



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O  
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

KÁTIA ELAINE DE VASCONCELOS E SILVA

A REPRESENTATIVIDADE DAS MULHERES NA GESTÃO ACADÊMICA  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Recife  
2018

KÁTIA ELAINE DE VASCONCELOS E SILVA

A REPRESENTATIVIDADE DAS MULHERES NA GESTÃO ACADÊMICA  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Dissertação submetida ao Mestrado Profissional em  
Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste,  
como requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre.

Linha de pesquisa: Gestão Estratégica das  
Organizações Públicas

Orientadora: Profa. Dra. Nadi Helena Presser

Recife

2018

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S586r Silva, Kátia Elaine de Vasconcelos e  
A representatividade das mulheres na gestão acadêmica da Universidade Federal de Pernambuco / Kátia Elaine de Vasconcelos e Silva. - 2018.  
114 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Nadi Helena Presser.  
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2018.  
Inclui referências e apêndices.

1. Mulheres gestoras. 2. Relações de gênero. 3. Universidade Federal de Pernambuco. I. Presser, Nadi Helena (Orientadora). II. Título.

351 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2018 – 078)

KÁTIA ELAINE DE VASCONCELOS E SILVA

**“A REPRESENTATIVIDADE DAS MULHERES NA GESTÃO ACADÊMICA DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO”**

Dissertação ou Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Gestão Pública.

Aprovado em: 30/04/2018.

**BANCA EXAMINADORA**

Profa. Dra. Nadi Helena Presser (orientadora)  
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Cátia Wanderley Lubambo (Examinadora Interna)  
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Florisbela de Arruda Câmara e Siqueira Campos (Examinadora Externa)  
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Eli Lopes da Silva (Examinador Externo)  
Faculdade de Tecnologia Senac Florianópolis  
Instituto Federal de Santa Catarina

Aos meus pais, Cosma e Miguel,  
aos meus filhos Gabriel e Luan e  
ao meu marido Luiz.

## AGRADECIMENTOS

Concluir esta dissertação fez parte de um longo caminho, mas tudo valeu a pena. Trabalhar com um tema tão rico, tão importante para as mulheres, me envolveu profundamente e me deixou com vontade de pesquisar e descobrir muito mais.

À Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), pela bolsa concedida por meio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (Progepe), no âmbito do Programa de Capacitação e Qualificação dos Servidores, sem a qual não seria viável a realização deste Mestrado.

Aos professores José Eduardo Garcia e René Duarte Martins, respectivamente ex-diretor e atual diretor do Centro Acadêmico de Vitória da UFPE, por oportunizar espaço para dedicar-me à elaboração desta dissertação, e pela confiança a mim dispensada.

À Profa. Nadi Helena Presser, por ter sido uma excelente orientadora; pela parceria; por me nortear durante a elaboração da dissertação e pela inestimável ajuda com os todos os processos da pesquisa que fazem parte deste trabalho.

Aos meus pais Cosma e Miguel, pelo apoio e amor incondicional que sempre me deram.

Aos meus irmãos Daniele e Marcos, que sempre estiveram ao meu lado durante toda a minha vida. Vocês não são apenas irmãos, são amigos pra toda a vida.

Aos meus tesouros, Gabriel e Luan, que esperaram, às vezes sem muita paciência, que eu terminasse de estudar para que a gente pudesse brincar e ficar juntos.

Ao meu marido Luiz, pelo companheirismo nos altos e baixos desses anos de imersão no mestrado, pela paciência, pelo incentivo quando eu estava cansada e achando que não iria conseguir.

Aos professores do Mestrado em Gestão Pública (MGP), pelos ensinamentos teóricos e preciosos conselhos sobre os caminhos da produção científica.

À Coordenação e à Equipe do MGP, que me apoiaram durante minha jornada nos processos burocráticos da vida acadêmica, em especial à secretária Juliana Henrique.

Aos colegas de turma, que me ajudaram nas minhas dúvidas, angústias e anseios durante o Mestrado, principalmente Maria Elisângela e Jeckson de Andrade.

Aos meus colegas de trabalho, que sempre me apoiaram e torceram por mim, especialmente a minha equipe da Secretaria Geral dos Cursos.

As minhas amigas Marcela Santiago, Maura Francinete e Thaís Vasconcelos que sempre estiveram presente me orientando e ajudando em cada fase da minha pesquisa.

## RESUMO

A temática desta pesquisa diz respeito às relações de gênero, com enfoque na representatividade das mulheres nos cargos de gestão da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Analisa o alcance e as condições do acesso das servidoras da UFPE aos cargos de gestão instituídos na universidade. Especificamente, demonstra, dentre a proporção de mulheres e homens atuando na UFPE, como se traduz a participação feminina em relação ao acesso aos cargos de gestão instituídos pela UFPE nos seus diferentes níveis e compara o valor da remuneração relativas à gratificação pelos cargos ocupados pelos servidores do gênero feminino e masculino. Pesquisa exploratória e descritiva, as análises se fundamentaram numa abordagem qualiquantitativa. Os procedimentos de coleta dos dados se constituíram de quatro fontes principais: Banco de dados da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE) da UFPE, entrevista semiestruturada, Cadastro de Conselheiros da Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores e análise documental. Quanto à análise e interpretação dos dados, foram examinadas uma ou mais variáveis, procurando mostrar a associação entre elas e, desse modo, seu escopo foi o da descrição destas associações. O estudo constatou que, do ponto de vista do cômputo geral de servidores, a situação se mantém favorável às mulheres, com média de 8,5% superior à participação do gênero masculino. Todavia, o estudo apontou que os homens, na área da docência, assumem mais cargos de gestão que as docentes do gênero feminino, incluindo as posições mais altas na hierarquia e, por conseguinte, recebem valores mais altos relativas à gratificação pelos cargos ocupados, bem como ascendem aos cargos em menor tempo que as mulheres. Este estudo de gênero mostrou que as mulheres, de um modo geral, ainda que presentes em número crescente, não se distribuem de modo uniforme pelos diferentes cargos para gerir a UFPE.

**Palavras chave:** Mulheres gestoras. Relações de gênero. Universidade Federal de Pernambuco. Metáfora teto de vidro e *firewall*.

## ABSTRACT

The thematic of this research is related to relationship of gender, focusing on the representation of women in the management position at Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). The present study analyzed the admissions and conditions of access of female employees to the management positions instituted at UFPE. Specifically, this study will analyze how is the participation of women, at different levels, in management positions in terms of proportion of women and men at UFPE. In addition, it will be compared the value of the remuneration of position held by male and female employees. This research was grounded in an exploratory and descriptive analyses in a qualiquantitative approach. The procedures of data collection were based on four main search: Bank of data from Pro-rectory of management of people and Life Quality (PROGEPE) at UFPE, with a semi-structured interviews. The Registration of the Directors of the Superior Deliberative Organs secretary and documental analysis were considered. The analysis and data interpretation were performed with one or two variables by showing the association between them. Thus, the scope was the description of this association. The study found that, from the point of view of the overall employees, the proportion remains favorable to women, with an average of 8.5% higher than the male participation. However, this study pointed out that men take more management position than women. This include senior positions in the institutional hierarchy, as well as ascend to positions in less time than women. This study of gender demonstrated that, although women are present in management positions, the uniform distribution among the positions to manage the UFPE is absent.

**Keywords:** Managers women. Gender relationship. Universidade Federal de Pernambuco. Metaphor glass ceiling and firewall.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - A configuração das funções de confiança e cargos de direção da UFPE em junho de 2017 .....	20
Quadro 2 - Três princípios constitutivos da metáfora .....	28
Quadro 3 - Tipos de metáforas na teoria organizacional.....	29
Quadro 4 – Metáfora do teto de vidro .....	32
Figura 1 – A metáfora do teto de vidro .....	34
Quadro 5 – A metáfora <i>Firewall</i> .....	38
Figura 2 – A metáfora <i>firewall</i> .....	40
Figura 3 - Mapa causal dos conceitos explícitos .....	44
Figura 4 - Mapa causal dos conceitos implícitos.....	45
Quadro 6 - Descrições de conceitos .....	46
Gráfico 1 - Gênero dos servidores .....	76
Quadro 8 – Relação dos Reitores da UFPE de período de 1946 à 2015 .....	91
Gráfico 2 – Reitores e Vice-Reitores da UFPE (1946 à 2015).....	92
Gráfico 3 – Representatividade dos homens e mulheres nos .....	93
Conselhos Superiores da UFPE que estavam em exercício março/2018 .....	93
Gráfico 4 – Percentual total da representatividade dos homens e mulheres nos.....	94
Conselhos Superiores da UFPE que estavam em exercício em março/2018 .....	94
Gráfico 5 – Total das nomeações dos Conselheiros Superiores entre 2000 a 2018 .....	94
Quadro 9 – Relação dos Diretores e Vice-Diretores dos Centros Acadêmicos da UFPE em exercício em janeiro/2018. ....	95
Gráfico 6 – Diretores e Vice-Diretores dos Centros Acadêmicos da UFPE .....	96
em exercício em janeiro/2018.....	96
Gráfico 7 – Tempo decorrido entre o ingresso na UFPE e a chegada ao nível mais alto da carreira dos servidores que estão no cargo em 2018 .....	98
Gráfico 8 – Licenças para Tratamento de Saúde (2010 - 2016).....	100

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de bolsistas PQ de Física e Astronomia, em dezembro de 2016 .....	17
Tabela 2 – Distribuição dos servidores da UFPE por gênero .....	19
Tabela 3 - Total de servidores da UFPE por faixa etária e gênero (docentes e técnicos) .....	76
Tabela 4 – Distribuição do total das gratificações dos servidores designadas por ano .....	77
Tabela 5 – Distribuição das funções de gestão (FGs e CDs) entre os servidores da UFPE .....	78
Tabela 6 – Distribuição das funções de Secretário por nível de FG entre os TAEs.....	79
Tabela 7 - Valores das FGs instituídas na UFPE a partir de janeiro de 2018 .....	80
Tabela 8 - Valores das CDs instituídos na UFPE a partir de janeiro de 2018.....	80
Tabela 9 – Distribuição das FGs e CDs entre os servidores da UFPE de 2011 a 2016.....	81
Quadro 7 - As gratificações e os cargos correspondentes .....	84
Tabela 10 - Distribuição das FG e CD na estrutura organizacional da UFPE .....	85
Tabela 11 – Distribuição das FGs e dos CDs com seus valores correspondentes, entre os cargos de gestão por gênero .....	88
Tabela 12 – Levantamento dos Pró-Reitores da UFPE nos últimos três (03) mandatos por gênero e por cargo (TAE e docente).....	92
Tabela 13 – Tempo decorrido entre o ingresso na UFPE e a ascensão ao nível mais alto da carreira dos servidores do alto escalão que estão no cargo em 2018 .....	97
Tabela 14 - Licenças para Tratamento de Saúde dos servidores da UFPE de 2010 a 2016.....	99
Tabela 15 – Licenças-Maternidade no período de 2010 a 2016.....	100

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

AGE - Adicional de Gestão Educacional

Art. - Artigo

BC - Biblioteca Central

CAA - Centro Acadêmico de Caruaru

CAC - Centro de Artes e Comunicação

CADM - Conselho de Administração

CAV - Centro Acadêmico de Vitória

CAWMSET - Congressional Commission on the Advancement of Women and Minorities in Science, Engineering, and Technology Development

CB - Centro de Biociências

CCEN - Centro de Ciências Exatas da Natureza

CCEPE – Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão

CCJ - Centro de Ciências Jurídicas

CCS - Centro de Ciências da Saúde

CCSA - Centro de Ciências Sociais Aplicadas

CD – Cargo de Direção

CDs – Cargo de Direção

CE - Centro de Educação

CFCH - Centro de Filosofia e Ciências Humanas

CIn - Centro de Informática

CTG - Centro de Tecnologia e Geociências

DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas

EAD – Educação à distância

EU - União Europeia

FCC – Função de Cargo Comissionado

FC – Função de Confiança

FCs – Funções de Confiança

FG – Função Gratificada

FGs – Funções Gratificadas

GDAF - Gratificação de atividade pelo desempenho de função

GR - Gabinete do Reitor

HC - Hospital das Clínicas  
HEC - Paris School of Management  
Lika - Laboratório de Imunopatologia Keizo Asami  
MBA - Master of Business Administration  
MEC – Ministério da Educação  
MGP – Mestrado em Gestão Pública  
OIT - Organização Internacional do Trabalho  
Parfor – Formação de Professores  
PDE - Plano de Desenvolvimento da Educação  
PQ – Produtividade em Pesquisa  
Proacad - Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos  
Proaes - Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis  
Procit - Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação  
Proexc - Pró-Reitoria de Extensão e Cultura  
Progepe - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida  
Progest - Pró-Reitoria de Gestão Administrativa  
Propesq - Pró-Reitoria para Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação  
Proplan - Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças  
Reuni - Programa de Apoio à Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais  
SAB - Sociedade Astronômica Brasileira  
SBF - Sociedade Brasileira de Física  
SODS - Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores  
TAEs - técnicos administrativos em educação  
TI - Tecnologia da informação  
TIC - tecnologia da comunicação de informação  
UFPE – Universidade Federal de Pernambuco  
UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Objeto de estudo e locus da pesquisa.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Problema de pesquisa.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>22</b>
<b>1.4 Justificativa.....</b>	<b>22</b>
<b>1.5 Estrutura da dissertação.....</b>	<b>23</b>
<b>2 REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 As metáforas teto de vidro e firewall.....</b>	<b>24</b>
2.1.1 O modelo de interação de domínio: princípios constitutivos da metáfora .....	27
2.1.2 Modelo de interação de domínio: as regras de governo da metáfora.....	28
2.1.3 Aspectos estruturais: avaliação da metáfora do teto de vidro .....	30
2.1.4 Aspectos processuais – avaliação da metáfora firewall .....	36
<b>2.2 As barreiras enfrentadas pelas mulheres no trabalho .....</b>	<b>42</b>
2.2.1 Um caso de executivas americanas .....	48
2.2.2 Um caso de executivas brasileiras.....	50
2.2.3 Barreiras para a ascensão da mulher sob a óptica da diversidade no Brasil.....	54
<b>2.3 As diferenças de gênero em relação à percepção de emoções .....</b>	<b>55</b>
<b>2.4 As mulheres e a competitividade.....</b>	<b>58</b>
<b>2.5 O risco e a segurança do emprego e a questão do gênero.....</b>	<b>62</b>
2.5.1 Segurança no emprego .....	64
2.5.2 Gênero e risco .....	65
2.5.3 Tornando-se um chefe de família.....	65
2.5.5 A relativa ausência de gênero.....	67
<b>2.6 A participação das mulheres na gestão das universidades .....</b>	<b>68</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>72</b>
<b>3.1 A natureza da pesquisa .....</b>	<b>72</b>
<b>3.2 Procedimentos de coleta dos dados.....</b>	<b>72</b>
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>75</b>
<b>4.1 O perfil – distribuição quantitativa e idade dos servidores em relação ao gênero.....</b>	<b>75</b>
<b>4.2 A participação feminina no acesso aos cargos de gestão nos seus diferentes níveis .....</b>	<b>77</b>
<b>4.2 Os níveis das funções gratificadas e dos cargos de direção .....</b>	<b>80</b>
<b>4.3 Os processos de seleção dos servidores para ocupar os cargos de gestão.....</b>	<b>80</b>
<b>4.4 A representatividade das mulheres na alta administração da UFPE.....</b>	<b>89</b>
4.4.1 Reitores e vice-reitores no período de 1946 à 2015 .....	90

4.4.2 Pró-Reitores.....	92
4.4.3 Conselhos Superiores - membros titulares .....	93
4.4.4 Diretores e Vice-Diretores dos Centros Acadêmicos da UFPE .....	95
4.4.5 Tempo de acesso na alta administração, por gênero .....	96
<b>4.5 Licenças para tratamento de saúde .....</b>	<b>99</b>
<b>4.5.1 Licença-maternidade .....</b>	<b>100</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>102</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE A – SOLICITAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE B – CARTA PARA A CHEFE DE GABINETE.....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICE D – SOLICITAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>114</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Grande parte da história da humanidade é marcada pela ideia de que a mulher é responsável pelo cuidado da casa e dos filhos, enquanto o papel do homem é o de provedor econômico. Para os estudiosos das diferenças de gênero em postos de trabalho, a desigualdade entre homens e mulheres ocorre por diversas razões, sendo um dos motivos unânime: além da maternidade, as mulheres ainda são responsáveis pelos papéis domésticos. Essa argumentação, na concepção de Moschkovich e Almeida (2015, p. 752), “[...] mobiliza a hipótese da existência de algum tipo de discriminação contra trabalhadoras do sexo feminino, que pode ser explícita ou, mais frequentemente implícita nos princípios que guiam promoções ou distribuição de recursos.”.

Em 2015, na maior parte do mundo, as mulheres ainda eram menos propensas a serem empregadas que os homens de acordo com a Organização Internacioanl do Trabalho - Internacional Labour Organization (2016). Enquanto os homens brasileiros tinham 74,1% de chance, as mulheres tinham 51,1%.; e na análise de 178 países a desigualdade entre homens e mulheres persiste em um amplo espectro do mercado de trabalho global (ILO, 2016). Além do mais, a pesquisa mostra que, ao longo das duas últimas décadas, progressos significativos realizados pelas mulheres na educação não se traduziram em melhorias comparáveis nas suas posições de trabalho (ILO, 2016).

