

**GESTÃO FEMININA? REFLEXÕES DE GESTORAS SOBRE LIDERANÇA, PODER E GESTÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.**

Este estudo foi motivado a partir do interesse em suscitar reflexões e contribuir na compreensão do impasse, que ainda persiste no meio acadêmico, se há diferença entre o estilo de gestão feminino e masculino nas instituições de ensino superior (IES). Estabeleceu-se como objetivos específicos: (A) Identificar o perfil das gestoras; (B) Compreender suas estratégias e dificuldades no processo de liderar; (C) Pontuar desafios e resistências encontradas no exercício do poder. O estudo é exploratório e descritivo, de natureza qualitativa, utilizou-se como técnica para tratamento dos dados a Análise de Conteúdo. Os dados foram coletados por meio de questionários, sendo investigadas oito gestoras de instituições de ensino superior em Taguatinga (DF) e Parnaíba (PI). Houve forte alinhamento nas respostas. A maioria expressiva das gestoras é branca, mestre, solteira e está, no momento, sozinha. Todas as gestoras afirmaram que há diferenças entre o modelo de gestão feminino e masculino; identificaram os focos de resistência masculina de maneira mais definida que a feminina e enfatizaram que o sucesso como gestora tem um alto impacto na qualidade de vida. Em relação às políticas de diversidade, a maioria expressiva afirma que percebe poucas ações institucionais formais nas IES, especialmente na promoção e ascensão das mulheres ao poder.

Palavras-chave: Gestão, Gênero, Estilo, Liderança e Poder.



1. INTRODUÇÃO

As instituições de ensino superior (IES) no Brasil defendem em suas filosofias estratégicas (missão, visão e valores corporativos) a formação de profissionais competentes, a promoção do desenvolvimento social, além da defesa aos princípios como a ética, justiça, inclusão social, cidadania, sustentabilidade, dentre outros, porém os dados atuais sobre a situação das minorias, particularmente das mulheres, nos cargos de poder indicam que a prática da maioria das universidades e faculdades brasileiras conflita com suas filosofias estratégicas, além de comprometer o desempenho sustentável dessas instituições frente aos desafios do mundo globalizado.

Diante de tal cenário, a gestão das instituições de ensino superior necessita corresponder às demandas sociais exigidas pelo contexto contemporâneo. No entanto, o resultado deste estudo corrobora com os dados de outros pesquisadores ao concluir que o ambiente acadêmico é ainda tão desigual quanto o mundo corporativo, em se tratando dos grupos minoritários, particularmente, no caso dessa pesquisa, das mulheres em cargos de poder.

Assim, o estudo contribui para compreensão das mulheres que conquistaram ocupar cargos de liderança, ultrapassando as barreiras que ainda persistem no meio acadêmico para o alcance nos níveis hierárquicos estratégicos a partir da análise de depoimentos de 8 (oito) gestoras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No início do século XXI, observa-se que mesmo com os avanços sociais conquistados pelas mulheres o machismo ainda permanece forte mesmo em suas manifestações mais sutis, seja na mídia e nas relações de trabalho. O aumento crescente de mulheres que estudam e estão no mercado de trabalho ainda enfrentam dupla jornada de trabalho e as formas “*cotidianas e intangíveis da dominação masculina*”. (CASTAÑEDA, 2006, p.285).

Nesta perspectiva, Castañeda (2006) concebe o “machismo invisível”, pela capacidade de manifestação intensa e não questionada na vida cotidiana, nas dinâmicas das relações nos mais variados espaços sociais. Para a autora “os *padrões de relação estão de tal forma arraigados nos costumes em tantos países do mundo*” que poucas pessoas refletem e questionam, mesmo com o aumento da informação sobre direitos humanos.

A constatação da autora pode ser comprovada na pesquisa realizada pelo Instituto ETHOS intitulada “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas” foi publicada em novembro de 2010 e evidenciou as atuais condições de restrições que as mulheres ainda enfrentam no competitivo mercado de trabalho.

Conforme a pesquisa, os resultados demonstram relevância e impacto social, pois “os padrões adotados por elas têm força de indução e certamente servirão como referência para todo o meio empresarial brasileiro e como caminho efetivo para a redução das desigualdades não apenas no mercado de trabalho, mas em toda sociedade”.



