: implicações na orientação profissional**. *Psicologia Clínica*, 20(2), 173-184. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pc/v20n2/a13v20n2>>. Acesso em: 20 maio 2019.

AMARAL, Grazielle Alves. **Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho**. Itinerarius Reflectionis. Revista eletrônica do curso de pedagogia do campus Jataí, Universidade Federal de Goiás - UFG, Jataí, vol. 8, nº 2, p. 1-20, 2012. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/rir/article/view/22336/19243>>. Acesso em: 18 maio 2019.

AMAZONAS, Maria Cristina Lopes de Almeida; VIEIRA, Luciana Leila Fontes; PINTO Virgília Cavalcanti. (2011). Modos de Subjetivação Feminismos, Família e Trabalho. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 31(2), 314-327. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v31n2/v31n2a09>>. Acesso em: 23 maio 2019.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 158 p.

BARROSO, Carmen. "A chefia feminina na administração pública brasileira". **Revista de Administração Pública**, vol. 24, nº 1, p. 12-34, 1990. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9061/8193>>. Acesso em: 05 abr. 2019.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; PINHO, Ana Paula Moreno; COSTA, Clériston Alves. SIGNIFICADO DO TRABALHO: UM ESTUDO ENTRE TRABALHADORES INSERIDOS EM ORGANIZAÇÕES FORMAIS. **Rae - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p.20-29, nov. 1995. Bimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a04v35n6.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016 (edição revisada), 229 p.

BOTELHO, Louise de Lira Roedel; SCHONS, Claudine; VIEIRA, Beatriz; CUNHA, Cristiano Jose Castro de Almeida. 2008. **Um olhar através do teto de vidro: relatos das mulheres empreendedoras de empresas baseadas no conhecimento sobre os primeiros anos de seus negócios**. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Cristiano\\_Cunha/publication/38320132\\_Um\\_olhar](https://www.researchgate.net/profile/Cristiano_Cunha/publication/38320132_Um_olhar)>

\_atraves\_do\_teto\_de\_vidro\_relatos\_das\_mulheres\_empendedoras\_de\_empresas\_baseadas\_no\_conhecimento\_sobre\_os\_primeiros\_anos\_de\_seus\_negocios/links/0c96051abdbc4d599800000.pdf>. Acesso em: 21 maio 2019.

BRENNER, Eliana de Moraes; JESUS, Dalena Maria Nascimento de. **Manual de planejamento e apresentação de trabalhos acadêmicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008. 66 p.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves et al. **Trabalho, Identidade e Gênero em uma Organização Militar**: um Estudo com Mulheres do Policiamento Operacional. In: II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho, 2009. Curitiba. Paraná: ANPAD. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR253.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2019.

CHIES, Paula Viviane. **Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho**. ESTUDOS FEMINISTAS. Florianópolis: Creative Commons, v. 18, 2010. Quadrimestral. Disponível em: <[https://www.jstor.org/stable/24328172?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/24328172?seq=1#metadata_info_tab_contents)>. Acesso em: 10 maio 2019.

CORSINI, Leonora; SOUZA FILHO, Edson de. "Socialite linha-dura": uma análise de representações sociais. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 1, n. 6, p.175-182, jan. 2002. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/25844/22629>>. Acesso em: 21 maio 2019.

CORSINI, Leonora; SOUZA FILHO, Edson A. de. Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: estilo de comportamento e de gestão. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [s.l.], v. 7, p.67-80, 1 dez. 2004. Universidade de São Paulo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBiUSP. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25861/27593>>. Acesso em: 21 maio 2019.

COUTINHO, Maria Chalfin; KRAWULSKI, Edite; SOARES, Dulce Helena Pena. (2007). Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis. *Psicologia e Sociedade*. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v19nspe/v19nspea06.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2019.