As mulheres continuam trabalhando mais horas por dia do que os homens, tanto no trabalho remunerado quanto no trabalho não remunerado, nos países em desenvolvimento e nos países desenvolvidos (ILO, 2016). A desvantagem cumulativa enfrentada pelas mulheres no mercado de trabalho tem um impacto significativo em anos posteriores. Em termos de pensões, a cobertura (tanto legal quanto efetiva) é menor para as mulheres do que para os homens, deixando uma lacuna de gênero na cobertura da proteção social em geral (ILO, 2016).

Outro destaque do relatório da Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2016) diz respeito à diferença salarial, pois confirmam estimativas anteriores da organização de que, globalmente, as mulheres ainda ganham, em média, 77 % do que os homens. A pesquisa aponta ainda que essa diferença salarial não pode ser explicada unicamente por diferenças de educação ou idade. Tais diferenças podem também estar relacionadas com a desvalorização do trabalho realizado pelas mulheres, com a desvalorização das competências necessárias em setores ou profissões dominadas por mulheres, com a discriminação e com a

necessidade de as mulheres interromperem as suas carreiras ou reduzirem as horas de trabalho remunerado para cumprirem responsabilidades domésticas, tais como cuidados de crianças.

Nas universidades, as mulheres já superaram os homens em quantidade de estudantes, mas a paridade em altos cargos ainda parece não ser a realidade (ILO, 2016). A emancipação feminina deu passos importantes, especialmente na política, mas ainda não é capaz de modificar as relações de poder nas universidades brasileiras.

Metáforas como “teto de vidro” (*glass ceiling*) e “*firewall*” (CORNELISSEN, 2004, 2005; BENDL; SCHMIDT, 2010) são usadas em estudos para explicar as desigualdades entre gêneros no acesso aos altos escalões organizacionais. A primeira se refere às barreiras invisíveis, focado nas estruturas, que impediriam um grupo de pessoas de avançar para os postos mais altos da carreira. A segunda se propõe a explicar processos discriminatórios contra as mulheres e outros grupos nas organizações pós-modernas contemporâneas por meio de espaços virtuais mais flexíveis, que funcionariam sem serem percebidos, porém, seriam programados, remetendo à responsabilidade dos causadores dessa barreira. Assim, o teto de vidro foca nas estruturas e o *firewall*, nos processos.

A igualdade entre mulheres e homens está se estabelecendo como um valor da União Europeia (UE), consagrada nos tratados fundamentais e abraçada em todas as suas políticas, incluindo a pesquisa e inovação. Em um *workshop* da European Commission (2017), um corpo significativo de pesquisa contribuiu para identificar preconceitos implícitos de gênero e para trazer evidências de seu impacto nos processos de avaliação em organizações de investigação e universidades, em âmbito da União Europeia (EU). O objetivo era obter uma compreensão mais profunda do que preconceitos de gênero implícitos e inconscientes são, como eles intervêm nos processos de avaliação e como eles podem ser abordados no Horizonte de 2020.

Esses preconceitos de gênero podem levar a uma avaliação injusta das mulheres pesquisadoras e diminuir sua probabilidade de receber uma bolsa (EUROPEAN COMMISSION, 2017). Tais preconceitos, mantidos por indivíduos, mas enraizados em normas socioculturais, também se acumulam com preconceitos de gênero mais estruturais e organizacionais, que ainda permanecem difundidos nas instituições de pesquisa.

Resultados preliminares mostram que a intervenção é promissora conscientização dos preconceitos implícitos de gênero entre os avaliadores, permitindo que eles corrijam esses vieses e promovam assim a objetividade do processo de avaliação (EUROPEAN COMMISSION, 2017). Os participantes do *workshop* alertaram que as mulheres têm submetidos menos projetos e solicitado orçamentos menores aos órgãos de fomento. Elas se

comportam assim porque internalizam esses preconceitos também. Os decisores políticos deveriam estar preocupados, medidas deveriam ser tomadas. O comprometimento do avaliador no ensino superior e no domínio da pesquisa é importante – os mesmos deveriam passar por uma capacitação sobre preconceitos de gênero implícitos nas avaliações.

Os preconceitos são uma ameaça à meritocracia. Um estudo de Lyness e Thompson (1997) mostrou que a subvalorização das mulheres por causa dos estereótipos é menos provável de ocorrer quando os tomadores de decisão possuem informações corretas sobre desempenho ou competência. Assim, é possível que a competência claramente demonstrada das mulheres supere a influência de estereótipos de gênero.

Nas universidades, existem áreas historicamente masculinas, como a Física e Astronomia, nas quais as mulheres estão sub-representadas, ou como definiram Lima e Costa (2016), nas quais se evidencia a “invisibilidade” das mulheres cientistas. Nas referidas áreas, a política científica no Brasil é definida, em grande parte, por um grupo de pesquisadores do gênero masculino e, como o número de mulheres é muito baixo, isso significa que ela continuará a ser delineada quase que exclusivamente por homens.

Em um estudo sobre gênero na Física, Silva (2016) constatou que a despeito dos indicadores de produtividade, inclusive quando a produtividade feminina é maior, no caso as bolsas PQ 1A e PQ 1B<sup>1</sup>, são frequentemente destinadas à cientistas homens, concentrando um percentual que gira em torno de 90% destas bolsas. A Tabela 1, mostra dados de todos os pesquisadores que eram detentores de bolsas PQ nos diversos níveis em 2016 nas áreas de Física e Astronomia, e a correspondente distribuição percentual dos bolsistas do sexo feminino e masculino.

Tabela 1 – Número de bolsistas PQ de Física e Astronomia, em dezembro de 2016

	<b>PQ-2</b>	<b>PQ-1D</b>	<b>PQ-1C</b>	<b>PQ-1B</b>	<b>PQ-1A</b>	<b>Senior</b>	<b>GC</b>	<b>Total</b>
<b>Homens</b>	435	145	99	94	69	17	48	907
<b>Percentual</b>	88,6 %	87,9 %	86,8 %	92,2%	92,0%	100%	77,4%	88,4%
<b>Mulheres</b>	56	20	15	8	6	0	14	119
<b>Percentual</b>	11,4 %	12,1%	13,2%	7,8%	8%	0%	22,6%	11,6%
<b>Total</b>	<b>491</b>	<b>165</b>	<b>114</b>	<b>102</b>	<b>75</b>	<b>17</b>	<b>62</b>	<b>1026</b>

Fonte: Menezes et al. (2016, p. 30)

Em outra análise, Menezes (2017) salienta que a Sociedade Brasileira de Física (SBF) possui 27% de mulheres filiadas e a Sociedade Astronômica Brasileira (SAB) conta

<sup>1</sup> O CNPq concede Bolsas de Produtividade em Pesquisa (PQ) para pesquisadores de todas as áreas do conhecimento com o objetivo de distinguir seu trabalho e valorizar sua produção. Essas bolsas são classificadas em categorias e níveis. Aqui estamos nos referindo a categoria 1, cujos níveis são A, B, C, D.

com de 29% de mulheres. No entanto, “o percentual de mulheres bolsistas é de apenas 11%, um terço do valor que corresponde à representatividade das mulheres nas áreas de física e astronomia.” (MENEZES, 2017, p. 342). Esta diferença persiste há mais de 15 anos, “se forem considerados os níveis de bolsa, os percentuais de mulheres nos 2 níveis mais altos são de apenas 8%.” (MENEZES, 2017, p. 342).

Muito embora as sociedades estejam progressivamente ampliando o discurso em favor da igualdade entre homens e mulheres no trabalho, dados identificados nesta dissertação apontam que o referido tema necessita de uma discussão mais aprofundada sobre um fenômeno antigo, mas ainda negligenciado nas análises organizacionais, principalmente no âmbito das universidades públicas federais.

Esta pesquisa coloca em discussão entendimentos estabelecidos sobre o papel das organizações na desigualdade de gênero e abre vias para uma investigação mais aprofundada sobre os tipos de práticas organizacionais que podem contribuir para o aumento do equilíbrio de gênero nos níveis mais altos das universidades. Esse debate é fundamental para que as diferenças e semelhanças sejam mostradas e discutidas a fim de que a posição das mulheres na gestão no meio científico e acadêmico seja vista e fortalecida.

## **1.1 Objeto de estudo e *locus* da pesquisa**

O objeto deste estudo são as funções de gestão denominadas funções gratificadas (FG) ou cargos de direção (CD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), ocupados por mulheres servidoras docentes e técnico-administrativas. No primeiro caso, foram consideradas no estudo somente as efetivas (que estão na ativa), excluindo as substitutas, temporárias e visitantes, ou outras que atuam com base em contratos temporários. No caso das servidoras técnico-administrativas, também são consideradas somente as concursadas (efetivas) e que também estão na ativa, excluindo as contratadas em regime de terceirização.

Para verificar a representatividade das mulheres, o universo dos servidores do gênero masculino de ambas as categorias (docentes e técnico-administrativos), com os mesmos critérios das mulheres foram considerados. O total desses servidores, distribuídos por gênero, pode ser visualizado na Tabela 2.

Tabela 2 – Distribuição dos servidores da UFPE por gênero

<b>Gênero</b>	<b>Docentes</b>	<b>TAEs</b>	<b>Total</b>
<b>Masculino</b>	1.160	1.699	2.859
<b>Feminino</b>	954	2.148	3.102
<b>Total geral</b>	<b>2.114</b>	<b>3.847</b>	<b>5.961</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

As funções de gestão da UFPE (Quadro 1), objeto deste estudo, são aqueles instituídos desde o ápice estratégico, passando pela linha intermediária até a essência operacional, instituídos via processo eleitoral ou designados por meio de indicação pelos seus superiores diretos ou pela Reitoria. O Quadro 1 apresenta a relação dos referidos cargos, apontando que alguns são assumidos exclusivamente por docentes, outros exclusivamente por servidores técnicos administrativos em educação (TAEs), outros podem ser assumidos por ambos.

Para assumir uma função, o servidor recebe uma gratificação que poder ser de dois tipos: Função Gratificada (FG) e Cargo de Direção (CD). Uma FG ou um CD pode ter vários níveis de valores em Reais, pois dependem da posição hierárquica ocupada, atribuições e responsabilidades do cargo específico.

Nem toda FG atribuída a um servidor se configura como um cargo de gestão. No entanto, no Quadro 1, se está levando em consideração um servidor TAE que recebe uma FG (nesse caso pode receber uma FG4, FG5 ou FG6) que pode ser secretário de um curso de graduação ou pós-graduação, e, portanto, não se configura como um cargo de gestão. Por outro lado, um servidor pode receber uma FG4, FG5 ou FG6 e ser chefe de setor, neste caso, caracteriza-se como um cargo de gestão.

No caso dos cargos de secretário e assistente, os mesmos foram mantidos na lista do Quadro 1 e nos demais dados de análise deste estudo, uma vez que a UFPE não disponibiliza claramente quem assume efetivamente um cargo de gestão. Outrossim, presume-se que a FG4, FG5 e FG6 são designadas somente para as secretárias de cursos, conforme se verificou no Portal da Transparência do Governo Federal (BRASIL, 2018).

As secretárias com FG4, FG5 e FG6 estão lotadas nos departamentos dos cursos de graduação e pós-graduação e, portanto, presume-se que trabalham para os referidos cursos, totalizando assim 172 servidoras técnicas do gênero feminino e 80 servidores técnicos do gênero masculino, o que corresponde aos 252 das 259 secretárias listadas no Quadro 1, pois as outras 7 FGs estão distribuídas entre FG1, FG2 e FG3 e possivelmente são chefes de unidades administrativas da UFPE.

Destaca-se que todo cargo de CD atribuído a um servidor se configura como um cargo de gestão.

Quadro 1 - A configuração das funções de confiança e cargos de direção da UFPE em junho de 2017

Cargo	Quantidade	Específico docentes	Específico TAEs	Processo eleitoral	Indicação / Designação do Reitor, Pró-Reitor ou chefia imediata
Assessor	12				
Assessor de reitor	1				
Assistente administrativo	16				
Assistente técnico	2				
Auditor	1				
Chefe	110				
Chefe de departamento	45				
Chefe de seção	12				
Chefe de serviço	8				
Coordenador	19				
Coordenador de curso graduação	124				
Coordenador de curso de pós-graduação	145				
Coordenador administrativo	14				
Coordenador de extensão	6				
Diretor	50				
Diretor de centro acadêmico	8				
Diretor de divisão	2				
Diretor de órgão suplementar	1				
Gerente	40				
Pregoeiro	9				
Presidente	2				
Pro-reitor	6				
Reitor	1				
Secretário	259				
Superintendente	2				
Vice-diretor de centro	12				
Vice-reitor	1				

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Conforme o Quadro 1, observa-se que além da grande quantidade da função de secretário já explicitado e de coordenador de curso de graduação e de pós-graduação se justifica porque a Universidade oferta **109** cursos de graduação presenciais regulares e **05** cursos de graduação a distância e **145** cursos de pós-graduação *stricto sensu* e **56** cursos de pós-graduação *lato sensu*.

O *locus* de análise são os três *campi* da UFPE, localizados nas cidades de Recife (capital), Vitória de Santo Antão (zona da mata norte) e Caruaru (agreste) do estado de Pernambuco. O período de análise compreende os anos de 2010 a 2016.

A UFPE possui na sua estrutura:

- I. 32.440 alunos matriculados nos cursos de graduação (dados do semestre 2017.2), sendo:
  - a. 24.973 do Campus Recife,
  - b. 4.466 do Campus do Agreste,
  - c. 1.760 do Campus Vitória,
  - d. os demais são vinculados a cursos de Educação à Distância (EAD) e Parfor (formação de professores)
- II. 8.492 alunos de pós-graduação (dados do ano de 2017), sendo:
  - a. 4.135 do mestrado acadêmico,
  - b. 440 do mestrado profissional,
  - c. 3.823 do doutorado
  - d. 91 do doutorado interinstitucional

O Campus Recife é formado pela Reitoria e por oito Pró-reitoras:

- a. Assuntos Acadêmicos (PROACAD),
- b. Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESQ),
- c. Extensão e Cultura (PROEXC),
- d. Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN),
- e. Gestão Administrativa (PROGEST),
- f. Assuntos Estudantis (PROAES),
- g. Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE),
- h. Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT).

## 1.2 Problema de pesquisa

Como se lê na Tabela 2, há mais mulheres atuando como servidoras e, portanto, interessa verificar o alcance e as implicações da presença feminina nas carreiras administrativas de gestão da UFPE, o que se propõe investigar no problema e nos objetivos que se seguem.

Com base no exposto, o seguinte problema é explorado ao longo deste estudo: *Qual o grau de representatividade das mulheres servidoras públicas da UFPE no acesso às funções de chefia instituídos na universidade no período de 2010 a 2016?*

## 1.3 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é **analisar o alcance e as condições do acesso das servidoras da UFPE aos cargos de gestão instituídos na universidade.**

Para tal, foram estabelecidos os objetivos específicos:

- I. Demonstrar, dentre a proporção de mulheres e homens atuando na UFPE, como se traduz a participação feminina em termos de igualdade ao acesso às funções de gestão instituídos pela UFPE nos seus diferentes níveis;
- II. Investigar a participação feminina nas funções instituídas nas mais altas posições hierárquicas da Universidade.
- III. Examinar em quanto tempo os servidores, segundo o gênero, chegam às funções de mais alta escalão;
- IV. Comparar a remuneração das funções de chefia ocupados pelos servidores, por gênero.

## 1.4 Justificativa

Esta pesquisa contribui para a discussão acerca das questões de gênero, com enfoque na presença das mulheres nas universidades brasileiras. Do ponto de vista teórico, esclarece alguns dos processos de oferta versus demanda que resultam na sub-representação feminina nos cargos de gestão.

A revisão da literatura apresenta reflexões sobre a crença generalizada de que as mulheres estão desfavorecidas em suas chances recrutamento para posições nos altos escalões.

Este estudo de ocupação de cargos pelo gênero mostra que o conhecimento das interações entre mulheres e homens é também basilar para a análise das relações sociais. Fundamentados em Assumpção (2014, p. 9), justifica-se o estudo de gênero remetendo a “um

conjunto de práticas sociais que criam assimetrias entre o que é entendido como feminino ou como masculino, além de estabelecer parâmetros para as percepções e avaliações que as pessoas têm de si mesmas e dos outros.”.

Como consequência, o gênero também influencia no valor social atribuído às ocupações nas organizações privadas e atua do mesmo modo nas universidades públicas, onde as mulheres, ainda que presentes em número crescente, não se distribuem de modo uniforme pelos diferentes cargos de gestão. Os resultados coletados forneceram subsídios para uma reflexão sobre até que ponto a dupla jornada das mulheres devido aos compromissos com a família pode interferir na sua carreira profissional na universidade.

### **1.5 Estrutura da dissertação**

Nesta parte, foi apresentado o tema, os elementos que permitem caracterizar com maior clareza o objeto de estudo e o *locus* de análise, assim como o problema de pesquisa e seus objetivos, bem como a justificativa do trabalho.

Na próxima seção, apresenta-se a revisão teórica, que fundamenta as análises e permite maior entendimento da problemática levantada e dos objetivos.

A terceira seção aponta as estratégias de pesquisa, os procedimentos de coleta dos dados e evidências, bem como a forma de análise e interpretação de tudo que foi coletado.

Em seguida, na seção 4, apresentam-se os resultados da pesquisa e suas implicações para a discussão teórica sobre as relações de gênero e sobre as políticas públicas que estão sendo pensadas para apoiar docentes do sexo feminino na academia.

Na última seção são apresentadas as conclusões deste estudo.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Minayo (2012) diz que toda pesquisa deve ser precedida de uma leitura de referências nacionais e internacionais, de forma a colocar a temática no contexto das questões que ela suscita.