A situação das mulheres nos cargos de poder, conforme ETHOS (2010), nos cargos executivos a presença feminina é de apenas 13,7%; homens 86,3%; nível gerencial mulheres 22,1%, homens 77,9% e na supervisão, mulheres 26,7% e homens 73,2%.

Mesmo com o aumento na participação de mulheres (inclusive negras) e negros no quadro de funcionários das empresas brasileiras pesquisadas ao longo dos anos, os indicadores evidenciam que o processo de mudança é lento e pior “*com resultados momentaneamente menos favoráveis, até, e uma inaceitável desigualdade*” quanto à quantidade de negros “*no quadro funcional os dados foram de 31,1% afinilando progressivamente nos níveis hierárquicos mais elevados: 25,6% na supervisão; 13,2% na gerência e 5,3% no executivo. Em números absolutos o nível executivo abrange 1.162 executivos com 62 negros*”. A situação da mulher negra é ainda mais alarmante “*representa apenas 0,5% no nível executivo*”. (ETHOS, 2010:11).

Ressalta-se, que nesse presente a estudo, a maioria expressiva das gestoras investigadas é branca. Assim, vale destacar algumas pesquisas e seus resultados sobre a situação dos docentes universitários negros, especialmente as negras, na condição de exclusão e invisibilidade em relação aos cargos de poder e exercício da docência. Tal constatação é evidenciada pelo pesquisador José Jorge de Carvalho da Universidade de Brasília (UnB). Ele realizou um relevante trabalho de mapeamento do racismo acadêmico nas universidades federais no Brasil, alertando que a academia se “*silenciou para sociedade, durante mais de um século, a sua realidade interna de exclusão social*”, sentenciando que a universidade brasileira é branca. (CARVALHO, 2003, p. 164).

Inclusive, o termo “racismo acadêmico” foi cunhado pelo pesquisador José Jorge de Carvalho, sintetizado como “impunidade e silenciamento crônicos” no meio acadêmico sobre a exclusão racial. O autor explica:

Racismo acadêmico, e para que não fique dúvida, minha definição de racismo não se limita à tipificação jurídica do termo. Existe racismo onde o resultado do convívio social multi-racial é a exclusão sistemática e generalizada do grupo racial negro. É neste sentido que analiso o racismo acadêmico brasileiro, independente das responsabilidades individuais por práticas concretas de discriminação racial. (CARVALHO, 2006, p.8).

Pesquisadores brasileiros têm grande dificuldade na obtenção de dados estatísticos sobre a quantidade de professores negros no ensino superior, como afirmam Crisostomo e Reigota (2010, p.95) “*o número de professores (as) universitários (as) atuantes nessas instituições, não nos foi possível apurar*”, essa dificuldade foi encontrada na realização da pesquisa sobre a trajetória de mulheres negras, docentes em universidades privadas da cidade de Sorocaba (SP), no período de 2000 a 2007. Assim, “*a quantidade de professoras encontradas em uma das universidades pesquisadas, apenas 03 professoras negras exerciam a docência universitária, representando 0,91 % em percentuais*”.

A partir dessas evidências, o estudo sobre a condição da mulher negra no ensino superior privado, na cidade de Sorocaba-SP, realizado por Crisostomo e Reigota (2010, p.104) afirma que “*a presença da mulher negra docente ainda continua pouco visível*”, confirmando uma alarmante situação: “*a universidade é um universo de segregação racial. A realidade da opressão sofrida por essas mulheres negras, em suas trajetórias acadêmicas, desvela o mito da democracia racial no país e revela um verdadeiro apartheid no ensino superior*”.



Ressalta-se que os estudos do pesquisador José Jorge de Carvalho comprovam um número reduzido de docentes negros no ensino superior. Lembrando que em Carvalho (2003: 168), mediante os dados obtidos envolvendo as mais representativas universidades federais, o autor denuncia o percentual de “1% de professores negros nas universidades”. O autor reforça que o enorme “parque acadêmico”, um dos maiores do Terceiro Mundo, “tanto nas universidades quanto na pós-graduação e nos institutos de pesquisa, todos quase inteiramente brancos, por exemplo, 99% dos pesquisadores do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)”. (CARVALHO, 2003,p.171)

Sobre a discriminação de gênero, segundo reportagem do Jornal Folha de São Paulo, redigida por Sabine Righetti e publicada em 21 de fevereiro de 2011, o estudo PNAS (EUA) concluiu que, desde 1970, aumentou a quantidade de mulheres na ciência, todavia “elas ainda não alcançam cargos de direção por causa da chamada *discriminação institucional*”. O que representa para as mulheres “*menos recursos para pesquisa, oportunidades de trabalho em ciências- especialmente nos cargos de chefia*”.