CUNHA, Ana Cristina Cassani; SPANHOL, Carmem I. D'agostini. Liderança Feminina: Características e importância à identidade da mulher. **Saber Humano**, Restinga Seca, v. 5, n. 4, p.91-114, maio 2014. Disponível em: <[file:///C:/Users/usuario/Downloads/Lideranca\\_feminina\\_caracteristicas\\_e\\_importancia\\_a.pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Lideranca_feminina_caracteristicas_e_importancia_a.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2019.

DESSEN, Maria Auxiliadora; BRAZ, Marcela Pereira (2000). Rede Social de Apoio Durante Transições Familiares Decorrentes do Nascimento de Filhos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 16 (3), 221-231. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v16n3/4809.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2019.

FERREIRA, Luciene Braz; TORRECILHA, Nara; MACHADO, Samara Haddad Simões. A técnica de observação em estudos de administração. **Encontro da ANPAD**, v. 36, 2012.

FONTENELE-MOURÃO, Tânia Maria. **MULHERES NO TOPO DE CARREIRA: FLEXIBILIDADE E PERSISTÊNCIA**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas Para As Mulheres, 2006. 51 p. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/br000026.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2019.

FRANÇA, Ana Letícia de; SCHIMANSKI, Édina. Mulher, trabalho e família: uma análise sobre a dupla jornada feminina e seus reflexos no âmbito familiar. **Dialnet**, [s.l.], v. 9, n. 1, p.65-78, set. 2009. Disponível em: <<file:///C:/Users/Cliente/Downloads/Dialnet-MulherTrabalhoEFamilia-4025711.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 02 mai. 2019.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. Reflexão a respeito das contribuições e limites da história de vida na pesquisa em Administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p.161-175, 5 jan. 2018. Quadrimestral. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/fbb00dcb479ebc10c9a9dc93484e462a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2034243>>. Acesso em: 28 maio 2019.

G1 ECONOMIA. **Brasil cai para a 90ª posição em ranking de igualdade entre homens e mulheres**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/brasil-cai-para-a-90-posicao-em-ranking-de-igualdade-entre-homens-e-mulheres.ghtml>>. Acesso em 20 abr. 2019.

HALL, Stuart. A identidade Cultural na Pós-Modernidade. 11. ed. Rio de Janeiro: DPEA, 2011. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=4TcuzSIYB9cC&oi=fnd&pg=PT31&dq=a+identidade+cultural+na+pos+modernidade&ots=qYQIqrJ-yF&sig=wsxS\\_hn87-y4tk4B3DBGTFz1A\\_0#v=onepage&q=a%20identidade%20cultural%20na%20pos%20modernidade&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=4TcuzSIYB9cC&oi=fnd&pg=PT31&dq=a+identidade+cultural+na+pos+modernidade&ots=qYQIqrJ-yF&sig=wsxS_hn87-y4tk4B3DBGTFz1A_0#v=onepage&q=a%20identidade%20cultural%20na%20pos%20modernidade&f=false)>. Acesso em: 20 maio 2019.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. **Novas configurações da divisão sexual do trabalho**. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n132/a0537132.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2019.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape.br**, [s.l.], v. 16, n. 3, p.331-344, set. 2018. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n3/1679-3951-cebape-16-03-331.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível

em:<[http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india](http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india)>. Acesso em: 02 mai. 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010. 297 p.

LIMA, Luanda de Oliveira et al. As mulheres e o setor bancário: relações de dominação em novos e velhos contextos. **Revista Habitus**, v. 8, n 1, jul. 2010. Disponível em:<<https://revistas.ufrj.br/index.php/habitus/article/view/11326>>. Acesso em: 20 maio 2019.

LIMA, Marília de Gonzaga; TOSE, Silva (2001). Carreira: Uma preocupação do indivíduo, uma responsabilidade da empresa. *Revista de Administração em Diálogo*, 3(1), 1-9. Disponível em:<<https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/898/1080>>. Acesso em: 23 maio 2019.