Esta seção apresenta a revisão teórica e, por isso, aborda temas relacionados ao objeto de estudo. Inicia elucidando as metáforas teto de vidro e *firewall*, as quais explicam modos de desvendar a discriminação contra as mulheres nas organizações. A revisão segue com as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres no trabalho, ilustradas por vários estudos de caso. Uma seção discute a diferença de gênero na competitividade. Por fim, um debate sobre a participação das mulheres na gestão das universidades.

### 2.1 As metáforas teto de vidro e firewall

Para demonstrar se a metáfora teto de vidro (*glass ceiling*) capta as mudanças recentes dos paradigmas organizacionais e de carreira e quais as perspectivas adicionais que a metáfora *firewall* captura, Bendl e Schmidt (2010) aplicaram o modelo de interação de domínio de Cornelissen (2004, 2005) e, assim, avaliaram o *status* heurístico da duas metáforas. Em seguida, discutiram as implicações da avaliação das metáforas na pesquisa e na prática.

Segundo Steil (1997), o conceito teto de vidro foi introduzido na década de 80 nos Estados Unidos para descrever “[...] uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficiente forte para evitar a ascensão de mulheres aos níveis mais altos da hierarquia organizacional.” (STEIL, 1997, p. 62). Em outras palavras, Bendl e Schmidt (2010) afirmam que a metáfora teto de vidro é considerada um dispositivo para capturar e explicar as dimensões simbólicas da discriminação contra as mulheres e outros grupos nas organizações.

O modelo de interação de domínio aplicado por Bendl e Schmidt (2010) é o mais adequado para mostrar as semelhanças e distâncias dos domínios, uma vez que oferece uma avaliação mais extensa de uma metáfora. Isso é importante porque a metáfora teto de vidro ganhou um *status* proeminente na literatura sobre mulheres e a introdução de uma nova metáfora (*firewall*) representa um passo posterior de longo alcance.

O mais importante é saber para qual problema uma metáfora aponta. E, no caso desta metáfora, como ela ajuda a superar a discriminação real contra as mulheres nas organizações uma vez que essa situação não mudou muito ao longo dos anos, embora as mulheres, assim como os homens, têm alcançado nível educacional mais elevado.

Morgan (2009) evidencia que certas metáforas desempenham papel heurístico na teoria organizacional, abrindo novos caminhos e perspectivas para a compreensão e investigação de problemas. Meyerson and Fletcher (2000, p. 136 apud BENDL; SCHMIDT, 2010, p. 613, tradução nossa) evidenciam:

é hora de novas metáforas capturarem os sutis e sistemáticos modos de discriminação que ainda persistem. Não é o teto que está segurando as mulheres; é toda a estrutura das organizações em que trabalhamos: a base, as vigas, as paredes, o próprio ar. As barreiras ao avanço não estão somente acima das mulheres, elas estão ao seu redor.

Artigos recentes propuseram a metáfora *firewall* para descrever a discriminação contra as mulheres e outros grupos minoritários (BENDL; SCHMIDT, 2010). O termo *firewall* é usado na Computação como um termo técnico para impedir que *hackers* entrem no sistema. O *software* se situa entre uma pessoa e o mundo exterior. O *firewall* é configurado para bloquear conexões, a menos que alguém as habilite. O *firewall* é cuidadosamente configurado, de modo que a incidência de falhas de segurança no *software* é muito menor do que um sistema operacional complexo do computador, e tem que fazer muitas outras coisas, bem como proteger a entrada.

Assim, o *firewall* é uma parte de um sistema que é projetado para bloquear o acesso não autorizado, permitindo a comunicação externa somente com pessoas autorizadas. Assim, quem tem a permissão para entrar no sistema é definido por aqueles que gerenciam ou administram o *firewall*.

Portanto, além da metáfora do teto de vidro, as condições contextuais também devem ser consideradas e é isso que compete à metáfora *firewall*. Os processos organizacionais e as organizações em redes estão entre as formas mais proeminentes de se organizarem nos últimos anos. Em contraste com a metáfora do teto de vidro, o foco da metáfora *firewall* é o processo, e não as estruturas de discriminação. Portanto, corresponde melhor às organizações e às carreiras pós-modernas. Estudos nesse sentido foram desenvolvidos por Ellig e Thatchenkery, (1996), Gunz et al.(2002 apud BENDL; SCHMIDT (2010).

No contexto contemporâneo, Bendl e Schmidt (2010) salientam que a metáfora *firewall* pode ter maior utilidade nos estudos das barreiras à participação das mulheres na gestão das organizações devido à sua complexidade, fluidez, heterogeneidade e possibilidades de permeabilidade.

Segundo Bendl e Schmidt (2010), esses modos ocorreram, uma vez que estruturas de carreira estáveis, que representavam a compreensão moderna das organizações (especialização, burocracia, hierarquia) e produziam e estabilizavam hierarquias, não se encaixam, nem nas relações organizacionais orientadas para a cooperação, nem na tendência atual de troca mais constante de emprego. Apoiados em autores como Alvesson e Billing (1997), assinalam a flexibilidade perdurando de um discurso neoliberal e pós-moderno de estruturar organizações.

Na atualidade, a organizações, na análise de Bendl e Schmidt (2010), desencadearam uma redefinição de carreira: a carreira profissional tornou-se mais diversificada. O modelo tradicional de uma carreira que começa nos estágios iniciais e leva a uma trajetória bastante estável na mesma profissão ou área de especialização, às vezes na mesma organização para o resto da vida, está atualmente sendo substituída por tipos mais flexíveis de carreira que podem levar indivíduos a diferentes profissões dentro ou fora de diferentes organizações, e em diferentes lugares, em todo o mundo.

De fato, os contextos social, demográfico, legal e econômico mudaram desde os anos 80. Os condutores desta mudança, como a globalização, a virtualização, o desenvolvimento demográfico e mudanças de valor levaram a novas formas de arranjos organizacionais, bem como a novos conceitos de vida privada e profissional (BENDL; SCHMIDT, 2010).

Apesar das mudanças, as mulheres ainda estão em desvantagem no mercado de trabalho e sub-representadas em posições de liderança, enquanto os homens continuam a avançar em cargos de gerência.

Para Belle et al (2001 apud BENDL; SCHMIDT, 2010), além de todas essas mudanças, o teto de vidro tem-se reforçado como uma metáfora para descrever a discriminação nas organizações ao longo dos anos, mas o seu valor heurístico como uma metáfora para descrever a discriminação tem sido explorado apenas marginalmente.

Aderindo à perspectiva de que as metáforas representam janelas conceituais que ajudam obter melhor acesso ao significado, do mesmo modo que se assume que a metáfora teto de vidro também constrói mecanismos de discriminação contra as mulheres dentro de estruturas organizacionais, Bendl e Schmidt (2010) analisam em que medida a metáfora teto de vidro ainda oferece informações úteis para descrever e explicar processos discriminatórias contra as mulheres e outros grupos nas organizações pós-modernas contemporâneas. Os autores ainda discutem em que medida as perspectivas da metáfora *firewall* colaboram para a

compreensão dos processos discriminatórios em organizações que permanecem ocultos pela metáfora teto de vidro.

Inspirando-se em uma perspectiva pós-estruturalista, que considera que a realidade é reproduzida por meio da linguagem, Bendl e Schmidt (2010) argumentam que o exame linguístico do valor de uma produção bem estabelecida e relativamente nova, oferece um novo impulso ao debate sobre a discriminação nas organizações, revelando ainda características e dinâmicas de tal discriminação ainda não descobertas.

Inkson (2006) evidenciou a necessidade das metáforas para ir além das proposições testáveis concretas, sugerindo novos conjuntos de implicações, novas hipóteses e, portanto, novas observações.

Cornelissen (2004, 2005) introduziu o modelo de interação de domínio, que abrange as analogias, bem como as diferenças entre os dois termos ou domínios em questão. Como um "processo informado, disciplinado e guiado" (CORNELISSEN, 2004, p. 706), dois estágios se concentram em avaliar se uma metáfora possui algum valor heurístico para o conceito que se quer supostamente capturar. Em primeiro lugar, a "similaridade ótima" entre os dois domínios deve ser configurada por meio da aplicação de três princípios constitutivos (o desenvolvimento de uma estrutura genérica, o desenvolvimento e elaboração da combinação e a estrutura de significado emergente). Em seguida, as regras de governo, que se referem ao grau de similaridade e não similaridade entre as palavras transferidas, determinam o potencial heurístico da metáfora.

### 2.1.1 O modelo de interação de domínio: princípios constitutivos da metáfora

Cornelissen (2004) assume que há uma estrutura inicial entre os domínios em uma metáfora: na metáfora, os conceitos em diferentes domínios são vistos como ocupando posições análogas (ou seja, características similares) em seus respectivos domínios, que, sendo muitas vezes específicos para um domínio, devem ser transformados (isto é, vistos de uma nova maneira), se quisermos encontrar correspondências entre domínios. Em outras palavras, a correspondência ou similaridade que é efetivamente construída compreende aspectos em seus domínios. Essa semelhança se refere ao fato de que o domínio-alvo e o domínio-fonte são ambos caracterizados por uma noção específica. Em ambos os domínios, as atividades são realizadas e são feitas declarações que dependem das mesmas noções que representam a base para a avaliação da metáfora.

O Quadro 2 apresenta os três princípios constitucionais de Cornelissen (2004) que são a base para essa avaliação. Após o desenvolvimento de uma estrutura genérica (etapa 1) e a elaboração de uma combinação (etapa 2), uma nova estrutura emergente (etapa 3) e deve ser configurada e traduzida de volta para os conceitos originais.

Quadro 2 - Três princípios constitutivos da metáfora

<b>Etapa 1 - Desenvolvimento de uma estrutura genérica</b>
Os termos da metáfora são codificados, os domínios relevantes são inferidos, as estruturas paralelas são encontradas e as correspondências entre essas estruturas são primeiro mapeadas em um espaço genérico. O processamento de metáforas funciona considerando o alvo e a fonte sobre suas semelhanças estruturais (construídas), fazendo uma inferência sobre relações específicas de exemplos a partir disto. Portanto, a metáfora ultrapassa a analogia, que consiste em transferir apenas aquela informação associada à estrutura comum dos domínios associados. De fato, a estrutura dos conceitos em seus respectivos domínios e seus aspectos de forma e similaridade fornece o quadro de organização para a posterior transferência e projeção de informações específicas do domínio de entrada para o domínio metafórico.
<b>Etapa 2 - Desenvolvimento e elaboração da combinação</b>
A estrutura genérica construída é transferida para um "espaço combinado" virtual. Nessa combinação, há um novo significado que não é o conceito-alvo, nem o conceito original. Assim, o significado emergente não pode ser reduzido (e, portanto, explicado), referindo-se às suas partes constituintes. No entanto, está conceitualmente conectado a eles e, como tal, nos permite considerar a maneira como o significado e a imagem da combinação se traduzem neles e fornecem uma perspectiva intuitiva sobre o assunto alvo.
<b>Etapa 3 - Estrutura de significado emergente</b>
A estrutura de significado emergente que emerge da combinação e está ligada aos conceitos de entrada nos obriga a ver um assunto alvo particular e seu respectivo domínio sob uma nova luz. Isso significa que imagem e significado que provêm da mistura dessas relações não existem nos conceitos fonte e alvo separados. A estrutura de significado emergente contém uma estrutura mais específica não fornecida pela fonte ou alvo.

**Fonte:** Cornelissen (2004, p. 714-717)

Se esta nova perspectiva tem ou mostra uma compreensão precisa e profunda, ou se a metáfora tem o valor heurístico de fornecer teorias, pesquisas e práticas com um entendimento novo e anteriormente inexistente, tem as bases ou fundamentos que guiam os princípios da metáforas que se seguem.

### 2.1.2 Modelo de interação de domínio: as regras de governo da metáfora

Como uma metáfora consiste em uma similaridade e uma diferença entre o conceito-alvo e o conceito original, Alvesson (1997) aponta que uma boa metáfora tem a combinação certa de semelhança e diferença entre a palavra transferida e a focal (ponto principal de interesse). Uma semelhança muito grande ou muito pequena significa que o ponto pode não ser entendido e uma metáfora bem-sucedida não será criada.

A adequação ou o valor heurístico de uma metáfora depende da similaridade e da não similaridade entre conceitos e seus respectivos domínios. Como mostra o Quadro 3 duas dimensões (a exatidão da similaridade entre conceito-alvo e conceito original e a distância entre os domínios de como os conceitos são desenhados, são a base para as regras de governo que determinam finalmente o valor heurístico da metáfora (CORNELISSEN, 2004).

Quadro 3 - Tipos de metáforas na teoria organizacional

		Dimensão 1 – Conceitos de exatidão de correspondência	
		Alto/exato	Baixo/inexato
Distância dos domínios	Baixo	Tipo 1	Tipo 2
		Correspondência exata entre os conceitos Baixa distância Baixo valor heurístico devido a sua incapacidade de oferecer qualquer visão nova e verdadeiramente reveladora	Conceitos de domínios que estão próximos Nenhuma ou pouca relação ou correspondência entre eles Produz imagens fracas e absurdas
Dimensão 2:	Alto	Tipo 3	Tipo 4
		Distância dos domínios Fornece avanços conceituais e esclarecimentos/clarificações Novos insights e, portanto, um alto valor heurístico	Domínios de distância - pouca semelhança entre os conceitos e entendimento entre eles Conceito inexato Sem sentido

**Fonte:** Cornelissen (2004); BENDL; SCHMIDT (2010, p. 618)

A primeira dimensão se refere à exatidão da semelhança entre os conceitos conjugados (ou a aptidão ou significado de uma metáfora), e a segunda dimensão representa o valor heurístico de uma metáfora indicada pela distância entre os domínios aos quais se referem os conceitos combinados. Com base nessas duas dimensões, para avaliar o valor de uma metáfora, as duas regras a seguir devem ser aplicadas (CORNELISSEN, 2004 apud BENDL; SCHMIDT, 2010):

- a. É uma condição necessária, embora não suficiente, de que, em uma metáfora, os conceitos são relacionados por domínios que são, em primeiro lugar, considerados distantes uns dos outros;
- b. É uma condição necessária, embora não suficiente, de que uma correspondência pode ser construída entre os dois conceitos combinados na metáfora.

No entanto, Cornelissen (2004) também aponta que as noções de exatidão e distância não são apenas contextuais e funcionais, mas também são discricionárias, isto é, disponíveis para uso a critério do usuário, porque dependem das suas percepções relativas e do seu conhecimento prévio e de suas habilidades cognitivas.

### 2.1.3 Aspectos estruturais: avaliação da metáfora do teto de vidro

Aplicando o modelo de interação de domínio Bendl e Schmidt (2010) foram encontrados dois domínios metafóricos no teto de vidro: o termo *discriminação*, como o conceito-alvo e o termo *teto de vidro*, como conceito original ou fonte. O Quadro 4 apresenta o significado desses termos dados no New Oxford Dictionary (1998) e o espaço genérico sugerido que pode ser derivado dos respectivos domínios.

Em relação ao aspecto similaridade, que combina o alvo e a fonte e molda o conceito original da metáfora, Bendl e Schmidt (2010) sugerem o termo, estrutura, (etapa 1 do Quadro 2), uma vez que é possível encontrar analogias nos dois domínios que se referem à estrutura. O termo estrutura é definido como

O arranjo e as relações entre partes ou elementos de algo complexo; a organização da sociedade ou outro grupo e as relações entre seus membros, determinando seu funcionamento; um edifício ou outro objeto construído a partir de várias partes, a qualidade de organização. (NEW OXFORD DICTIONARY, 1998, p. 1844).

Segundo Bendl e Schmidt (2010, p. 619), o termo discriminação, por um lado, aponta a "relação entre partes" pelo "tratamento injusto ou prejudicial de diferentes categorias" e "a diferença entre uma coisa e outra: a discriminação entre o certo e o errado" e "distinguir entre diferentes estímulos" - todas as noções que implicitamente denotam estrutura.

O termo teto de vidro, por outro lado, refere-se à estrutura (construção ou outro objeto construído a partir de várias partes) por "substância dura quebradiça" na definição do termo vidro e pela "superfície interior ou superior ou uma sala ou outro compartimento semelhante" na definição do termo teto (BENDL; SCHMIDT, 2010, p. 619).

Em outras palavras, na análise de Bendl e Schmidt (2010), a comunidade dos dois domínios "discriminação" e "teto de vidro", ou o espaço genérico da metáfora, chama a atenção para o fato de indivíduos, grupos ou elementos serem construídos ou dispostos de acordo com um dado, neste caso a estrutura discriminatória. Isso vai além da analogia de cada

domínio, uma vez que nem a discriminação nem o teto de vidro mencionam o termo estrutura, diretamente na sua definição.

Esta forma de arranjo ou estrutura é especificada na combinação (etapa 2 do Quadro 2), que compreende elementos dos espaços de entrada. A estrutura organizadora que a metáfora evoca pode ser descrita como espaços estáticos, transparentes e, portanto, invisíveis, mas fiáveis e tocáveis, sem, contudo, nenhuma referência ao tempo. Como essa combinação representa um novo significado, que não é uma composição de significados que pode ser encontrada no conceito-alvo descreve a discriminação como um fenômeno estático ocorrendo em espaços transparentes, mas confiáveis e tangíveis.