Os autores do estudo PNAS verificaram que “*em algumas áreas como na matemática, as cientistas revelam que se sentem tão isoladas e insatisfeitas no meio masculino que desistem da carreira*”. Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas mulheres cientistas, diferentemente dos homens, “*é que elas são mais propensas a fazerem escolhas pessoais em detrimento do trabalho, como cuidar de filhos ou pais*”.

No seu processo decisório de incluir família, a mulher cientista “prefere” cargos menores ou atividades com uma carga horária reduzida para atender às demandas familiares, o que impacta na sua competitividade profissional. Os autores aconselham que as instituições cientes dessa discriminação possam promover políticas de equidade de gênero no meio científico.

O estudo PNAS afirma que hoje existe um quantitativo de 70% de doutoras em Psicologia e Veterinária; e 10% de professoras doutoras em matemática, porém a quantidade de mulheres cientistas em cargos de chefia é reduzida, especialmente em cargos como reitoria. Abaixo um gráfico sobre o percentual de reitores das principais universidades do mundo por gênero segundo o estudo PNAS (EUA) apresentados na reportagem Folha, (2011):

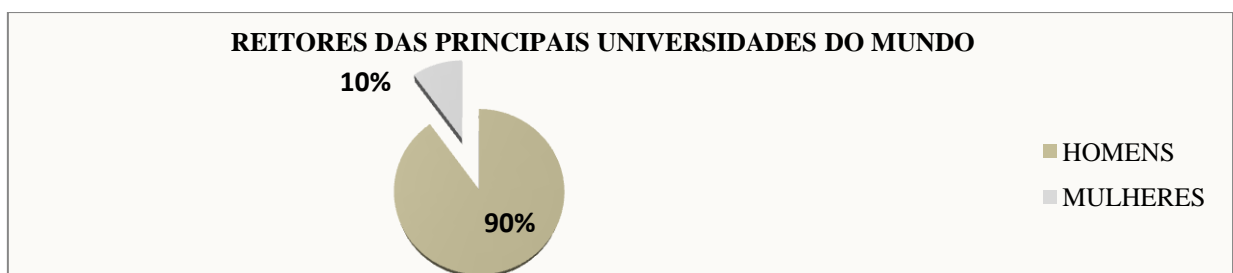


GRÁFICO 1: QUANTIDADE REITORES DAS PRINCIPAIS UNIVERSIDADES DO MUNDO.

Fonte: PNAS (EUA). RIGHETTI. Folha de São Paulo. Suplemento. Ciência. 21.02.2011

Os dados apresentados revelam contradições no discurso das organizações contemporâneas que defendem a diversidade e a sustentabilidade em suas dimensões social, ambiental e econômica, além de ferir um preceito de gestão que promove a implantação de um planejamento estratégico de longo prazo pautado na valorização das pessoas e dos valores essenciais. O Relatório ETHOS (2010, p. 5-6) ratifica este argumento ao afirmar que as



organizações que apresentam uma postura pluralista de responsabilidade social ganham vantagens competitivas, tais como: desempenho financeiro fortalecido; rotatividade reduzida; produtividade melhorada; aumento na satisfação no trabalho; menor vulnerabilidade legal, além da imagem corporativa valorizada, dentre outras.

Por fim, uma das grandes vantagens desse paradigma de gestão é enfatizada por Vries (2012):

(...) as empresas dotadas de um propósito mais elevado do que meramente ganhar dinheiro contem com maior credibilidade e com um suporte meritório. E, por mais irônico que pareça, as empresas capazes de gerar significado talvez sejam também mais rentáveis, em função do maior comprometimento dos seus empregados. (...) E é muito difícil que a vida seja dotada de significado se o trabalho não for também dotado de significado. (VRIES, 2012, p.220).