LOMBARDI, Maria Rosa. **Engenheira e gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica**. In: COSTA, Albertina de Oliveira; SORJ, Bila; BRUSCHINI, Cristina; HIRATA, Helena. Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais. Rio de Janeiro: FGV, 2008. p. 63-86.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida; MAFRA, Flávia Luciana Naves; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. **Relações de gênero e poder: um estudo com professoras-gerentes em uma universidade pública**. *RAD Vol.14, n.3, Set/Out/Nov/Dez 2012*, p.110-136. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/5346/534654450006.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2019.

MOREIRA CARVALHO NETO, Antonio; TANURE, Betania; ANDRADE, Juliana. **Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos**. *RAE – eletrônica*. V.9, n.1, jan./jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v9n1/v9n1a4>>. Acesso em: 21 maio 2019.

MOURÃO, Tânia Maria Fontenele; GALINKIN, Ana Lúcia. Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, [s.l.], v. 21, n. 1, p.91-99, 2008. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v21n1/a12v21n1>>. Acesso em: 21 maio 2019.

OLIVEIRA, Tamires Aparecida Batista de; VALENÇA, Kleber Firpo Prado. A IMPORTÂNCIA DA METODOLOGIA CIENTÍFICA PARA O ENSINO E APRENDIZAGEM NO ENSINO SUPERIOR. In: EDUCERE XII - CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2015, Sergipe. **Anais.Sergipe**, 2015. p. 7480 - 7490. Disponível em: <[http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/17807\\_10482.pdf](http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/17807_10482.pdf)>. Acesso em: 02 maio 2019.

OLIVEIRA, Zuleica Lopes Cavalcanti de. **RevistaMulher e Trabalho**. Trabalho e gênero: A construção da diferença. v. 3. p. 111 - 117, 2003. Disponível em: <<https://revistas.dee.spgg.rs.gov.br/index.php/mulheretrabalho/article/viewFile/2696/3018>>. Acesso em: 21 maio 2019.

PEREZ, Lícia. Os desafios para o século XXI. In: GALEAZZI, I.M.S. (Org) *Mulher e Trabalho*. Publicação Especial do Convênio da Pesquisa e Desemprego na Região

Metropolitana de Porto Alegre (PEDRMPA) v. 1, 2001. p. 51-53. Disponível em: <<https://revistas.dee.spgg.rs.gov.br/index.php/mulheretrabalho/article/viewFile/2667/2989>>. Acesso em: 23 maio 2019.

PAULINO-PEREIRA, Fernando César; SANTOS, Lara Gabriella Alves dos; MENDES, Sarah Cristina Carvalho. GÊNERO E IDENTIDADE: POSSIBILIDADES E CONTRIBUIÇÕES PARA UMA CULTURA DE NÃO VIOLÊNCIA E EQUIDADE. **Psicologia & Sociedade**, [s.l.], v. 29, p.1-10, 18 dez. 2017. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-71822017000100411&lng=pt&tln=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822017000100411&lng=pt&tln=pt)>. Acesso em: 20 maio 2019.

PICCININI, Cesar Augusto; GOMES, Aline Grill; NARDI, Tatiane de; LOPES, Rita Sobreira (2008). Gestação e a Constituição da Maternidade. *Psicologia em Estudos*, 13 (1), 63-72. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/98570/000648973.pdf?sequence=1&isAlowed=y>>. Acesso em: 23 maio 2019.

RAPOPORT, Aandrea; PICCININI, Carlos Augusto. (2006). O apoio social e a experiência da maternidade. *Revista Brasileira de Desenvolvimento Humano*, 16 (2), 215-225. Disponível em: <<http://www.periodicos.usp.br/jhgd/article/view/19783/21851>>. Acesso em: 23 maio 2019.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lucia; ROCHA-COUTINHO, Rodrigo (2011). Mulheres Brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. **Revista Economia Global e Gestão**, 16(1), 61-80. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/egg/v16n1/v16n1a05.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2019.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia. (2007). Família e emprego: conflitos e expectativas de mulheres executivas e de mulheres com um trabalho. In T. Feres-Carneiro (Org.), **Família e Casal: Saúde, Trabalho e Modos de Vinculação**. Casa do Psicólogo, São Paulo, pp. 157-180.