Quadro 4 – Metáfora do teto de vidro

Assunto primário (antigo) (conceito alvo)	Assunto secundário (novo) (conceito original)	Aspectos
<p><b>DISCRIMINAÇÃO</b> é substantivo:</p> <p>1 o tratamento injusto ou prejudicial de diferentes categorias de pessoas ou coisas, especialmente em razão de raça, gênero, idade: vítimas de discriminação racial / discriminação contra homossexuais</p> <p>2 reconhecimento e compreensão da diferença entre uma coisa e outra: a discriminação entre o certo e o errado, as crianças pequenas têm dificuldades com discriminações finas, a capacidade de discernir o que é de alta qualidade, fazer bom julgamento do mentor, aquilo que poderiam pagar, para comprar mostrou pouco gosto ou discriminação psicológica, a capacidade de distinguir entre diferentes estímulos (como modificar), a aprendizagem de discriminação</p> <p>3 Eletrônica: a seleção de um sinal, possui uma característica necessária, como frequência ou amplitude, por meio de um discriminador que rejeita todos os sinais indesejados (New Oxford Dictionary, 1998, p. 528)</p>	<p><b>TETO DE VIDRO</b> (substantivo):</p> <p>Uma barreira não reconhecida para o avanço em uma profissão, especialmente afetando mulheres e membros de minorias (Oxford Dictionary, 1998, p.778).</p> <p>O termo vidro (Oxford Dictionary, 1998, p.778) substantivo, refere-se a:</p> <p>1 (substantivo de massa) uma substância quebradiça dura, tipicamente transparente ou translúcida, feita por fusões e com areia, e às vezes outros ingredientes e esfriado rapidamente. É usado para fazer janelas, recipientes de bebida e outros artigos, qualquer substância similar que tenha sido solidificada a partir de um estado fundido sem cristalização</p> <p>2 uma coisa feita a partir de, ou em parte de vidro, em particular um recipiente para beber: um copo de cerveja (substantivo de massa) utensílios de vidro (substantivo de massa) casas verdes ou molduras frias, espelho, relógio de vidro com areia</p> <p>3 uma lente, ou um instrumento óptico que contém uma lente ou lentes, em particular uma lente de aumento</p> <p>O termo, teto, (Oxford Dictionary, 1998, p.293) substantivo:</p> <p>1 a superfície interior superior de uma sala ou outro compartimento similar, figurativo: um limite superior, tipicamente um conjunto de preços, salários ou despesas, a altitude máxima que uma aeronave em particular pode atingir a altitude de uma base de uma camada de nuvem</p> <p>2 o planejamento interno do fundo e dos lados do navio Origem: Médio Inglês (denotando a ação de forrar o interior de uma sala com gesso ou painéis): de CEIL + ING</p>	<p>Espaços invisíveis, mas não virtuais</p> <p>Limites estáveis - estático (recipiente, parede, teto) transparente (Eyring e Stead, 1998) firme (Jackson, 2001) palpável</p> <p>Não existe uma relação com o gênero em todas as conexões de gênero neutro (vidro como material) (Ellison, 2001) para corpos reais, uma vez que o foco na materialidade (vidro) - representação dependendo de contextos bastante estáveis</p> <p>Nenhuma referência à pessoa que o construiu um ato violento para quebrá-lo (Wilson, 2002) limites máximos de limites em todos os lados (paredes de vidro) (Ohlendieck, 2003) sem referência ao tempo, mas basicamente apenas mudam lentamente em termos de tempo</p>
		<p>Combinção</p> <p>Estrutura de significado emergente</p> <p>Discriminação do conceito alvo</p> <p>Espaço Genérico = Estrutura</p> <p>1 Desenvolvimento de uma estrutura genérica</p> <p>2 Desenvolvimento e elaboração da combinação</p> <p>3 Significado da estrutura emergente</p> <p>Conceito original Teto de vidro</p> <p>Combinção</p> <p>Teto de vidro como discriminação</p>
<p>← Aspecto da similaridade: estrutura →</p>		

A partir da definição de teto de vidro do Oxford Dictionary (1998, p. 778) como "barreira não reconhecida para o avanço", Bendl e Schmidt (2010) denotam essa barreira ao avanço como um limite transparente que parece ser fiável ou estático e em termos de espaço metafórico também palpável. Se relacionarmos com o termo o vidro, o limite também é tangível, mas na maior parte invisível. O vidro, como um meio duro, mas também frágil, proporciona uma barreira invisível. Embora permita que o *insider* veja para fora e o *outsider* para dentro, o espaço é limitado por paredes de vidro e um teto (Figura 1). Em outras palavras, um teto de vidro dificulta grupos diferentes ao avanço organizacional. Como esses limites são transparentes, os indivíduos podem ver o próximo nível de gerenciamento, mas os obstáculos invisíveis impedem o acesso a ele.

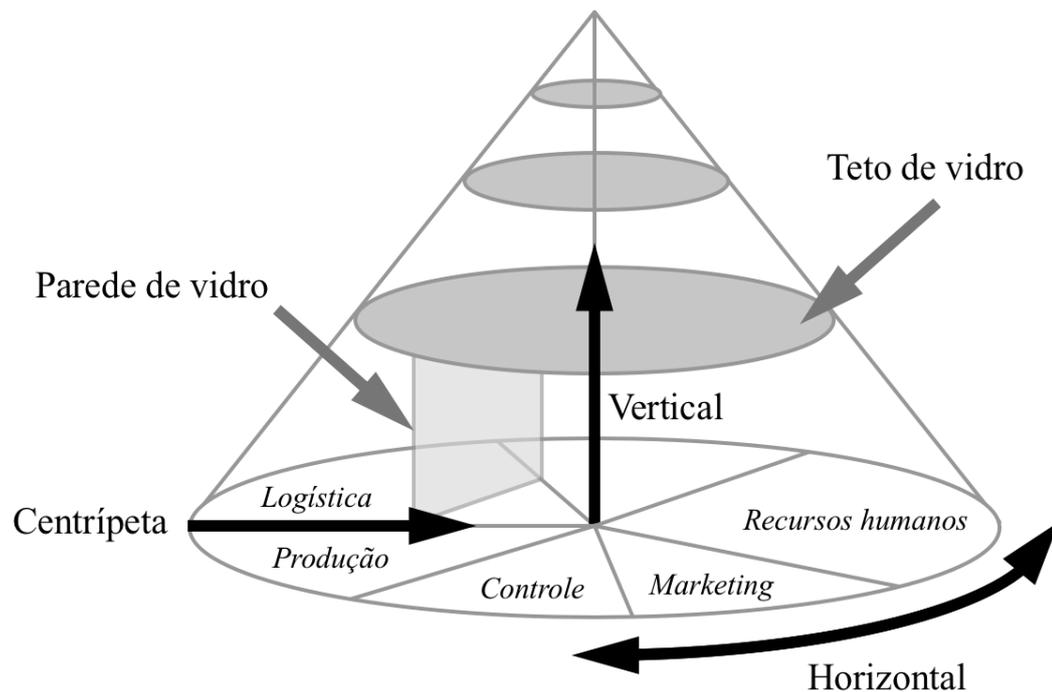
Como a estrutura de significado emergente (etapa 3 do Quadro 2) é muito eficiente para a finalidade de transferir as inferências pretendidas para a entrada de destino, isso obriga ver o conceito-alvo em uma nova luz se a combinação elaborada não é meramente composicional. Em outras palavras, a metáfora do teto de vidro não pode ser reduzida ou explicada ao se referir aos seus domínios iniciais ("discriminação" e "teto de vidro").

Uma vez que a metáfora funciona com a materialidade (vidro), assumimos que se refere a corpos materiais (gênero, raça) conforme a definição de discriminação no Quadro 4, os quais podem ser considerados como sendo capazes de ser alterados apenas com imenso esforço, como alguns exemplos mostraram (indivíduos transgêneros, os quais mudam a cor da pele, por exemplo, o cantor Michael Jackson).

Curiosamente, a metáfora do teto de vidro, no entanto, não se refere aos indivíduos que fabricaram painéis de vidro ou outros vidros. Não há indicação dos construtores, nem do conceito do termo em si, nem do conceito original, o que implica que essas pessoas não são responsáveis pela criação de limites para definir e defender seus interesses, as fronteiras vieram a se impor por conta própria.

Além disso, a metáfora do teto de vidro se adequa ao espaço de carreira, uma vez que se concentra na pessoa em um espaço de carreira especial limitado. As áreas sombreadas da Figura 1 representam o teto de vidro e as paredes de vidro, que constroem uma caixa de vidro e devem ser transgredidas para avançar uma carreira na hierarquia.

Figura 1 – A metáfora do teto de vidro



Fonte: Schein (1971 apud BENDL; SCHMIDT, 2010, p. 622)

No entanto, uma vez que não há nenhum aspecto de similaridade, a combinação, não a estrutura do significado emergente se refere ao tempo ou ao processo, essa metáfora desencadeia a compreensão da discriminação como uma noção estática ou estável que não pode ser alterada, mas apenas deslocada.

Se a metáfora do teto de vidro é realmente significativa e precisa, isso só é indicado pelo seu valor heurístico que, de acordo com Cornelissen (2004, 2005), se baseia nas regras governamentais mencionadas anteriormente. No que diz respeito à aptidão ou, em outras palavras, à relevância e à adequação das metáforas em questão, que é indicada pela semelhança conceitual entre os dois domínios, Bendl e Schmidt (2010) concluem que há um alto grau de similaridade entre a "discriminação" como o conceito-alvo e "teto de vidro" como o conceito original, da fonte.

A distância entre os domínios, que se correlaciona com o valor heurístico da metáfora, também pode ser concluída como sendo bem alta: a definição de discriminação se refere a aspectos comportamentais, psicológicos e aspectos eletrônicos, considerando que o termo teto de vidro indica substância, materialidade, arquitetura e noções físicas.

Com respeito aos quatro tipos de metáfora como apresentado no Quadro 3, Bendl e Schmidt (2010) concluem que a metáfora do teto de vidro refere-se ao **Tipo 3**. Isso significa

que a metáfora do teto de vidro tem um alto valor heurístico e oferece *insights* profundos sobre a discriminação. Ela também fornece avanços conceituais e elucidações, como já foi demonstrado na literatura.

No entanto, Bendl e Schmidt (2010) levantam duas questões. Em que contextos organizacionais a metáfora do teto de vidro oferece insights, se a “estrutura” é o espaço genérico que constitui a base dessa metáfora? Onde estão os limites ou as fronteiras dessa metáfora?

Em primeiro lugar, no que diz respeito ao espaço genérico, a estrutura, Bendl e Schmidt (2010) observam que a metáfora corresponde a uma orientação hierárquica e a uma noção altamente estática de carreira em organizações modernas tradicionais, como descrito anteriormente. Em segundo lugar, em termos de fronteiras, Bendl e Schmidt (2010) ressaltam que nenhuma das duas definições, discriminação ou teto de vidro se referem ao tempo.

Como sugere a caixa de vidro estática (Figura 1), a discriminação é construída como uma coisa dada, bem como um fato irreparável. Isso, no entanto, implica que qualquer tentativa de superar situações discriminatórias não faz sentido, uma vez que, como a própria metáfora indica, a discriminação está ligada a fronteiras estáticas, invisíveis e imutáveis. Na avaliação de Bendl e Schmidt (2010), a definição do termo, o teto de vidro, carece de aspectos dinâmicos ou de processo. Assim, se tivéssemos escolhido o termo, processo, como similaridade para o exame do valor heurístico da metáfora do teto de vidro, o resultado teria sido que a metáfora não era adequada. De acordo com as regras da metáfora, embora houvesse uma alta distância entre os domínios, o nível de exatidão da correspondência teria sido baixo.

Portanto, na avaliação de Bendl e Schmidt (2010), a metáfora do teto de vidro com um espaço genérico em termos de processo produziria imagens fracas e absurdas (Tipo 2 no Quadro 3). Consequentemente, os autores deduzem que a metáfora do teto de vidro não fornece uma referência aos aspectos processuais da discriminação, mas oferece a possibilidade de descrever a discriminação a partir de uma perspectiva estrutural.

Portanto, fundamentados em Linstead e Brewis (2004), a metáfora do teto de vidro, na concepção de Bendl e Schmidt (2010), fornece uma imagem estática e discreta de discriminação, mas também até certo ponto não identificável. Sem referência aos processos de discriminação e de mudança, a metáfora do teto de vidro deixa em branco os desenvolvimentos contemporâneos da prática organizacional, além de negligenciar a discriminação como um processo que flutua em contextos.

#### 2.1.4 Aspectos processuais – avaliação da metáfora firewall

Como a metáfora teto de vidro, a metáfora *firewall* refere-se a uma parede. Parede é uma estrutura de tijolos verticais ou de outro material que divide uma área formando tipicamente a estrutura de uma construção, algo como uma proteção ou barreira restritiva. No entanto, segundo Bendl e Schmidt (2010), existe uma diferença principal entre as duas metáforas: na tecnologia da informação, o termo *firewall*, representa uma parede virtual, já o teto de vidro, mesmo transparente, pode literalmente, ser tocado.

A parede *firewall* protege um espaço virtual intangível do interior e nega o acesso aos forasteiros, aos que se considera não pertencerem ao sistema. Aqui, em termos de acesso, Bendl e Schmidt (2010) levantam a seguinte questão: “quem define, nos interesses de quem, quem pode ser considerado ou não do sistema? Ou, em outras palavras, qual o espaço protegido por quem e para quem?”.

Para aplicar o modelo de interação de domínio de Cornelissen (2004, 2005) da mesma forma que para a metáfora do teto de vidro, o Quadro 4 apresenta o significado original do termo, a discriminação como conceito-alvo e o termo *firewall*, como conceito original. O Quadro 4 também sugere a similaridade entre teor (significado) e conceito-alvo e mostra o espaço genérico da metáfora *firewall*.

Novamente, seguindo o modelo de Cornelissen (2004, 2005), Bendl e Schmidt (2010) sugerem o termo “processo” para descrever a semelhança entre os termos “discriminação e *firewall*” (etapa 1 do Quadro 2: desenvolvimento de uma estrutura genérica). O termo processo é definido entre outros como:

Uma série de ações ou etapas realizadas para alcançar um fim particular; uma série natural ou involuntária de mudanças; uma série sistemática de operações mecanizadas ou químicas que são realizadas para produzir ou fabricar algo. (NEW OXFORD DICTIONARY, 1998, p. 1477, tradução nossa).

Encontram-se aspectos processuais no conceito-alvo e no conceito original. No conceito-alvo, as noções processuais podem ser consideradas como sendo representadas, por um lado, pelos termos, raça, idade e gênero. Obviamente, não há dúvida de que a idade muda ao longo do tempo, mas, como já foi dito, sexo e cor da pele também podem mudar, embora seja necessário um maior esforço. Por outro lado, a discriminação está ligada ao "reconhecimento e compreensão", "estímulo" e "aprendizagem" - termos que indicam progressão, evolução e capacidade de mudança.

Segundo Bendl e Schmidt (2010), o conceito original *firewall* transmite operação e, portanto, processa em diferentes configurações, o que implica um curso de ação e movimento com diferentes efeitos: propagação de fogo, combustão ou queima, queimadura destrutiva, iluminar com fogo, tiroteio de projéteis de armas e uma linha de defensores formando uma barreira (Quadro 4). No total, essas noções mostram a orientação ao processo como ação representando a estrutura genérica da metáfora *firewall*.

No que diz respeito à elaboração da combinação (etapa 2 do Quadro 2), envolve uma imagem de discriminação como espaços flexíveis virtuais, que não podem ser tocados. A combinação de espaços flexíveis virtuais se refere ao significado do conceito e ao conceito-alvo, uma vez que ambos os termos também abrangem os aspectos técnicos (discriminação: a seleção de um sinal possui uma característica necessária, como a frequência de amplitude, por meio de um discriminador que rejeita todos os sinais indesejados; *firewall*: uma parte de um sistema ou rede projetada para bloquear o acesso não autorizado, permitindo a comunicação externa somente por pessoas autorizadas).

Ambos os conceitos, discriminação e *firewall*, também sugerem um discriminador que administre esse "[...] espaço virtual intangível aparentemente sem fronteiras" (criador, *gatekeeper*, desenvolvedores de firewall (FRANTZEN et al., 2001 apud BENDL; SCHMIDT 2010, p. 626) e " [...] um discriminador que rejeita sinais indesejados" (NEW OXFORD DICTIONARY, 1998, p. 528). Uma vez que, por definição, essa metáfora permite uma referência a um *gatekeeper* ou discriminador, os limites podem ser considerados como sendo inventados intencionalmente com base em interesses pessoais e organizacionais, gerenciados por meio de características estruturais.