3. METODOLOGIA

O presente trabalho visa suscitar reflexões sobre o estilo de gestão de mulheres em instituições de ensino superior (IES), no Distrito Federal e no Piauí, a partir da análise de suas atuações e percepções no processo de liderança. Para tanto, estabeleceu-se como objetivos específicos: (A) Identificar o perfil das gestoras; (B) Compreender sua atuação, estratégias e dificuldades como gestoras; (C) Pontuar desafios e resistências encontradas no exercício do poder.

O estudo é de natureza qualitativa. Conforme Rampazzo (2010: 61-62) a abordagem qualitativa “*é concebida como sendo um empreendimento mais abrangente e multidimensional do que aquele comum à pesquisa quantitativa*”. Desse modo, um dos maiores desafios da abordagem qualitativa é a sua estruturação em um plano determinado de pesquisa, uma vez que a realidade social e as interações entre as pessoas é dinâmica. Quanto aos fins, o presente estudo é considerado descritivo e exploratório. O autor citado explica que “*é recomendável o estudo exploratório quando há poucos conhecimentos sobre o problema a ser estudado*”.

A abordagem qualitativa e os dados primários foram coletados por meio de questionários. Para Vergara (2009, p.40) os questionários “*podem ser triangulados com outros métodos de interação de campo, tais como a técnica de construção, a técnica de complemento, a entrevista, a observação e outros*”. Neste estudo foram combinadas a aplicação de questionários com questões objetivas e subjetivas e a observação direta que permite conhecer o espaço físico em que trabalham as gestoras, bem como suas posturas e formas de expressão.

Por questões metodológicas foi mantido o sigilo de seus nomes. As participantes do estudo são mulheres que ocupam cargos de poder em ensino superior privado e público em Taguatinga (Distrito Federal) e em Parnaíba (Piauí). A pesquisa foi realizada no período de 30 de agosto a 28 de setembro de 2012. Todas as investigadas estavam ativas nos cargos de direção e na docência. Na intenção de prestar uma homenagem às gestoras investigadas pela capacidade de superação ao conquistar cargos de poder em estruturas organizacionais onde o poder ainda é marcadamente masculino, utilizou-se um recurso metafórico para representar o estilo de gestão feminino e estratégias de liderança adotadas em um ambiente organizacional que pode se manifestar hostil e desafiá-las para sobreviver.



Nesta perspectiva, decidiu-se nominá-las com árvores e/ou flores nativas da vegetação de suas respectivas regiões: a Caatinga, o bioma predominante do Nordeste brasileiro adaptado para condições de aridez; e o Cerrado, o bioma presente no Centro-oeste que mesmo no auge da seca consegue manter algum verde em sua paisagem.

No aspecto metodológico, a análise dos questionários se fundamentou na Análise de Conteúdo, que, conforme Bardin (1999, p.146) o método de análise das falas dos sujeitos pesquisados ao “*classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros*”.

Os sujeitos da pesquisa foram 8 (oito) gestoras. A pesquisa teve como plano de amostragem o não probabilístico e do tipo por conveniência. Neste tipo de amostragem, o indivíduo é selecionado por estar disponível no local e no momento em que a pesquisa estava sendo realizada, sendo de grande utilidade quanto aos objetivos da pesquisa exploratória. Através da acessibilidade e receptividade de cada gestora, houve o contato verbal explicando o propósito da pesquisa.

Devido às dificuldades de tempo disponível das mulheres pesquisadas para entrevistas, foram enviados questionários via email, porém outros aspectos vantajosos permitiram uma análise rica e ampla dos depoimentos, em destaque a diversidade na formação acadêmica e tempo de exercício nos cargos de direção, além de instituições localizadas em duas cidades brasileiras.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Todas as gestoras investigadas consideram que há diferenças no estilo de gestão entre homens e mulheres, destacando aspectos como capacidade de lidar com situações de conflitos; visão holística da organização e na análise dos contextos; acentuada competência humana; capacidade de suportar pressões. Por ser o foco principal deste estudo, ressalta-se a importância em citar a maioria das posições das gestoras:

As mulheres tendem a ter uma visão mais holística do ser humano e isto favorece uma postura educadora mais global e sensível. A intuição mais aguçada também favorece decisões mais sábias. (Calliandra-mestre-Administração).