ROSA, Rodrigo de Moraes. **O diferente universo da mulher executiva em Exame®**: gênero, trabalho e identidade profissional. 2008. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Sociais, Centro de Ciências Sociais, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[http://www.bdtd.uerj.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=720](http://www.bdtd.uerj.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=720)>. Acesso em: 25 abr. 2019.

SANCHES, Solange; GEBRIM, Vera Lúcia Mattar. **O trabalho da mulher e as negociações coletivas**. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 17, n. 49, p. 99-116, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v17n49/18399.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2019.

SANTANA, Mônica Cristina Silva. Muito Trabalho, Pouco Poder: Participação Feminina Mitigada Nos Assentamentos Rurais do Estado de Sergipe. In: GROSSI, Miriam Pilar.; SCHWADE, Elisete. (Org.) *Política e Cotidiano: estudos antropológicos sobre gênero, família e sexualidade*. Blumenau: Nova Letra. p. 47 – 68, 2006. Disponível em: <[http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1752\\_1175\\_politicaecotidiano.pdf#page=46](http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1752_1175_politicaecotidiano.pdf#page=46)>. Acesso em: 22 maio 2019.

SANTOS, Taysa Silva. Condição Feminina: Dupla Jornada de Trabalho. **Revista Conexões Geraes**. Conselho Regional de Serviço Social de Minas Gerais, v. 3, n. 6, 2015.

SOUZA, Iris Ferreira de; TEIXEIRA, Karla Maria Damiano; LORETO, Maria Das Dores Saraiva de; BARTOLOMEU, Tereza Angélica. (2012). "... Não tem jeito de acordar hoje e dizer: hoje eu não vou ser mãe!": Trabalho, Maternidade e Redes de Apoio. Oikos. **Revista de Economia Doméstica**, 22(1), 46-63. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/ojs/oikos/article/view/3610/1886>>. Acesso em: 23 maio 2019.

TONANI, Adriana Venturim. GESTÃO FEMININA - UM DIFERENCIAL DE LIDERANÇA MITO OU NOVA REALIDADE. VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO 12 e 13 de agosto de 2011. Disponível em:<[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0452\\_2131.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2131.pdf)>. Acesso em: 09 abr. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 94 p.

VIEIRA, Adriane; AMARAL, Grazielle Alves. A arte de ser Beija-Flor na tripla jornada de trabalho da mulher. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 22, n. 2, p.403-414, fev. 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.org/pdf/sausoc/2013.v22n2/403-414/pt>>. Acesso em: 20 maio 2019.

VIEIRA, Josênia Antunes. **A identidade da mulher na modernidade**. DELTA, v. 21, p. 207-238, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/delta/v21nspe/29258.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Síntese de Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. Rio de Janeiro: IBGE, 2008. Disponível em:< [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoodevida/indicadoresminimos/sinteseindicossociais2008/indic\\_sociais2008.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoodevida/indicadoresminimos/sinteseindicossociais2008/indic_sociais2008.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2019.

RAGO, Margareth. Trabalho Feminino e Sexualidade. In: PINZKY, Carla. Bassanezi; PEDRO, Joana Maria. **Nova história das mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2012. p. 126-147.

## APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados- Roteiro de Entrevista

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM MULHERES EM CARGOS GERENCIAIS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

#### Identificação do perfil das entrevistadas:

1. Idade? \_\_\_\_\_
2. Grau de Escolaridade? \_\_\_\_\_
3. Formação Acadêmica? \_\_\_\_\_
4. Estado Civil? \_\_\_\_\_
5. Tem filhos? Se sim, quantos? \_\_\_\_\_
6. Tempo como funcionária pública? \_\_\_\_\_
7. Tempo na universidade? \_\_\_\_\_
8. Cargo atual? \_\_\_\_\_
9. Tempo no cargo atual? \_\_\_\_\_
10. Quais cargos gerenciais ela já ocupou na carreira? \_\_\_\_\_