Quadro 5 – A metáfora *Firewall*

Assunto primário	Assunto secundário	Aspectos
<p><b>DISCRIMINAÇÃO é substantivo:</b></p> <p>1 o tratamento injusto ou prejudicial de diferentes categorias de pessoas ou coisas, especialmente em razão de raça, gênero, idade: vítimas de discriminação racial / discriminação contra homossexuais</p> <p>2 reconhecimento e compreensão da diferença entre uma coisa e outra: a discriminação entre o certo e o errado, as crianças pequenas têm dificuldades com discriminações finas, a capacidade de discernir o que é de alta qualidade, fazer bom julgamento do mentor, aquilo que poderiam pagar, para comprar mostrou pouco gosto ou discriminação psicológica, a capacidade de distinguir entre diferentes estímulos (como modificar), a aprendizagem de discriminação</p> <p>3 Eletrônica: a seleção de um sinal, possui uma característica necessária, como frequência ou amplitude, por meio de um discriminador que rejeita todos os sinais indesejados (New Oxford Dictionary, 1998, p.528)</p>	<p><b>FIREWALL</b></p> <p>O termo "firewall" refere-se a um substantivo: (New Oxford Dictionary, 1998, p.690):</p> <p>1 uma parede ou partição projetada para inibir e prevenir a propagação de um incêndio, também projetado para bloquear o acesso não autorizado a um sistema ou rede de computação à comunicação externa. Outro termo é Muralha da China.</p> <p>O termo "fogo" refere-se a um substantivo (substantivo de massa):</p> <p>1 Combustão ou queima, em que as substâncias combinam quimicamente com o oxigênio do ar e dão luz brilhante, calor e fumaça: sua casa foi destruída pelo fogo, um dos nossos elementos na filosofia antiga e medieval e na astrologia (considerada essencial para a natureza. Dos signos Aries, Leo e Sagitário): (como modificador), um sinal de fogo diz respeito a uma queima destrutiva de algo: um fogo num hotel. Uma coleção de combustível, especialmente carbono ou madeira; queimada de maneira controlada para fornecer calor ou um meio para cozinhar: tomamos banho na banheira de lata de fogo; uma sensação de queimação no corpo: o O uísque acendeu um fogo na parte de trás de sua garganta; fervor ou paixão por uma emoção ou entusiasmo: o fogo da fé; convicção religiosa poética, luminosidade literária; Brilho: o seu sorriso tão suave como o fogo de uma estrela no céu.</p> <p>2 O tiroteio de projéteis de armas, especialmente balas de armas: uma explosão de metralhadora ou agressividade: ele dirigiu seu fogo contra as políticas que promovem o fluxo de capital da América Origem: Fyr antigo (substantivo), fryran - material para Fogo ", de germânica ocidental, relacionado ao povo holandês - feuer alemão (New Oxford Dictionary, 1998, pp. 688f).</p> <p>O termo "parede" refere-se a (substantivo)</p> <p>1 Uma estrutura contínua de tijolos ou pedras verticais que encerra ou divide uma área de terra: uma parede de jardim ou terra de fazenda atravessada por paredes de pedra secas como de um edifício ou sala, tipicamente formando parte da estrutura da construção de qualquer superfície vertical ou fachada alta, especialmente aquela que é imponente em uma coisa percebida como uma barreira protetora ou restritiva: uma parede de silêncio Futebol uma linha de defensores formando uma barreira contra um chute livre levado perto da área de penalidade Abreviação de Escalada de parede Rocha de mineração que fecha ou costura um alojamento Anatomia e zoologia da camada externa membrana ou revestimento de um órgão ou cavidade: a parede do estômago Biologia ver parede celular Abreviação para muro de Berlim Origem: Old English,(New Oxford Dictionary, 1998,p.2078)</p>	<p>Espaços virtuais (Franke e Simöl, 2002)</p> <p>Dinâmico em termos de espaço invisível (Franke e Simöl, 2002)</p> <p>Intocável</p> <p>Flexibilidade</p> <p>Sem referência ao tempo, mas rapidamente pode ser alterado em termos de tempo limites limpos devido a flexibilidade (Bendl e Schmidt, 2004a) não neutra de gênero (código não é neutro aplicado em termos de gênero) conexão a corpos reais, porque o foco é na materialidade (fogo). No entanto, desencarnado através de códigos.</p> <p>Representação de espaços virtuais dependendo de contextos que mudem rapidamente em referência à pessoa que o construiu (gatekeeper, administração do firewall (Bendland e Schmidt, 2003) Ato não físico e violento para abri-lo e fechá-lo, ao mesmo tempo em movimento.</p>
		<p>Combinção</p> <p>Estrutura de significado emergente</p> <p><b>Espaço Genérico = Processo</b></p> <p>1 Desenvolvimento de uma estrutura genérica</p> <p>2 Desenvolvimento e elaboração da combinação</p> <p>3 Significado da estrutura emergente</p> <p>Discriminação do conceito alvo</p> <p>Firewall Conceito original</p> <p>Combinação</p> <p><b>Discriminação como Firewall</b></p>
	<p>Aspecto da similaridade: processo</p>	

Fonte: Bendl e Schmidt (2010, p. 624)

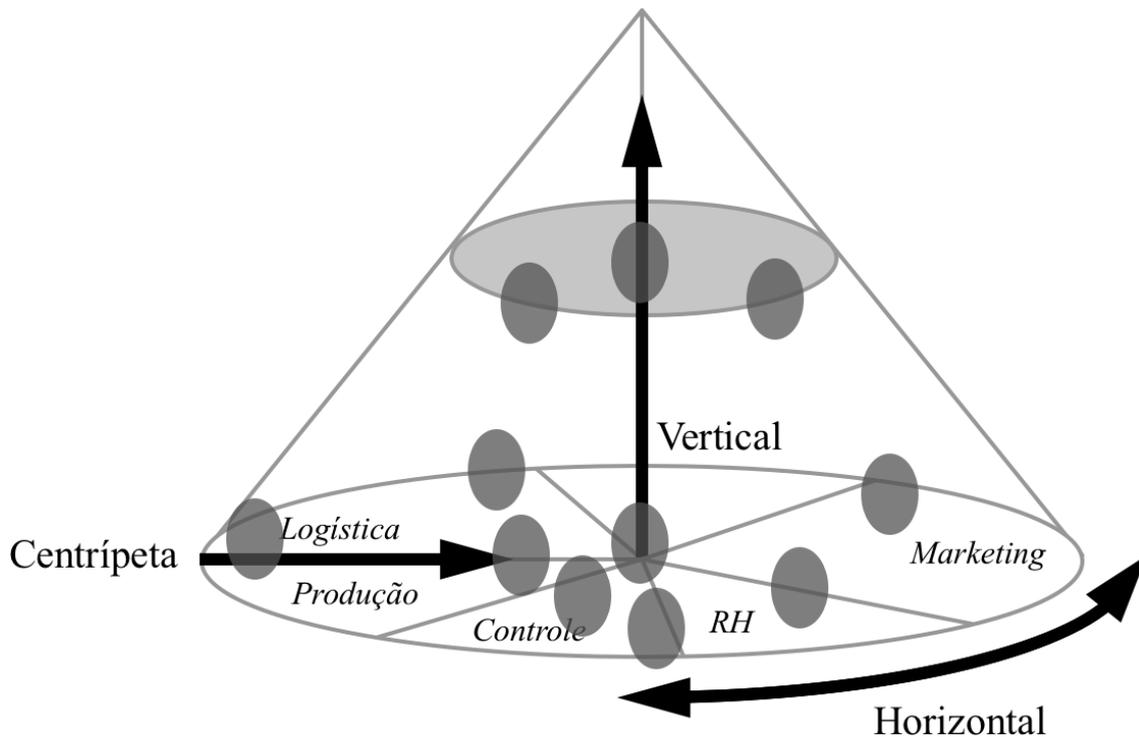
Em relação à estrutura de significados estabelecida (etapa 3 do Quadro 2), a origem do conceito *firewall* fornece nova luz sobre o conceito-alvo de discriminação de seis maneiras, segundo Bendl e Schmidt (2010).

Em primeiro lugar, a um *firewall* importa a noção de indivíduos exercendo discriminação ao se referir a desenvolvedores de *firewall*, e assim por diante. Mais precisamente, sugere criadores e administradores de discriminação, que decidem quem tem permissão para entrar em seu sistema. É uma decisão entre "sim" e "não".

Em segundo lugar, ao se referir aos *gatekeepers*, um *modus operandi* intencional de impedir que pessoas indesejadas entrem no sistema possibilitando-lhes imaginar os códigos de login aplicados para a seleção e os processos e resultados a serem mudados. Para entrar no sistema é preciso conhecer e decifrar o significado desses códigos (por exemplo, gênero, idade, religião, origem étnica, educação, linguagem, capital social e muitas outras noções de diversidade) que são contextualmente realizadas de forma diferente em organizações o tempo todo.

Em terceiro lugar, os autores afirmam que a ruptura dos códigos não é um ato violento, como é amplamente compreendido em termos de tecnologia da informação, uma vez que existem diferentes definições do termo *hacker*. Bendl e Schmidt (2010) referem-se exclusivamente à definição não penal. Assumem que, para receber benefícios sociais como um direito humano básico, os indivíduos usam suas habilidades para empregá-los de forma não criminal, mas talvez não convencional, o que pode ser considerado hostil por aqueles que estão dentro do sistema. Se considerássemos a transgressão e a mudança de convenções societárias, que por discriminarem contra mulheres e outros grupos, como um ato hostil ou mesmo um ato criminoso, então essa metáfora poderia não fazer sentido para a possibilidade de emancipação.

Em vez disso, o argumento de hostilidade serve para manter o fechamento do sistema ou organização particular, que, de acordo com a metáfora *firewall*, preserva sua exclusividade, aplicando códigos selecionados (compare os círculos escuros na Figura 2). A solução ou chave para superar a discriminação nesta metáfora é decifrar as senhas corretas. Na verdade, dificilmente há uma compensação que não pode ser transmitida com o conhecimento, a criatividade, a persistência e as conexões de rede apropriadas. Em contraste com o teto de vidro, isso sugere a necessidade de violar o vidro para superar o processo de discriminação excessiva.

Figura 2 – A metáfora *firewall*

**Fonte:** Derivado de Schein (1971, apud BENDL; SCHMIDT, 2010, p. 627)

Em quarto lugar, em contraste com a metáfora do teto de vidro, a metáfora *firewall* representa limites invisíveis que podem ser alterados rapidamente alterando os códigos do *firewall*. No entanto, como consequência desta flexibilidade do sistema, os códigos e os limites permanecem bastante obscuros para aqueles que estão fora do sistema.

Em quinto lugar, a metáfora *firewall* mostra mais claramente a importância de participar de redes e reflete a reprodução discursiva das organizações, tais como gênero e conhecimento por meio de códigos. Na verdade, os códigos ou chaves não podem ser aplicados em gênero de forma neutra, pois o gênero representa um princípio estruturante básico da sociedade (HARDING, 1987).

Em sexto lugar, ao referir-se às redes, a metáfora *firewall* simboliza fenômenos mais relacionais e flexíveis do que hierárquicos e estáveis. Assim, como mostra a Figura 2, o aspecto centrípeta do modelo de Schein (1971) é significativo na metáfora *firewall*.

A metáfora *firewall* destaca vários pontos de discriminação não considerados pela metáfora teto de vidro. No entanto, de acordo com Cornelissen (2004), esse fato não determina o seu valor heurístico. Para avaliar o seu valor, as regras aplicáveis devem ser novamente aplicadas (Quadro 2). Em termos de aptidão, que é indicado pela similaridade (processo) entre os dois conceitos de discriminação e *firewall*, sua exatidão é alta. A distância

entre os dois conceitos também pode ser classificada como alta. Assim, de acordo com as regras de governo, a metáfora *firewall*, como a metáfora do teto de vidro, é de grande valor.

Particularmente, as tendências organizacionais em relação às redes, à abertura rápida para a mudança e à cooperação, bem como à adaptabilidade, parecem ser retratadas com mais precisão pela metáfora *firewall* do que pela metáfora teto de vidro, que se concentra na estrutura. Além disso, como Bendl e Schmidt (2010) salientam, considerar o “processo” como uma similaridade entre “discriminação” e “teto de vidro” só produziria imagens fracas ou mesmo absurdas.

Mas, se escolhermos 'estrutura' como espaço genérico para a metáfora *firewall*, ela fornece resultados diferentes (Quadro 3). Encontramos aspectos estruturais no assunto primário, bem como no assunto secundário (*firewall* - uma parede: geralmente faz parte da estrutura do edifício).

Nesse caso, ao aplicar as regras de governo, a adequação dos dois conceitos e a distância dos domínios são altas. Por isso, também como espaço genérico de "estrutura", a metáfora *firewall* fornece insights devido ao seu alto valor heurístico (tipo 3 do Quadro 3). A este respeito, a metáfora *firewall* parece ter um valor heurístico ainda maior do que a metáfora teto de vidro para apontar a discriminação nas organizações, porque reflete a complementaridade da estrutura e do processo na discriminação, enquanto que a metáfora teto de vidro oferece insights somente em aspectos estruturais de discriminação.

Embora ambas as metáforas tenham um alto valor heurístico, elas transmitem diferenças metafóricas. Segundo Bendl e Schmidt (2010), a metáfora teto de vidro serve como um meio apropriado para descrever o *status quo* de discriminação nas organizações, apontando para seus aspectos estruturais, que se refere a 'ter discriminação'. A metáfora *firewall*, no entanto, enfatiza uma visão processual da discriminação como "fazer discriminação".

O valor metafórico é que os processos discriminatórios são considerados como sendo contextualmente realizados e reproduzidos, bem como a criação de estrutura. Como Bendl e Schmidt (2010) assinalam, uma mudança de estrutura para processo já ocorreu tanto na teoria organizacional quanto na prática organizacional (de organizações modernas a pós-modernas). Nesse sentido, a metáfora *firewall* corresponde melhor que a metáfora teto de vidro aos desenvolvimentos nesses campos.

A metáfora *firewall* oferece informações mais elaboradas sobre a reprodução da discriminação nas organizações contemporâneas. No entanto, Bendl e Schmidt (2010) não defendem o abandono da metáfora teto de vidro. Em vez disso, os autores propõem que seja

dada maior atenção à escolha entre essas metáforas e ao uso delas de maneiras mais adequadas a diferentes tipos e configurações de discriminação, a fim de desvendar e reduzir a discriminação.

## 2.2 As barreiras enfrentadas pelas mulheres no trabalho

Allen et al. (2006) analisaram os comentários de 39 funcionárias femininas<sup>2</sup> do setor de tecnologia da informação (TI) sobre questões relacionadas às barreiras no local de trabalho e (*turnover*)<sup>3</sup> voluntário. Apoiados em Ahuja (2002), definem uma barreira no local de trabalho como algum obstáculo que impede o progresso em relação ao desempenho de um indivíduo.

Allen et al. (2006) exploraram a seguinte questão de pesquisa: existem diferenças nas questões explicitamente declaradas ou que estão implicitamente incorporadas nos comentários do grupo focal de profissionais de TI que as mulheres enfrentam em relação ao *turnover* voluntário, na medida em que discutem as barreiras no local de trabalho?

O procedimento de coleta de dados usado foi o grupo focal e o método de mapeamento causal foi utilizado para analisar as respostas das mulheres. Assim, por meio da identificação de declarações causais implícitas e explícitas, esses pesquisadores pretendiam descobrir as barreiras percebidas no local de trabalho e os fatores que influenciam o turnover voluntário que não foram previamente discutidos na literatura acadêmica em termos de mulheres que trabalham em TI.

Duas perspectivas teóricas forneceram a base para o estudo de Allen et al. (2006): a teoria do ponto de vista e a teoria de gerenciamento de limites de comunicação de discursos privados.

A teoria do ponto de vista enfoca como as circunstâncias da vida de um indivíduo influenciam como essa pessoa percebe e constrói um mundo social (LITTLEJOHN; FOSS, 2005). A teoria de gerenciamento de limites de comunicação de discursos privados enfoca a

---

<sup>2</sup> Foram incluídas participantes de todos os níveis da estrutura organizacional da empresa, *locus* da pesquisa. 15% das participantes eram supervisores que gerenciavam entre 3 e 11 funcionários. As participantes trabalharam em uma variedade de posições de TI, incluindo programadores, líderes de projetos, analistas de negócios, especialistas em reparo de informática, profissionais de TI, administração de TI e escritores técnicos. Os participantes estavam trabalhando para a empresa entre 2 meses e 21 anos, perfazendo uma média de tempo de 8 anos. 54% trabalhavam em TI por 5 anos ou menos. A metade da metade (56%) havia trabalhado 3 anos ou menos no atual emprego.

<sup>3</sup>Ou rotatividade - mede quantos funcionários deixam uma empresa por decisão própria e são substituídos por novas pessoas.

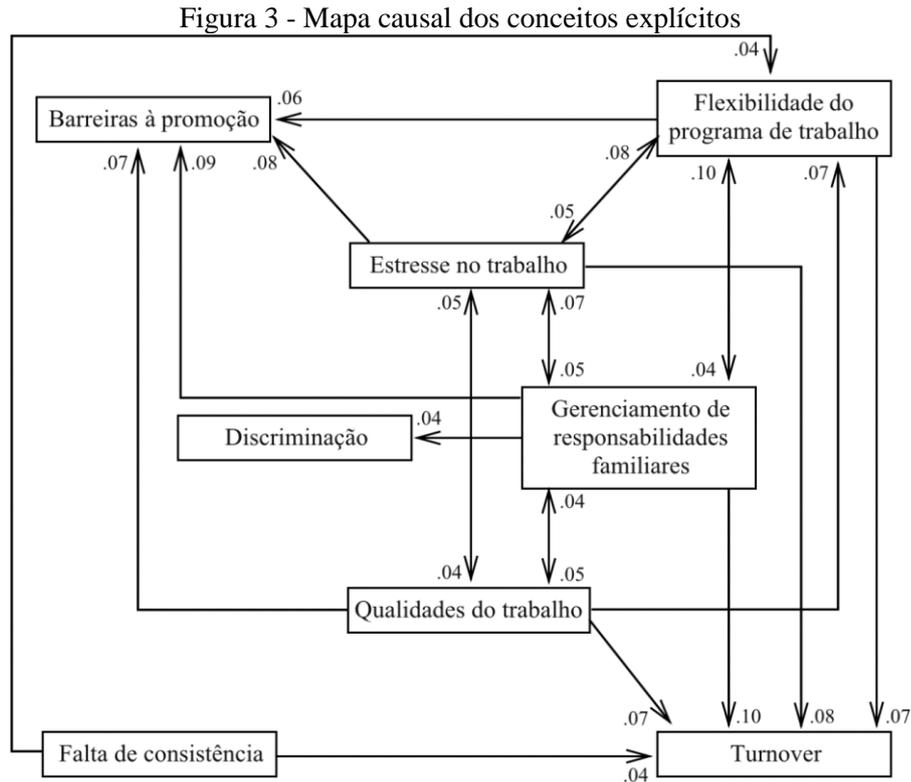
forma como os indivíduos controlam a tensão entre sentimentos e pensamentos que estão dispostos a compartilhar e aqueles que desejam manter privados (LITTLEJOHN; FOSS, 2005). Cada mulher decidiu sobre o que compartilhar e o que manter privado.