O *modus operandi* feminino tem suas particularidades em razão da própria constituição do gênero. A mulher tem maior sensibilidade para lidar com conflitos. (Carnaúba- doutora- Direito).

As mulheres são mais observadoras e conseguem ter uma visão sistêmica da organização. Além disso, conseguem compreender mais as necessidades de sua equipe e, normalmente, são mais comprometidas com as atividades. (Ipê Amarelo-mestre- Administração).

As mulheres são mais habilidosas para lidar com várias tarefas ao mesmo tempo, para dialogar e criar consenso, e para utilizar a sensibilidade a favor da gestão. (Ipê Rosa- doutora- Administração).

Conforme Vries (2012, p.66) o ambiente de trabalho está em transformação de um estilo de gestão baseado no controle para “*um estilo de rede de coaching de lideranças no trabalho*” e afirma que quando os homens transformam suas atitudes em relação às mulheres isso se reflete no ambiente de trabalho.



Em geral, as mulheres não são movidas tanto pelo poder quanto os homens; elas são menos narcisistas; possuem uma mentalidade mais equilibrada quanto ao trabalho e quanto àquilo que não é trabalho. Quando começar a prevalecer esse tipo de mentalidade, ela contribuirá para a criação de organizações mais humanizadas e mais eficazes. (VRIES, 2012, p.66).

Vale enfatizar as falas de duas gestoras que refletem inquietações que permearam a análise dos depoimentos e ficou evidente em outras respostas: as mulheres recebem mais pressões no ambiente de trabalho, tendem a se cobrar com mais rigor e a sofrer mais com isso.

Noto diferenças, por exemplo, nas reuniões. Os homens costumam ser mais impositivos em suas falas. As mulheres exemplificam as falas com problemas vivenciados. Isso me faz crer que mulheres sofrem mais com os problemas de trabalho do que homens. Isso talvez esteja ligado ao tipo de socialização que os diferentes gêneros têm frente às questões da vida. (Ipê Branco- mestre- Comunicação Social).

As mulheres são mais atentas aos detalhes, às sutilezas nos comportamentos das pessoas, aos aspectos muitas vezes ignorados de um contexto ou pessoa em questão e suas implicações em variáveis que possam estar vinculadas gerando resultados complexos, além da capacidade de suportar pressões. Por outro lado sofrem mais por se cobrar excessivamente pelo seu desempenho. (Buriti- doutora- Administração).

Ao falar das principais desvantagens em exercer um cargo de liderança uma gestora reforçou os comentários acima:

Como desvantagem no exercício de cargos de liderança: sobrecarga de trabalho, necessidade de extrema paciência com os processos individuais, e perceber que às vezes fui mal compreendida, e que nada pode ser feito a respeito para mudar a situação. (Ipê Rosa- doutora- Administração).

As mulheres possuem uma sensibilidade maior com os seus funcionários, porém muitas vezes acabam permitindo uma aproximação exagerada da vida pessoal e profissional dos mesmos. (Ipê Roxo- doutoranda- Farmácia).

A maioria expressiva das gestoras possui formação e/ou atuação nas áreas de Administração e Direito pela formação das pesquisadoras o que influenciou na acessibilidade. A maioria expressiva das gestoras investigadas é branca, são mestres ou doutoras, está solteira e, no momento, sozinha, predominando a faixa etária entre 30 e 40 anos.

A análise dos depoimentos ratifica algumas evidências apresentadas em pesquisas sobre a discriminação de gênero e etnia que ainda persistem nas estruturas organizacionais, destacando-se a pesquisa desenvolvida pelo Instituto ETHOS (2010) e as pesquisas sobre o racismo nas IES de Carvalho (2003; 2006) e Crisostomo e Reigota (2010) que comprovam a condição de exclusão e invisibilidade dos docentes negros, principalmente das negras, em relação aos cargos de poder, bem como na docência no ensino superior.

As maiores dificuldades enfrentadas no exercício de liderança (A) as pressões por capacitação e produção científica; (B) a conciliação com as demandas familiares e domésticas e (C) a falta de uma equipe de trabalho mais ampla e treinada. Pode-se inferir que as gestoras estão sobrecarregadas no exercício de suas funções. As gestoras enfatizaram que as principais práticas de uma gestora bem-sucedida são: (A) Tomar decisões (B) Resolver conflitos e Desenvolver pessoas.