#### História de vida:

1. Para começar, conte-me um pouco sobre sua trajetória de vida e carreira profissional. Como tudo começou até chegar nessa posição/cargo atual. Os desafios, as dificuldades e as conquistas. **Considere o fato de ser uma mulher.**
2. Como tem sido o exercício da gerência universitária por mulheres docentes? Como foi o processo de se tornar uma gestora, além de ser técnica ou professora? Onde buscou competências?
  - a. **Como é ser professora e depois assumir cargo administrativo? ou;**
  - b. **Como é ser servidora técnica e depois assumir cargo administrativo?**
3. Como é o trabalho gerencial na universidade? Descreva sua rotina de trabalho: suas funções, o que mais gosta de desempenhar? O que mais tem desafiado você nessa gestão?
4. Como você enxerga a carreira feminina hoje em dia: em termos de renúncias pessoais, preconceitos e escolhas de vida? Quais os desafios da carreira profissional da mulher, em sua opinião?

5. Como as jornadas de trabalho e a conciliação com a vida familiar impactam na sua vida pessoal? - **Tendo filhos:** como concilia a carreira profissional e a maternidade: conquistas e dificuldades. **Sendo casada:** como concilia a carreira profissional e o relacionamento conjugal: conquistas e dificuldades.
6. Como é vista por você a busca pela qualificação e o crescimento pessoal em meio ao trabalho gerencial e a família?
7. Que conselhos você daria às mulheres que desejam conciliar a maternidade com desenvolvimento da carreira profissional?
8. Que conselhos você daria às mulheres/colegas de trabalho que desejam assumir cargos de gestão aqui na universidade?
9. Em algum momento de sua carreira como funcionária pública em um cargo de gestão nessa universidade enfrentou alguma barreira ou preconceito por ser mulher/mãe/chefe. Como agiu diante da situação?
10. Como você caracteriza as relações de trabalho com seus colegas do gênero feminino e masculino, comparando o antes e o depois de assumir o cargo de gestão?
11. Para você em que se diferencia a gestão exercida por homens em relação à gestão exercida por mulheres? Como você caracteriza o seu estilo próprio de gestão?

**APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezada participante,

Você está sendo convidada a participar da pesquisa: “O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO GERENCIAL POR MULHERES EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA NO OESTE DO ESTADO DE SANTA CATARINA, SOB A ÓTICA DA IDENTIDADE E GÊNERO”. Desenvolvida por Halien Fabíola Cassaro, discente de graduação em Administração com ênfase em pequenos empreendimentos e cooperativismo da Universidade Federal da Fronteira Sul sob orientação da Professora Dra. Tatiane Silva Tavares Maia.

A presente pesquisa tem como objetivo geral “Compreender o exercício da função gerencial realizada por mulheres em uma universidade pública no oeste do estado de Santa Catarina- SC, sob a ótica da identidade e gênero”, sendo que para atingir esse objetivo tenho como objetivos específicos: a) Identificar o perfil das mulheres entrevistadas; b) Descrever as atividades realizadas pelas mulheres que ocupam cargos gerenciais na universidade; c) Apontar os desafios e as potencialidades das carreiras de mulheres gerentes ao conciliar diferentes papéis.

Sua participação consistirá em responder às perguntas que serão realizadas a todos as entrevistadas. As informações obtidas durante essa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Ainda, destaco que as entrevistas individuais serão gravadas no formato de áudio, para facilitar a análise das informações. Contudo, saliento que somente a pesquisadora e sua orientadora terão acesso a íntegra das gravações.

A qualquer momento você poderá me contatar para tirar dúvidas sobre sua participação.

Pesquisadora: Halien Fabíola Cassaro

E-mail: [haliencassaro@yahoo.com.br](mailto:haliencassaro@yahoo.com.br) / [haliencassaro@gmail.com](mailto:haliencassaro@gmail.com)

Telefone: (49) 98806 – 8969.

Declaro que entendi o propósito da pesquisa, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Chapecó, \_\_\_\_/\_\_\_\_/2019.

Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_