Allen et al. (2006) constataram que o *turnover* dos funcionários tem sido uma área de interesse para os pesquisadores por pelo menos três décadas. Entretanto, o foco do *turnover* dos funcionários de TI é mais recente e, relativamente poucos estudos se concentraram especificamente no *turnover* voluntário de mulheres que trabalham em TI.

Ademais, mulheres que trabalhavam em TI eram vistas como tendo chances de promoção menos favoráveis do que os homens, conforme um relatório da Comissão do Congresso sobre o Avanço da Mulher e Minorias na Ciência, Engenharia e Desenvolvimento Tecnológico - Congressional Commission on the Advancement of Women and Minorities in Science, Engineering, and Technology Development (CAWMSET, 2000), pois os estereótipos de gênero ainda eram generalizados na vida profissional. Para as mulheres esses problemas se manifestavam no trabalho inadequado e na acomodação da vida familiar, escalas salariais e promoções desiguais. Ahuja (2002) também apontou expectativas sociais, conflitos entre trabalho e família, as longas horas de trabalho e necessidades de viagens como barreiras que as mulheres que trabalham em TI enfrentavam.

A Figura 3 mostra o mapa agregado que revela oito conceitos que as mulheres identificaram explicitamente como fundamentais para as questões das barreiras no local de trabalho e do *turnover* voluntário: barreiras à promoção, falta de coerência, discriminação, estresse no trabalho, gerenciamento de responsabilidades familiares, qualidade do trabalho, flexibilidade do programa de trabalho e o próprio *turnover* voluntário.

Conforme se lê na Figura 3, os conceitos mais centrais são as barreiras à promoção e o *turnover*, seguidos pelo gerenciando de responsabilidades familiares, estresse no trabalho, qualidades do trabalho e flexibilidade de horário de trabalho. Isso indica que os conceitos primários ou centrais envolvendo promoção e *turnover* no nível explícito são focados em torno do equilíbrio entre trabalho e vida familiar, estresse relacionado ao trabalho, qualidades do trabalho e flexibilidade de horário de trabalho.

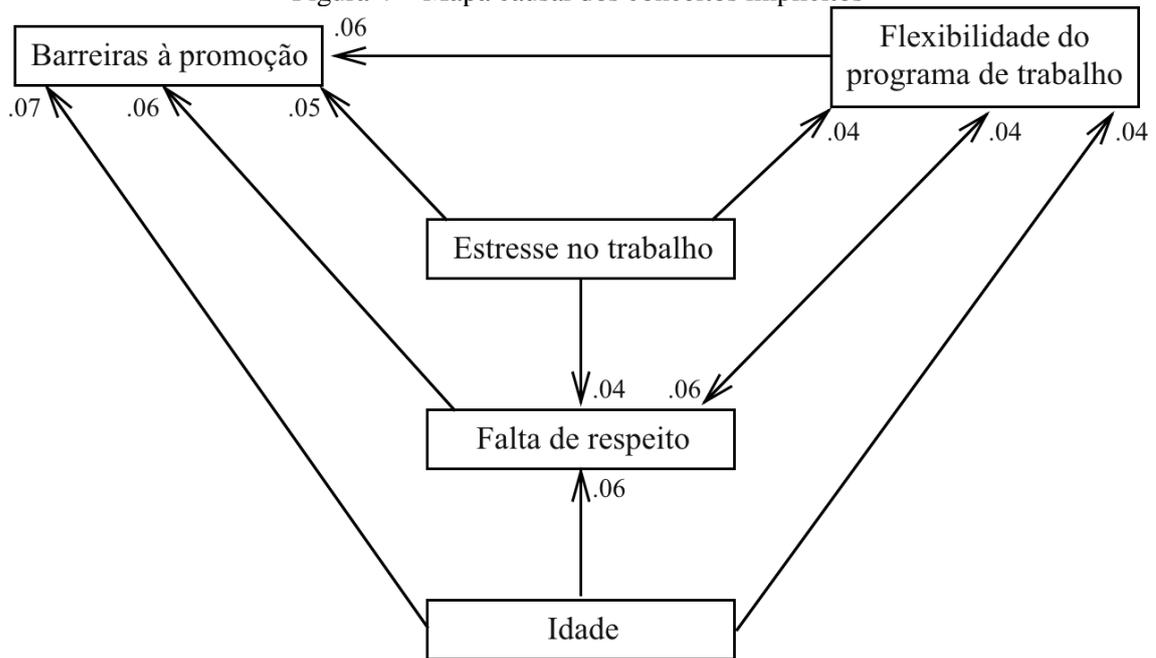


Fonte: Allen et al. (2006, p. 835)

A Figura 4 mostra o mapa agregado que revela os cinco conceitos que foram identificados de forma implícita: barreiras à promoção, estresse no trabalho, flexibilidade do horário de trabalho, falta de respeito e idade. O Quadro 6 apresenta uma definição dos conceitos de cada barreira apontada pelas entrevistadas.

A Figura 4 revela cinco conceitos que as mulheres nos grupos focais compartilharam por meio de suas declarações implícitas. Os conceitos, barreiras à promoção, estresse no trabalho e flexibilidade de horário de trabalho foram identificados no mapa explícito e no mapa implícito. No mapa implícito, o conceito de barreiras à promoção é um conceito de efeito único. Os outros quatro conceitos são as causas do conceito barreiras à promoção. Os conceitos de idade e estresse no trabalho são conceitos somente para causa. Dois dos conceitos: falta de respeito e flexibilidade no horário de trabalho são mistos.

Figura 4 - Mapa causal dos conceitos implícitos



Fonte: Allen et al. (2006, p. 836)

Os números adjacentes indicam a associação de ligações diretas entre dois conceitos (por exemplo, A causa B). Os números de proximidade identificam a força da conexão entre os conceitos e são relatados na linha que conecta os conceitos (nós) no mapa causal. Quanto maior o alcance, maior a força da conexão direta (A causa B) ou maior o número de caminhos diferentes que podem ser usados para conectar o primeiro conceito ao segundo (efeitos indiretos, tais como A causa F que causa B).

No que se refere à causa-efeito dos conceitos implícitos, a idade (causa) e as barreiras à promoção (efeito) foram o relacionamento mais frequentemente mencionado (via caminhos diretos e caminhos indiretos) pelas entrevistadas.

A centralidade dos conceitos implícitos identificados na Figura 4 são barreiras à promoção, flexibilidade de horário de trabalho e falta de respeito. Isso significa que estes são os conceitos mais importantes ou envolvidos no mapa implícito. Embora a idade seja uma questão mais periférica no mapa implícito, ela tem um impacto na percepção de falta de respeito de uma mulher e suas oportunidades de promoção percebidas.

Allen et al. (2006) identificaram dois únicos conceitos que surgiram no mapa conceitual implícito: falta de respeito e preconceito com a idade. Nenhum dos dois conceitos havia aparecido na literatura acadêmica que esses autores haviam revisado sobre as barreiras potenciais relacionadas ao gênero no local de trabalho de TI, mas ambos estavam ligados à percepção das entrevistadas quanto às barreiras da promoção. Dos dois, a falta de respeito foi

mais central nos mapas causais dos entrevistados, mas o preconceito com a idade teve maior influência nas barreiras à promoção e teve um impacto na falta de respeito. Allen et al. (2006) se apoiam em vários autores para comentar sobre a questão do desrespeito e da idade.

Quadro 6 - Descrições de conceitos

<b>Conceitos</b>	<b>Definição</b>
Preconceito com idade	Problemas experimentados devido à idade; Idade como barreira ao emprego inicial; Idade em detrimento das interações com colegas e clientes; Idade em relação às oportunidades de promoção.
Discriminação	Exemplos de pessoas que não são tratadas de forma igual; Declarações sobre como as coisas não são justas; Discriminação em termos de dinheiro que as mulheres recebem.
Falta de coerência	Falta de coerência no nível organizacional; Falta de consistência por parte do supervisor em como ele trata os funcionários; Como algumas pessoas no departamento são tratadas de forma diferente; Como diferentes supervisores fazem coisas diferentes.
Falta de respeito	Não se ouviu; Tratada sem consideração ou respeito; Não recebeu o respeito merecido de indivíduos dentro ou fora da empresa.
Barreiras à promoção	Problemas relacionados a promoções recebidas; Falta de critérios de promoção; Decisões de promoção arbitrária; Qualquer coisa é projetada como um problema com a promoção, como uma barreira potencial; Referências ao teto de vidro.
Qualidade do trabalho	Afirmações positivas; Qualidades relacionadas ao trabalho; Ações positivamente vistas; Qualidades necessárias para o trabalho; Conjunto de habilidades.
Gerenciamento de responsabilidades familiares.	Declarações sobre compromissos com a família e educação dos filhos.
<i>Turnover</i>	Declarações diretas sobre a saída voluntária de uma organização.
Flexibilidade da programação de trabalho	Afirmações positivas; Capacidade de ter horários de trabalho flexíveis; Quebrar as regras; Pedir flexibilidade; Existe flexibilidade e Autonomia.
Estresse no trabalho	Declarações diretas sobre estresse ou descrições de elementos dentro do ambiente de trabalho que são estressantes; Longas horas de trabalho; Problemas com demandas concorrentes; Coisas em movimento na velocidade da Internet; Concorrência.

Fonte: Allen et al. (2006, p.837)

O desrespeito ocorre quando as pessoas sentem que são demitidas levemente, são ignoradas, desconsideradas ou negligenciadas. Os homens muitas vezes ignoram ou insultam as contribuições das mulheres em situações grupais (BERNARD, 1976) e sentir-se desvalorizada pela equipe de trabalho é uma fonte de estresse relacionado ao trabalho para as mulheres que trabalham em ocupações dominadas pelos homens (YODER; MCDONALD, 1998).

Baxter e Sahlsein (2000) afirmaram que a falta de respeito que as mulheres experimentam é uma manifestação das maiores desigualdades de poder e controle que vivenciam no local de trabalho. O incidente isolado ou único não é o principal problema, mas a cultura dos incidentes, ou seja, é uma vida de ocorrências pequenas e aparentemente insignificantes que criam um ambiente hostil. O isolamento social que muitas mulheres trabalhadoras enfrentam é outro problema. Porque o senso de si própria é construído por meio de um diálogo contínuo com os outros em seu meio social (BAXTER; SAHLSEIN, 2000), assim, as interações no local de trabalho que transmitem falta de respeito podem ser psicologicamente e emocionalmente ameaçadoras.

O preconceito com a idade também surgiu apenas no mapa implícito. No Brasil sabe-se que os trabalhadores mais velhos ainda estão sendo marginalizados, mesmo que as leis de igualdade de oportunidades de emprego estejam em vigor. Certamente, as normas e estereótipos relacionados à idade influenciam questões como a realização da carreira, discriminação, interações pessoais e percepções de desempenho e habilidades no trabalho.

Duncan e Loretto (2004) relataram que o preconceito com a idade era maior entre os trabalhadores mais jovens e mais velhos. Porém, muito mais atenção tem sido focada na discriminação do emprego de mulheres com mais de 40 anos de idade.

No entanto, as mulheres mais jovens também enfrentam discriminação no emprego quando entram em profissões dominadas pelos homens (KURLAND, 2001). Mas, à medida que as mulheres envelhecem, os estereótipos culturais, como ilustrado nos meios de comunicação de massa, tendem a atribuir traços mais negativos a eles do que aos seus homólogos masculinos em envelhecimento. Em um estudo sobre funcionários das organizações de serviços financeiros na Grã-Bretanha, Duncan e Loretto (2004) descobriram que as mulheres eram mais propensas do que os homens a experimentar preconceitos com a idade.

As descobertas de Allen et al. (2006) sobre a natureza implícita da discriminação por idade corroboram com as descobertas de McVittie, McKinlay, Winddicombe et al. (2003) de que os gerentes de recursos humanos britânicos e os gerentes de recrutamento só discutiram discriminação de idade de forma implícita e usaram uma variedade de estratégias linguísticas para fazê-lo. Eles concluíram que as novas formas de preconceito raramente são justificadas por declarações evidentes ou abertas. Ao discutir temas privados, sensíveis ou emocionalmente ameaçadores, as mulheres usam uma variedade de técnicas linguísticas para minimizar a força de suas declarações (ALLEN et al., 2006).

A razão pela qual as entrevistadas discutiram alguns problemas apenas implicitamente podem estar relacionados às razões que alguns pesquisadores como Foster et al. (2004) observaram: as mulheres que enfrentam uma situação em que se sentem desrespeitadas podem acreditar que é um relacionamento ou uma incidência isolada. Alternativamente, pode ser que o desejo de uma mulher individual de acreditar em um mundo justo torna difícil para ela reconhecer e discutir como sua idade influencia como os outros julgam suas habilidades e competências.

### 2.2.1 Um caso de executivas americanas

Apesar do aumento do discurso igualitário entre homens e mulheres em algumas áreas, Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) salientam que as mudanças são acanhadas quando se analisa a divisão hierárquica do trabalho dentro das empresas. E, apoiados em pesquisadores como Bruschini (1987) questionam: por que as mulheres que tiveram várias conquistas (instrução, igualdade civil) têm tanta dificuldade em chegar aos altos cargos nas organizações? Bruschini (1987) já observava que mesmo em organizações onde as mulheres representam a maioria, dificilmente chegam a ocupar cargos de direção. “Logo, se por um lado as empresas apresentem um discurso modernizante, na prática o que vemos são atitudes conservadoras.” (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014, p. 60).

Entretanto, um estudo de Lyness e Thompson (1997) realizado nos Estados Unidos constatou que as diferenças de gênero, aliadas a menor satisfação das mulheres com as futuras oportunidades de carreira levantam questões sobre se as mulheres estão verdadeiramente acima do teto de vidro ou se enfrentam um segundo teto mais alto. A amostra da sua pesquisa foi constituída por funcionários de uma grande corporação de serviços financeiros multinacionais que diferiam apenas no gênero: 51 mulheres e 56 homens.

As amostras foram combinadas em relação ao nível de remuneração, bem como sua posição na hierarquia organizacional (a partir de quatro níveis executivos específicos). A maioria das mulheres e homens eram caucasianos e cidadãos dos EUA. A idade média era de 45 anos para as mulheres e 46 para os homens. Ambos os grupos possuíam diplomas de pós-graduação (79% das mulheres e 72% dos homens) e o restante havia completado o bacharelado.

Em relação aos resultados organizacionais, a pesquisa de Lyness e Thompson (1997) constatou que as mulheres recebiam menos recompensas organizacionais positivas e suas posições tinham menos autoridade por terem significativamente menos subordinados do

que seus colegas homens. Todavia, a pesquisa apontou que não havia diferenças significativas de gênero em relação ao salário base ou bônus.

Em relação à história de carreira, a pesquisa de Lyness e Thompson (1997) apontou que as mulheres tinham mais interrupções do que os homens, significativamente mais ausência, e mais meses totais de licença, com grandes tamanhos de efeitos. Considerando que as mulheres não diferiram dos homens nas proporções que manifestaram interesse em futuras atribuições internacionais, as mulheres interessadas eram significativamente mais propensas a indicar restrições do que os homens. Talvez isso explique porque a pesquisa constatou que as carreiras femininas incluíam mais locais de trabalho doméstico do que as carreiras de seus colegas homens.

Em relação às experiências e atitudes no trabalho, o estudo de Lyness e Thompson (1997) não constatou grandes diferenças. Todavia, a pesquisa indicou que as mulheres tiveram pontuações mais altas do que os homens na capacidade de influenciar sem autoridade seus funcionários. Por outro lado, as executivas tinham maiores desafios decorrentes de obstáculos ou falta de apoio organizacional do que os executivos masculinos.

No que se refere às atitudes de trabalho e às características demográficas, um exame mais aprofundado dos resultados do estudo de Lyness e Thompson (1997) revelou que as atitudes das mulheres eram mais negativas no compromisso organizacional e na intenção de permanecer na mesma organização. As variáveis demográficas revelaram algumas diferenças de gênero interessantes. As executivas femininas tiveram significativamente menos probabilidades de se casar ou ter filhos do que seus homólogos masculinos. As mulheres também eram mais propensas a estarem em situações de dupla jornada, enquanto os homens costumavam estar em casamentos tradicionais com cônjuges não trabalhando. O cruzamento de variáveis apontou aquelas em situações de dupla jornada relatando menos comprometimento afetivo, menos compromisso normativo e menos intenção de permanecer na organização.

Lyness e Thompson (1997) concluíram que seu estudo forneceu uma maior compreensão das experiências e atitudes das mulheres executivas, comparando-as com uma amostra correspondente de homens executivos em uma ampla gama de variáveis importantes. As descobertas gerais sugerem que existem mais semelhanças do que diferenças entre essas executivas e seus homólogos executivos. Os resultados levantam questões sobre por que não foram encontradas muitas das diferenças de gênero nos resultados organizacionais, como compensação e oportunidades de desenvolvimento, que são relatadas na literatura.

Uma das explicações, segundo Lyness e Thompson (1997) pode ser devido devido às variáveis bem selecionadas. Por exemplo, talvez a diferença salarial identificada em outras pesquisas pode ser devido a variáveis não-mensuradas relacionadas ao trabalho, como as tarefas realizadas e o nível organizacional. Assim, as diferenças salariais entre os gêneros relatadas por outros estudos podem ter ocorrido porque os empregos masculinos eram mais elevados na hierarquia organizacional do que os empregos das mulheres.