Na percepção das gestoras, o homem na organização, seja na condição de docentes, gestores no mesmo nível hierárquico ou chefias, reconhece a mulher na condição de gestora em uma IES, em sua maioria, considera (de maneira direta ou sutil) a mulher gestora mais fácil de ser manipulada ou questionada em sua autoridade que o homem. Daí se evidencia a percepção de discriminação de gênero, por outro lado o segundo aspecto mais citado foi o de perceber na gestora uma facilidade diferenciada de comunicação e na avaliação de desempenho.

Segundo Vries (2012, p. 66) “*os homens têm de aprender a aceitar as mulheres em nível de igualdade, e a se distanciar da cultura patriarcal rumo a uma cultura de características mais andrógenas*”. Neste sentido, sobre a resistência masculina quanto à liderança feminina, observou-se que as Gestoras com mais tempo de exercício em cargos de liderança afirmaram que há resistência masculina, sendo que em maior impacto por parte dos gestores no mesmo nível hierárquico, seguida dos docentes e superiores hierárquicos.

As gestoras com menor tempo afirmaram que não há resistência masculina. Em se tratando da resistência feminina quanto à liderança feminina o resultado foi difuso não houve um alinhamento das respostas. O estudo aponta tal fato como peculiar e que merece ser aprofundado em pesquisas futuras.

Um caso relatado de discriminação de gênero explícita enfrentada pela gestora investigada, Ipê-Amarelo, destaca-se o fato ocorrido com um aluno em uma instituição de ensino privado.

Um aluno do Curso de Direito quando eu era Coordenadora Acadêmica. Ele falou claramente que eu não iria resolver o problema dele porque sou mulher e não teria competência para tal. Afirmou que somente conversaria com o Diretor da Unidade. (Ipê Amarelo - mestre- Administração).

Curiosamente todas apontaram como estratégia principal para se manter no poder (A) ser comprometida pelo que faz, às vezes comprometendo sua qualidade de vida; (B) ser mais flexível nas relações interpessoais. O terceiro elemento citado foi (C) os cuidados com a aparência. A mulher gestora e docente além das jornadas de trabalho, cobrança por produção científica e qualificação, bem como as exigências familiares ainda precisa se preocupar com as demandas estéticas. O padrão estético contemporâneo imposto pela mídia provoca a angústia pelo corpo magro e aparência jovem e poderá impactar na competitividade profissional no estilo de vida da sociedade de consumo.

As Gestoras citaram como as principais vantagens em exercer um cargo de poder em uma IES: a melhora na autoconfiança e autoconhecimento; reconhecimento do trabalho realizado; maior poder de decisão e maiores possibilidades de colocar em prática as ideias e melhorias necessárias aos cursos superiores.

Creio ser um reconhecimento do trabalho, independente do gênero. É uma oportunidade de gerir projetos em que acredita. Exercer um cargo de chefia em uma instituição de ensino é sempre uma oportunidade de aprender (seja com chefes, com colegas ou subordinados), rever suas atitudes e tentar melhorar para atingir a finalidade que é um ensino de qualidade. (Ipê Branco - mestre- Comunicação Social).

Poder influenciar os valores e os rumos da unidade gerenciada; exercer uma posição de poder, que lhe testa e desenvolve competências. (Calliandra- mestre- Administração).



Possibilidade de criar novos processos, implementar melhorias, conduzir reflexões mais amplas, acessar mais informações para amparar suas percepções e avaliações do entorno profissional, ter voz ativa. (Ipê Rosa- doutora- Administração).

Como principais desvantagens: deixar a família em segundo plano; restrição da qualidade de vida; muita exposição e cobranças (por parte da equipe, dos superiores, do alunado, dos docentes ...).

Em relação ao modelo de gestão das IES em que trabalham quanto à diversidade, conclui-se que a maioria expressiva afirma que percebe poucas ações institucionais formais para integração de minorias, especialmente mulheres em cargos de poder quanto às políticas de valorização da diversidade nos cargos de poder na IES, especialmente na questão de gênero.