No entanto, Lyness e Thompson (1997) alertam que se deve ter em mente que a incapacidade de encontrar diferenças significativas de gênero entre mulheres e homens em posições comparáveis neste estudo não exclui a possibilidade de discriminação sexual em cargos. Por exemplo, Martin (1990 apud STEIL, 1997) sugere que o conflito entre gêneros nas organizações é frequentemente encoberto nas entrelinhas de maneira análoga às formas mais sutis de discriminação racial. A supressão desses conflitos é fácil de negar e ainda mais difícil de detectar.

Também é possível que, em muitos aspectos, as mulheres que Lyness e Thompson (1997) estudaram parecem ter passado pelo teto de vidro para ocupar posições organizacionais críticas e alcançar a paridade com seus homólogos masculinos. Se isso for verdade, as descobertas levam a perguntas adicionais sobre como essas mulheres atravessaram o teto ou o firewall que restringiu o progresso de tantas outras. Há uma grande quantidade de evidências que sugerem que uma explicação é que essas mulheres são incomumente competentes, finalizam Lyness e Thompson (1997).

### 2.2.2 Um caso de executivas brasileiras

Nas organizações brasileiras, ao contrário, segundo Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014), a grande maioria das mulheres não tem tido voz na formulação e discussão dos referenciais que orientam as questões relevantes da gestão. “Apesar do avanço da mulher executiva, ainda estamos longe de um equilíbrio em relação ao trabalho dos homens executivos.” (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014, p. 60).

Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) destacam um estudo realizado em uma companhia energética do Paraná, no qual constatou-se que a participação feminina nos cargos de presidente, conselheiro e diretor tem frequência muito reduzida, quando existente.

Com base em uma pesquisa realizada por Pereira et al. (2008) sobre crescimento da participação feminina nos cargos de direção do Banco do Brasil e do Banco Brasileiro de Descontos (BRADESCO), Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) observaram que a atuação

dos homens é superior em cargos de chefia, mesmo que o número de mulheres trabalhando no setor financeiro é bem mais alto do que na indústria.

Também no setor de tecnologia percebe-se que o ambiente de negócios continua como um reduto masculino. A inserção das mulheres em grande parte ocorre nas funções de apoio. Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) se apoiam em estudos de Eccel, Flach, Oltramari et al. (2007) e salientam que as mulheres ainda se encontram subordinadas a homens e em funções menos valorizadas.

Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) discutem o fenômeno teto de vidro e *firewall* nas organizações brasileiras, sustentados em uma pesquisa qualitativa descritiva realizada por eles mesmos, com 47 executivas que conseguiram chegar aos três níveis mais altos das grandes organizações situadas no Brasil. O estudo se refere a uma situação em particular, a situação das mulheres que chegaram ao topo das organizações. A amostra foi composta por executivas do 1º escalão (6 presidentes), 2º escalão (18 vice-presidentes e diretorias) e 3º escalão (23 superintendentes) das grandes e médias empresas situadas no Brasil, de diversos setores.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas de um tempo médio de 30 a 45 minutos. Para o tratamento dos dados adotou-se a técnica de análise de conteúdo.

Cruzando-se as informações sobre o escalão versus a idade, os dados revelam que, as executivas que estão no primeiro escalão, estão acima dos 42 anos. Na faixa de 36 anos a 40 anos um número maior de executivas de terceiro escalão (9 executivas). Na faixa de 46 anos a 50 anos tem-se um número maior de executivas do segundo escalão (também 9 executivas).

Quanto ao cargo das executivas pesquisadas: 18 eram da área de Recursos Humanos, 6 da área de gestão geral, 3 da área financeira, 4 do marketing, 2 de comunicação, 2 de vendas, 2 da área de TI, 4 na área de desenvolvimento de negócios e na área de produção, qualidade, clima organizacional e mudanças, desenvolvimento sustentável e jurídica foram entrevistadas 1 executiva em cada área.

Na percepção de 23 executivas entrevistadas os fatores derivados das organizações mais facilitaram do que impediram a ascensão. Esta possibilidade aconteceu na percepção delas, por vários motivos:

- a. Porque a empresa tem uma estrutura organizacional que facilita os processos e conseqüentemente dá oportunidade de crescimento;

- b. Por um aspecto relacionado ao tamanho (grandes empresas a ascensão não era uma barreira);
- c. Porque o modelo de gestão possibilita o crescimento das mulheres na organização.

Todavia, nas análises de Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014), fica a impressão de que as executivas pesquisadas estão suavizando a situação e uma possível explicação é que a grande maioria (25 das entrevistadas) estão no segundo e no primeiro escalão. Isso significa que já passaram pelos grandes desafios e agora esse fato pode ter se tornado mais irrelevante.

Outras 13 executivas retrataram que o crescimento aconteceu pelo fato de elas trabalharem seriamente e abrirem mão de outros aspectos da vida para dedicar mais ao trabalho. Na percepção destas executivas, não importa o gênero, o importante para as organizações é a competência para gerar resultados.

Entretanto, na análise de Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014), há uma contradição na visão dessas executivas, pois os homens executivos não precisam abrir mão como as mulheres em outros aspectos da vida e tampouco, como ilustra a literatura de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) não necessitam trabalhar tanto quanto as mulheres. Portanto, as entrevistadas não estariam percebendo essas diferenças.

Outro aspecto que a pesquisa de Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) constatou diz respeito à equação trabalho versus vida pessoal. Na percepção de algumas, depois que a mulher tem filho, naturalmente, ela passa a ter outras prioridades relacionadas à família. Situação diferente para os homens: o executivo muitas vezes não tem a preocupação que a executiva tem. Uma executiva entrevistada reforçou que o homem pode até participar das atividades da casa, mas a obrigação não é dele.

A partir dessas observações, Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) levantam uma questão polêmica que foi colocada por alguns autores (JACKSON, 2001; MIRANDA, 2006; STEIL, 1997), mas que não é tratada sob esse ponto de vista sobre o fenômeno teto de vidro. Uma vez que, para a maioria dos pesquisadores, a barreira vem das atitudes e posturas machistas e preconceituosas por parte dos homens, parece que não é esse entendimento de algumas executivas entrevistadas por Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014), pois, para elas são algumas executivas que não querem chegar ao topo.

Ou seja, nas análises de Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014), diante da pressão e do desafio organizacional que muitas vezes impossibilita dar atenção para a vida pessoal, algumas executivas “[...] não querem abrir mão da família e dos filhos e mesmo amando o que

fazem, deixam o trabalho ou desaceleram a velocidade da caminhada para o crescimento.” (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014 p. 69). Isso pressupõe que algumas executivas competentes podem abandonar a carreira porque acreditam que quando chegam aos escalões mais altos as demandas organizacionais são tão intensas que não vale a pena.

Um dos aspectos que o estudo de Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) evidencia é que não é somente o preconceito e a discriminação que interferem na participação das mulheres executivas nos cargos nos mais altos escalões, mas sim o conflito entre a carreira e a maternidade. A questão é muito mais das mulheres executivas decidirem pelas perdas que terão enquanto mães ao terem também uma carreira, do que a imposição do mundo corporativo que não as reconhecem como competentes. Neste sentido, a razão da barreira vem das próprias mulheres, concluem os autores.

Entretanto, o resultado do estudo, apesar de não ter sido em número significativo, reforça a negação por parte de algumas executivas de que as organizações ainda possuem barreiras para o crescimento.

Mesmo sendo opção de algumas delas de não quererem chegar ao topo, isto prova que a barreira de alguma forma existe, pois se elas optam por não chegar lá, isso ocorre uma vez que estão em um ambiente com enormes desafios e demandas que exige uma atenção mais do que integral (e maior do que a dos homens), que faz com que elas abram mão da vida pessoal, mesmo amando sua carreira. (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014, p. 71).

Há de se considerar que somente há poucas décadas é que se deu a entrada maciça das mulheres nas organizações. Todavia, segundo esses autores, apesar de algumas mudanças, o tempo foi pequeno para ocorrer uma mudança estrutural na sociedade e na cultura. Hoje, se são poucas mulheres no alto escalão, há uma grande maioria delas no mercado de trabalho conseguindo fazer carreira e criando estratégias para chegar lá. Entretanto, o que Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) chamam a atenção é o fato da negação da barreira por parte de algumas executivas, e a defesa de algumas delas de que o fenômeno teto de vidro e *firewall* não exista. E jogar a questão para o plano pessoal (“são elas que não querem”) só simplifica uma discussão necessária e importante para aquelas que querem chegar lá.

### 2.2.3 Barreiras para a ascensão da mulher sob a óptica da diversidade no Brasil

Outro estudo, de Henderson, Ferreira, Dutra et al. (2016), teve como objetivo entender os motivos pelos quais as mulheres estão presentes no ambiente de trabalho, mas não estão ascendendo nas mesmas proporções que os homens. A ideia era identificar as barreiras que têm impedido ou dificultado as mulheres de ascender às posições hierárquicas em níveis estratégicos nas organizações brasileiras.

Eles se apoiam no conceito que “a diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social” (FLEURY, 2000, p. 3 apud HENDERSON et al, 2016, p. 491).

Para avançar em direção ao topo da hierarquia organizacional, Henderson, Ferreira, Dutra et al. (2016) citam diversos estudos, os quais mostram que a mulher teve de se adaptar às organizações que foram criadas para homens e por homens, baseadas em valores masculinos (MEYERSON; FLETCHER, 2000; EAGLY; CARLI, 2007; LUCAS et al., 2010).

Para conquistar um espaço na esfera masculina, segundo Meyerson e Fletcher (2000), as mulheres adaptam suas identidades assimilando os comportamentos de seus colegas do sexo masculino. Lucas et al. (2010) identificaram que muitas vezes as mulheres em posições executivas têm a tendência de copiar os homens e negligenciar suas características naturais. Conseqüentemente, as mulheres passam a negar suas próprias identidades, construindo-se com base no modelo masculino.

A população do estudo de Henderson, Ferreira, Dutra et al. (2016) correspondeu a mulheres que ocupavam posições de nível estratégico por no mínimo um ano dentro de organizações com operações no Brasil, independentemente da origem das empresas. Os autores definiram uma posição de nível estratégico como aquela cujas atividades demandam que o detentor do cargo líder assuma tarefas de alto nível de complexidade, nos cargos equivalentes de superintendente e acima.

No total, compuseram o grupo focal 12 mulheres com formações acadêmicas (definido como uma formação com impacto no grau de escolaridade – neste caso, mestrado ou *Master of Business Administration* (MBA) – completo, nacional ou internacional, assim como cursos de extensão internacional) e experiências pessoais e profissionais diversificadas. Todas, contudo, atenderam aos critérios de seleção da amostra, quais sejam: (i) mulheres; (ii) em cargos de gestão; (iii) por no mínimo um ano.

Para a coleta de dados, foram selecionadas duas técnicas de investigação: grupo focal e entrevistas individuais semiestruturadas em profundidade. Para os dados de ambas as fontes, adotou-se a técnica de análise de conteúdo.

Uma das questões que a pesquisa de Henderson, Ferreira, Dutra et al. (2016) apontou é que, independentemente do cargo em que cada participante da pesquisa se encontrava, dentre as doze estavam presentes os sentimentos de determinação e superação para o crescimento nas organizações.

As mulheres, cada uma de sua maneira, estavam buscando superar as barreiras que as impediam de crescer profissionalmente e procuravam investimento em capital humano, mesmo já ocupando cargos nos altos escalões das organizações. Os estudos e a dedicação eram percebidos como essenciais, pois todas reconheceram a educação como um fator diferencial para suas carreiras.

A pesquisa de Henderson, Ferreira, Dutra et al. (2016) também constatou que a adaptação da identidade da mulher para o ambiente organizacional se mostrou uma questão-chave para ascender na pirâmide organizacional. Isso, na percepção das participantes, corresponde a tornar-se mais objetiva e dura como estratégia de ser aceita e reconhecida pelos pares e gestores homens. Essa relação, contudo, frustra, e a maioria não sabe ao certo como sair desse círculo vicioso.

Outra conclusão da pesquisa de Henderson, Ferreira, Dutra et al. (2016) é a importância de ter alguém em quem confiar e se direcionar no ambiente político das organizações. Em um ambiente que é historicamente masculino, o cruzamento entre homens e mulheres se apresenta como uma possibilidade tanto para as mulheres entenderem mais o ambiente organizacional, como para os homens compreenderem as motivações e comportamentos das mulheres. Em síntese, o que Henderson, Ferreira, Dutra et al. (2016) concluíram é que as organizações muitas vezes são um reflexo das sociedades nas quais operam.

### **2.3 As diferenças de gênero em relação à percepção de emoções**

Nesta seção, apresenta-se um estudo visando aumentar o conhecimento sobre o papel de uma habilidade emocional relacionada à percepção da emoção não-verbal de gerentes com seus funcionários e, especificamente, como essa habilidade emocional pode ter efeitos diferentes para gestores do gênero masculino e feminino.

De acordo com estudiosos das organizações, gerentes e líderes precisam perceber os sinais não-verbais das pessoas, tais como expressões emocionais (BYRON, 2008). Por exemplo, os gerentes precisam ser capazes de detectar quando os funcionários estão insatisfeitos, mesmo quando as indicações verbais não estão disponíveis. Segundo Byron (2008), perceber expressões emocionais não-verbal dos outros fornece informações aos gerentes sobre a possibilidade de fornecer apoio emocional, no mínimo perguntando aos funcionários por que eles estão infelizes.

Um estudo recente de Byron (2007) testou a relação entre a solicitude dos gerentes quanto à percepção de emoções não-verbal e a satisfação dos funcionários com os gerentes em relação a essa atenção. O estudo constatou que a relação difere para gestores do gênero masculino e feminino. Considerando que a percepção de emoção não-verbal dos gestores masculinos não estava significativamente relacionada à satisfação de seus funcionários, as gerentes femininas que eram mais atenciosas na percepção de expressões emocionais tinham também funcionários significativamente mais satisfeitos.

Esses descobertas, segundo Byron (2008), são consistentes com a pesquisa e a teoria sobre estereótipos de gênero de Eagly e Karau (2002), particularmente como aplicada por eles aos gestores nas posições de líderes. Isso sugere que algumas habilidades e comportamentos podem ser considerados essenciais para gestoras mulheres, mas não para homens.

Entretanto, na concepção de Byron (2008), estudos individuais precisam ser replicados para ajudar a explicar de forma mais completa como a percepção de emoção não-verbal dos gestores masculino e feminino afeta os funcionários diferencialmente.

Com base nessa premissa, Byron (2008) realizou outra pesquisa fundamentada no conhecimento existente e buscou respostas para três questões de pesquisa relacionadas, visando explorar ainda mais o complexo papel da percepção emocional no local de trabalho.

- a) Primeiro, os funcionários estão mais satisfeitos com as gerentes mulheres, em comparação com os homens, como gestoras que percebem com precisão as expressões de emoção não-verbal?
- b) Segundo, embora muitos tenham argumentado que os gerentes devem prestar atenção às emoções dos outros, pesquisas anteriores sugeriram que os gerentes homens não possuem benefícios significativos ao fazê-lo. No entanto, como a persuasão e as emoções têm sido teoricamente e empiricamente ligadas, e porque a persuasão é considerada estereotipicamente masculina, a habilidade emocional não-verbal dos gerentes masculinos pode influenciar o quão

persuasivo eles são considerados. Assim Byron (2008) considera: é o homem, se comparado com a mulher, em relação à percepção das emoções, diferencialmente relacionado no que diz respeito à sua persuasão percebida?

- c) Terceiro, as gerentes mulheres podem ter diferentes benefícios de ser emocionalmente perceptivas - ou seja, serem avaliadas como mais favoráveis - porque o apoio e a emoção estão ligados, e ser solidário é considerado um estereótipo feminino?

Portanto, a pesquisa de Byron (2008), buscou responder: é a mulher, se comparada com o homem, em relação à percepção das emoções, diferencialmente classificada no que diz respeito ao seu apoio percebido? Os resultados do estudo forneceram fundamentos para um prognóstico de que, em geral, a percepção de emoção não-verbal é uma habilidade diferencialmente avaliada para gestores do gênero masculino e feminino.

A pesquisa de Byron (2008) constatou que os funcionários estavam mais satisfeitos com as mulheres, em comparação com os gerentes homens. Esta descoberta sugere que os estereótipos sobre as mulheres, em geral, e sobre as gerentes, mais especificamente, influenciam o modo como os funcionários avaliam as mulheres gestoras. Especificamente, as gerentes femininas podem ser e são mais valorizadas por serem sensíveis com as emoções dos outros.

Todavia, se ser capaz de perceber as emoções ajuda as gestoras femininas em termos de níveis de satisfação dos seus empregados, não perceber as emoções parece prejudicá-las, notou Byron (2008). Para os gestores, a percepção da emoção não-verbal não é tão importante para os funcionários. A relação entre percepção de emoção e a classificação de satisfação não foi tão forte com os homens quanto com as mulheres. Ou seja, em relação à sensibilidade com as emoções dos outros, os funcionários já esperam mais das mulheres do que dos homens. Se as mulheres não são sensíveis, os funcionários se frustram mais do que se os homens não o são.

Uma questão importante que a pesquisa de Byron (2008) revelou é como os gerentes usam informações emocionais obtidas de outros. Embora a precisão dos gerentes masculinos na percepção de emoção não-verbal não tenha sido tão importante para as classificações de satisfação dos funcionários, contribuiu para o grau em que foram classificadas como persuasivos, mesmo depois de considerar se eles tentaram ser persuasivos.