5. CONCLUSÃO

Focalizando o estilo da gestão feminina, são significativas as semelhanças nas respostas das gestoras. Todas as gestoras investigadas consideram que há diferenças no estilo de gestão entre homens e mulheres, destacando aspectos como capacidade de lidar com situações de conflitos; visão holística da organização e na análise dos contextos; acentuada competência humana; capacidade de suportar pressões, assim como as percepções de situações cotidianas de discriminação, evidenciadas por meio de falas que enfatizam o cuidado rigoroso com o desempenho.

A maioria expressiva das gestoras possui formação e/ou atuação nas áreas de Administração e Direito pela formação das pesquisadoras o que influenciou na acessibilidade. A maioria expressiva das gestoras investigadas é branca, são mestres ou doutoras, está solteira e, no momento, sozinha, predominando a faixa etária entre 30 e 40 anos.

A análise dos depoimentos ratifica algumas evidências apresentadas em pesquisas sobre a discriminação de gênero e etnia que ainda persistem nas estruturas organizacionais, destacando-se a pesquisa desenvolvida pelo Instituto ETHOS (2010) e as pesquisas sobre o racismo nas IES de Carvalho (2003; 2006) e Crisostomo e Reigota (2010) que comprovam a condição de exclusão e invisibilidade dos docentes negros, principalmente das negras, em relação aos cargos de poder, bem como na docência no ensino superior.

Nesse estudo, pretendeu-se dar visibilidade às mulheres que são minoria, segundo dados estatísticos apresentados em diversos contextos organizacionais. Com frequência, buscou-se explicitar, a fala das mulheres investigadas, em uma intencional forma de valorização e reconhecimento de suas posições.

As maiores dificuldades enfrentadas no exercício de liderança (A) as pressões por capacitação e produção científica; (B) a conciliação com as demandas familiares e domésticas e (C) a falta de uma equipe de trabalho mais ampla e treinada. Pode-se inferir que as Gestoras estão sobrecarregadas no exercício de suas funções. As Gestoras enfatizaram que as principais práticas de uma gestora bem-sucedida são: (A) Tomar decisões (B) Resolver conflitos e Desenvolver pessoas.

Na percepção da maioria das gestoras, o homem na organização, seja na condição de docentes, gestores no mesmo nível hierárquico ou chefias, considera (de maneira direta ou sutil) a mulher gestora mais fácil de ser manipulada ou questionada em sua autoridade que o homem, enfatiza-se que esta posição foi expressa até pelas gestoras que afirmaram a não resistência masculina à liderança feminina. Daí se evidencia a percepção de discriminação de



gênero; por outro lado o segundo aspecto mais citado foi o de perceber na gestora uma facilidade diferenciada de comunicação e na avaliação de desempenho.

O sucesso das mulheres no poder tem um custo. A ascensão feminina tem um alto impacto na qualidade de vida. A vantagem da organização ao promover a liderança feminina em seus cargos de poder mais citada pelas gestoras: as mulheres se cobram mais quanto ao desempenho que os homens, assim apresentam resultados e geralmente com mais organização e eficácia. Tal posição associada com a estratégia mais pontuada para se manter no poder pela gestora bem-sucedida - ser comprometida pelo que faz, às vezes comprometendo sua qualidade de vida atesta que as gestoras estão sobrecarregadas.

Destacaram-se como outras estratégias importantes para manutenção nos cargos de poder: ser mais flexível nas relações interpessoais e os cuidados com a aparência. A mulher gestora e docente além das jornadas de trabalho, cobrança por produção científica e qualificação, bem como as exigências familiares ainda precisa se preocupar com as demandas estéticas.

A questão da aparência física e a postura não foram apenas consideradas na fala das investigadas, bem como no processo de análise das pesquisadoras utilizando-se a observação. As Gestoras investigadas possuem uma postura receptiva, sorridente e segura. O vestuário é discreto e aparência é bem cuidada. Olhar é firme e o contato nos olhos é valorizado.

O papel de gestoras possui várias dimensões, todavia em nenhum contexto das perguntas houve uma demonstração de identificar a função exercida pelo prestígio e status que representam em suas respectivas IES. O discurso apresentado em todas as entrevistadas foi a forte preocupação com o desempenho. Ressalta-se que mesmo diante das demandas do trabalho na direção e como docentes se mostraram receptivas para participar da pesquisa, além da rapidez na entrega dos questionários respondidos com a atenção em detalhar as respostas nas questões subjetivas.

As gestoras citaram como as principais vantagens em exercer um cargo de poder em uma IES: a melhora na autoconfiança e autoconhecimento; reconhecimento do trabalho realizado; maior poder de decisão e maiores possibilidades de colocar em prática as ideias e melhorias necessárias aos cursos superiores e como principais desvantagens: deixar a família em segundo plano, restrição da qualidade de vida, muita exposição e cobranças (por parte da equipe, dos superiores, do alunado, dos docentes ...), baixa gratificação e excesso de atribuições.

A forma de atuação das Gestoras se caracteriza pela valorização das competências humanas que não são ignoradas nem desprestigiadas, são consideradas, inclusive, como fator de diferenciação e decisivas em suas práticas de liderança. Oliveira (1999) já identificava a necessidade de e importância dessas competências em suas pesquisas no final da década de 90, ao afirmar:

Os interesses das mulheres estarão representados quando, no poder, uma mulher for capaz de agir como mulher, desafiando todo o estereótipo cultural que inferioriza a razão feminina como irracional e a sensibilidade feminina como sentimentalóide. Quando mulheres fizerem existir, no poder, a cultura feminina, em franca negociação com a cultura masculina. (OLIVEIRA, 1999, p. 138).

Em relação ao modelo de gestão das IES em que trabalham quanto à diversidade, conclui-se que a maioria expressiva afirma que percebe poucas ações institucionais formais para integração de minorias, especialmente mulheres em cargos de poder quanto às políticas



de valorização da diversidade nos cargos de poder na IES, especialmente na questão de gênero.

Por fim, é emergencial uma mudança na cultura organizacional e na maneira de se conceber as relações de poder nas organizações em que homens e mulheres possam conviver e partilhar nas diferenças. Na concepção de Oliveira (1999, p.18), cunhando o termo “projeto da diferença” como sendo “*o reconhecimento de que o universo feminino existe, de que ele é fruto de um corpo que se fez experiência histórica e social, de um psiquismo que se fez cultura*”, na construção de uma mudança nos valores institucionais é essencial “*inaugurar relações humanas em que a aceitação da diferença sem desigualdades reconcilie homens e mulheres*”.

6. REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

CARVALHO, J. Jorge de. **Inclusão Étnica e Racial no Brasil**: a questão das cotas no ensino superior. 2ed. São Paulo: Attar Editorial, 2006.

_____. Ações Afirmativas para negros na pós-graduação, nas bolsas de pesquisa e nos concursos para professores universitários como resposta ao racismo acadêmico. *In: Educação e ações Afirmativas: entre a injustiça simbólica e a injustiça econômica*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2003.

CASTAÑEDA, M. **O Machismo Invisível**. São Paulo: A Girafa Editora, 2006.

ETHOS. **PERFIL SOCIAL, RACIAL E DE GÊNERO DAS 500 MAIORES EMPRESAS DO BRASIL E SUAS AÇÕES AFIRMATIVAS**. Disponível em http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil_2010.pdf. Acesso em 31. jan. 2011.

CRISOSTOMO, M.A.S; REIGOTA, M.A.S. **Professoras Universitárias Negras**: trajetórias e narrativas. *Revista da Avaliação da Educação Superior*. Campinas: Sorocaba, SP. v.15. n.2., p.93-106, jul.2010.

IBAMA. **CAATINGA**. Disponível em <http://www.ibama.gov.br/ecossistemas/caatinga.htm>. Acesso em 23 set. 2012.

_____. **CERRADO**. Disponível em <http://www.ibama.gov.br/ecossistemas/cerrado.htm> . Acesso em 23 set. 2012.

OLIVEIRA, Rosiska. D. **Elogio da diferença**: o feminino emergente. São Paulo: Brasiliense, 1999.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica**. 5ed. São Paulo: Edições Paulinas, 2010.

RIGHETTI, Sabine. **Instituição de Ciência discrimina mulher**. *Folha de São Paulo*. São Paulo, 21 fev.2011. Ciência. C9.

VERGARA, S.C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

XII

Coloquio Internacional de Gestión Universitaria



VRIES, K. **Sexo, dinheiro, felicidade e morte**: a busca por autenticidade. Porto Alegre: Bookman, 2012.