Em contraste, as atitudes das gerentes femininas não estavam significativamente relacionadas à persuasão. Talvez porque a persuasão seja considerada tipicamente masculina, os entrevistados podem ter assumido que os gerentes usariam informações emocionais para

persuadir os funcionários. Em contrapartida, a precisão das gestoras femininas na percepção de emoção não-verbal aumentou significativamente nas suas classificações de apoio, mesmo depois de considerar se elas tentaram realmente apoiar. A percepção da emoção dos gestores masculinos não contribuiu significativamente na sua classificação como gerentes de apoio.

Esses resultados são consistentes, principalmente com a proposição de que, em geral, cabe aos gerentes do gênero masculino e feminino usar informações emocionais de forma consistente com os estereótipos de gênero. Além disso, sugere que os empregados esperam que gerentes usam a emoção de acordo com o gênero.

No entanto, em conjunto, as descobertas de Byron (2008) sugerem que gerentes tanto masculinos quanto femininos podem procurar combinar comportamentos ou papéis masculinos e femininos para aumentar a satisfação de seus funcionários. A pesquisa também mostra como os gerentes do gênero masculino e feminino devem usar informações emocionais extraídas dos outros.

Além disso, há que se considerar as limitações da pesquisa de Byron (2008). O estudo centrou-se nas diferenças de gênero e suas expectativas e comportamentos do papel de gênero (ou seja, características masculinas e femininas), mas não explica completamente as diferenças nos papéis de gênero. Por exemplo, os gerentes em diferentes indústrias podem ser mantidos em padrões diferentes. Ou seja, os gerentes em indústrias dominadas por mulheres podem ser mantidos em padrões diferentes do que os gerentes em indústrias dominadas pelos homens.

Os gerentes masculinos em indústrias dominadas por mulheres, como enfermagem ou instituições de ensino (como neste estudo), podem apresentar características mais comunais, como ser emocionalmente perspicazes e apoiadores, do que os gerentes masculinos em indústrias dominadas pelos homens, como a construção civil ou serviços financeiros.

## **2.4 As mulheres e a competitividade**

Uma importante contribuição para este debate vem de Koch, Nafzige e Nielsen (2015), sobre os conceitos estudados em economia comportamental e experimental, os quais estão intimamente relacionados ao que muitas vezes é referido como habilidades não

cognitivas ou habilidades suaves<sup>4</sup>. A economia comportamental incorpora ideias da psicologia e da sociologia dentro da teoria econômica para entender melhor o comportamento humano.

Koch, Nafzige e Nielsen (2015) analisaram como uma série de conceitos e questões estudadas em economia comportamental e experimental podem aprimorar a compreensão da complexidade dos investimentos e resultados educacionais e, para este estudo, ajudam a explicar as evidências empíricas mais importantes que encontramos nesta pesquisa sobre a participação da mulher na gestão pública.

Na atualidade, as habilidades são vistas como multidimensionais ao invés de unidimensionais e as pesquisas reconhecem as habilidades cognitivas, medidas pelas provas de rendimentos e as habilidades suaves, como os traços de personalidade não adequadamente medidos por testes. As habilidades suaves são medidas pelas conquistas ou resultados econômicos posteriores, tipicamente por esforço, coragem, autocontrole, vontade de competir, motivação intrínseca, autoconfiança e preferências (KOCH; NAFZIGE; NIELSEN, 2015) que são valorizadas no mercado de trabalho, na escola e em muitos outros domínios (HECKMAN; KAUTZ, 2012 apud KOCH; NAFZIGE; NIELSEN, 2015).

Gneezy, Niederle, Rustichini et al. (2003) fornecem evidências experimentais sobre a diferença de gênero nas respostas à pressão competitiva no âmbito da educação acadêmica, a saber uma diferença de gênero em um torneio. Não só o desempenho de homens e mulheres difere em situações competitivas, homens e mulheres também diferem em suas ações de escolher alguém como sendo o melhor ou o mais adequado em situações competitivas. Outros estudos também observam que as mulheres se afastam da concorrência (NIEDERLE; VESTERLUND, 2007; DATTA GUPT; POULSEN; VILLEVAL et al., 2013).

O que desencadeia essa diferença de gênero na competitividade? Quando surge e quando não? Uma série de estudos sugerem que os estereótipos de gênero, a composição do grupo e as diferenças culturais são importantes no modo como os indivíduos respondem à concorrência. Por exemplo, meninas de escolas de gênero único são mais ansiosas para se envolver em competição do que as meninas de escolas de ambos os gêneros (BOOTH; NOLEN, 2012).

Além disso, a diferença de gênero na vontade de competir surge em algumas culturas, mas não em outras. Andersen et al. (2010) examinam tais diferenças culturais e descobriram que, nas aldeias indianas patriarcais, não há diferença de gênero na competição aos sete anos de idade, mas existe uma lacuna na proporção de 15, enquanto que nas aldeias

---

<sup>4</sup> Em inglês “soft skills”.

matrilineares não existe nenhuma diferença de gênero. Em contraste, Cárdenas et al. (2012) encontram uma diferença de gênero em relação à competição na Suécia, mas não na Colômbia - mesmo que a Suécia seja geralmente vista mais desenvolvida em igualdade de sexos.

Alguns desses resultados indicam que mulheres e homens funcionam de forma diferente sob pressão competitiva, mas pode ser uma característica cultural. Na medida em que as funções gerenciais são vistas como competitivas, as diferenças de gênero na competitividade, portanto, podem ser um fator importante para as diferenças de gênero nas escolhas dessas atividades.

Niederle (2007) e Vesterlund (2010), por exemplo, argumentam que a resposta de um indivíduo a uma pressão competitiva é uma habilidade suave que influencia os resultados dos exames e as influências acima da capacidade. Eles argumentam que as diferenças de gênero nessa habilidade suave, em parte, explicam por que mais meninos do que meninas se destacam em Matemática. A Matemática pode ser vista como uma disciplina competitiva porque as respostas são corretas ou erradas e porque a Matemática é altamente preditiva dos ganhos futuros.

Além disso, o ensino de Matemática e a realização de testes ocorrem em geral em um ambiente de gênero misto, no contexto do estereótipo de que os meninos se destacam nessa disciplina, enquanto as meninas se destacam na linguagem e na leitura. De acordo com o estereótipo, as meninas tendem a subestimar suas próprias habilidades relativas de Matemática. Nesse contexto, uma fração substancial das meninas pode evitar a concorrência contra os homens.

Koch, Nafzige e Nielsen (2015) apresentam o desempenho relativo de homens e mulheres em exames altamente competitivos investigado em dois exames de programas universitários (ORS; PALOMINO; PEYRACHE et al., 2013; PEKKARINEN, 2014). Todos observam uma diferença de gênero.

Ors; Palomino; Peyrache et al. (2013) usaram dados dos exames de admissão para o mestrado em uma universidade de elite francesa - HEC, Paris. Eles contrastaram a performance nos exames de admissão com o modo como ocorre em situações menos competitivas, utilizando dados de exames finais de ensino médio e exames de primeiro ano no HEC.

Comparando os alunos com o mesmo plano educacional, eles constataram que os homens superaram as mulheres nos exames de admissão de cursos mais competitivos, mesmo que as mulheres superem nos exames de ensino secundário não competitivos e no primeiro

ano de cursos não matemáticos. Como consequência, os homens são mais propensos a entrar nos programas competitivos.

Pekkarinen (2014) estudou as diferenças de gênero no desempenho em exames de admissão em Universidades de Administração e Economia na Finlândia. Os resultados mostram que as mulheres apresentam pior desempenho do que os homens no vestibular e são menos propensas a entrar. As mulheres também omitem mais itens no exame. Em relação às probabilidades previstas de responder itens corretamente para cada candidato, sua pesquisa aponta que as mulheres se desviam mais do número de itens respondidos que maximizariam a probabilidade prevista de entrada do que os homens e que isso ocorre porque respondem a poucos itens do teste.

Para resumir, há evidências de que algumas mulheres se afastam das configurações competitivas. Em um contexto de gestão, isso pode explicar por que as mulheres tendem a evitar cargos de chefias que são estressantes, competitivos e propensos a exposição. Esses padrões comportamentais também podem explicar algumas das diferenças de gênero no mercado de trabalho.

Todavia, conforme ressalta Pekkarinen (2014), há desentendimento de quão importantes são as diferenças de gênero no desempenho sob pressão competitiva para os resultados do mercado de trabalho.

No entanto, existem situações no mercado de trabalho onde se espera que as atitudes em relação à concorrência sejam importantes, assinala Pekkarinen (2014). Exemplos típicos incluem promoções que geralmente são baseadas no desempenho relativo dos trabalhadores em relação aos seus pares. Talvez, mais claramente, as atitudes em relação à competitividade sejam importantes na educação, onde a avaliação é na maioria dos casos baseada no desempenho relativo.

Os exemplos típicos de configurações competitivas com altas participações na educação são os exames de admissão da universidade que são usados em muitos países europeus para racionalizar o ensino superior. Na verdade, há evidências de que as mulheres apresentam um desempenho pior do que os homens nestes tipos de exames. Autores mostram que homens e mulheres realizam de forma diferente os exames de admissão da universidade e que a diferença de gênero aumenta em favor dos homens quando a competitividade do exame aumenta (ORS; PALOMINO; PEYRACHE, 2013, JURAJDA; MUNIQUE, 2011).

Pekkarinen (2014) realizou suas pesquisas com uma população homogênea que abordou o desejo de estudar Economia ou Administração de empresas e tem a possibilidade de se candidatar a uma universidade mais ou menos competitiva da Finlândia. As

universidades finlandesas diferem substancialmente em seus limites de entrada, isto é, o grau de dificuldade de entrada para estudar depende crucialmente da escolha da universidade. Por isso, afastar-se da concorrência neste contexto significaria candidatar-se a universidades menos exigentes do que outros candidatos com características semelhantes.

Os resultam da pesquisa de Pekkarinen (2014) não indicaram grandes diferenças de gênero na tendência de evitar configurações competitivas. Entretanto, no que se refere aos exames de admissão na universidade, sua pesquisa aponta que as mulheres têm uma menor probabilidade de obter entrada na universidade do que os homens que iniciam o exame de admissão em um cenário semelhante.

## **2.5 O risco e a segurança do emprego e a questão do gênero**

Embora a flexibilidade seja frequentemente discutida com referência às mulheres e as novas carreiras do portfólio são vistas como ideais para elas, Kelan (2008) observa que as mesmas têm menos tempo para investir em seu capital humano e social no trabalho, devido à dupla carga de trabalho, considerando os compromissos familiares que assumem.

Embora alguns pesquisadores argumentam sobre o declínio do modelo masculino como provedor da família e do homem como trabalhador ideal (BENSCHOP; DOOREWAARD, 1998a, 1998b), estudos mais recentes (PERRONS, 2003) sugerem que as novas relações de trabalho ainda exigem o desempenho de uma mentalidade masculina como sustentadora da família. Essa mentalidade é caracterizada por um trabalhador individualizado que pode se concentrar no trabalho em tempo integral.

Uma vez que o risco é geralmente discutido de forma estritamente individualizada em que categorias sociais como gênero são consideradas irrelevantes, Kelan (2008) considera que é importante colocar a questão sobre até que ponto as percepções subjetivas de risco e insegurança são de gênero.

Segundo Kelan (2008) muito raramente o gênero e o risco são explorados juntos e a sua pesquisa visa preencher essa lacuna de conhecimento ao analisar sistematicamente os discursos sobre riscos produzidos por homens e mulheres que trabalham no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). A pesquisa foi viabilizada por meio de entrevistas e observações de trabalhadores de TIC em duas empresas de tecnologia na Suíça, uma pequena e outra de grande porte. A pesquisa explorou como o gênero influencia a avaliação subjetiva do risco e a estrutura que os indivíduos desenvolvem para lidar com ele.

Na análise de Kelan (2008), o trabalho está assumindo novas formas por conta da economia globalizada, dentre elas, uma forma de individualismo é encorajada, por meio da qual todos devem se ver como um empreendedores de si mesmos. Embora os indicadores objetivos de segurança (como a prevalência da posse do emprego) não tenham sido necessariamente alterados, as pessoas percebem que a estabilidade no trabalho está mais distante.

Beck e Beck-Gernsheim (2002 apud KELAN, 2008) acreditam que isso está relacionado aos processos de individualização, onde parâmetros antigos que estruturavam as chances de vida de uma pessoa, como raça, classe e gênero, não são mais considerados relevantes para o sucesso profissional. Ou seja, o indivíduo agora é responsávelidade da sorte e do risco.

As pessoas mais jovens que entram no mercado de trabalho tendem a encontrar soluções individualizadas para lidar com o risco, vê-lo como parte de sua autonomia e um desafio que devem superar. Nesse sentido, esses jovens adotam essas novas "identidades de risco", mas as condições incertas significam que eles adiam o início das famílias e a compra de imóveis, observa Kelan (2008).

O auto empreendedor não tem carreira corporativa, mas sim uma carreira de carteira, evidencia Kelan (2008). Muitos desses empreendedores deixaram organizações tradicionais devido a políticas organizacionais e gerentes incompetentes. Todavia, enquanto ganham mais do que em seu emprego anterior, esse aumento ocorreu ao preço de maior insegurança e menos tempo livre. Permanecer atualizado exige uma atualização constante do próprio conhecimento e uma rede social é essencial para encontrar novos projetos. Essas pessoas enfrentam as pressões da empregabilidade. A segurança da empregabilidade está substituindo a segurança do emprego (KANTER, 1995 apud KELAN, 2008).

Na concepção de Kelan (2008), pode-se dizer que tais percepções de risco e insegurança refletem um modelo masculino de chefe de família de acordo com o qual uma pessoa, geralmente o marido, é responsável por ganhar a vida por sua família. Sua esposa estereotipadamente dedica seu tempo a educar seus filhos e a cuidar da família.

Todavia, esse modelo tradicional de chefe de família está mudando, pois as mulheres agora fazem incursões consideráveis no emprego remunerado. Embora muitas ainda estejam ganhando renda suplementar a de seus maridos, em muitos casos as mulheres que trabalham são solteiras ou divorciadas e, portanto, precisam ganhar sua própria renda. As experiências de trabalho das mulheres são cada vez mais heterogêneas mas, segundo Cherry

(2002), enquanto algumas tentam quebrar o teto de vidro, outras estão presas em solos pegajosos.

Segundo Kelan (2008), até agora a relação entre gênero e o modo como as pessoas conceitualizam risco e insegurança não foi explorada em detalhes. O risco e a segurança do emprego parecem ser um discurso que é regularmente utilizado no contexto do trabalho, retratados como agentes autodirigidos ou empresários de si mesmos. O gênero não parece importar, mesmo que mais mulheres estejam presentes no mercado de trabalho.

Mas, tais questões são particularmente relevantes no momento presente, dado que os discursos neoliberais não parecem capazes de reconhecer as posições diferenciadas de gênero quando as experiências do mercado de trabalho permanecem claramente de gênero, quando se trata de dar sentido às mudanças nas relações de trabalho.

Segundo Kelan (2008), isso levanta a questão de saber se os homens e as mulheres podem desempenhar o ideal do agente autodirigido igualmente bem e, portanto, competir em no mesmo nível, ou se as entrelinhas que estão subjacentes a esses discursos masculino estão impedindo o progresso daqueles que não podem fazer o ideal de maneira adequada. Em outras palavras, qual o papel que o gênero desempenha na avaliação do risco e da insegurança no trabalho e quais as estruturas desenvolvidas para lidar com isso? O foco aqui é sobre as percepções subjetivas do trabalho e sobre como os indivíduos fazem sentido em relação a elas à luz de suas experiências vividas.

A seguir, apresenta-se quatro principais discursos que os trabalhadores de TIC que Kelan (2008) entrevistou usaram ao falar sobre risco e insegurança e como o gênero é relevante em suas considerações.

### 2.5.1 Segurança no emprego

Primeiro, a maioria dos trabalhadores aceitou o risco como parte de seus empregos. Eles aceitam o risco como normal e como parte, ou um como um fato da vida. O que a pesquisa de Kelan (2008) constatou é que a segurança do emprego é relativa e que os tempos mudaram.

As pessoas que trabalham com TIC agora aceitam riscos como parte de seu trabalho. Nesse nível, houve poucas diferenças na maneira como homens e mulheres falaram sobre essa nova cultura de risco e os repertórios interpretativos muito semelhantes foram utilizados por ambos em relação ao fato de o indivíduo ter certeza de que ele ou ela está bem posicionado. Isso refletiu e reforçou as tendências auto-empendedoras que foram

observadas na literatura, que reforça que as próprias pessoas se tornaram responsáveis por manter um emprego ou encontrar um novo.

### 2.5.2 Gênero e risco

No que se refere ao gênero e risco, ficou claro que as mulheres eram implicitamente menos propensas do que os homens a perder seus empregos. Isto está ligado à escassez de mulheres no trabalho com TIC, mas também às diferentes regras e regulamentos. Isso significa que as mulheres poderiam, nesse caso, se aposentar mais cedo do que os homens. Jovens sem responsabilidades familiares também eram susceptíveis de perder seus empregos.

Os respondentes indicaram que o gênero não é relevante para o modo como as vidas dos trabalhadores são moldadas e contabilizadas. Parece que, de fato, os homens mais jovens, sem a responsabilidade de chefe de família, assim como os homens mais velhos, são mais propensos a não se interessarem nesse quesito, como as mulheres de qualquer idade. Por um lado, isso se deve a disposições estruturais específicas particulares do contexto suíço, neste caso, que as mulheres podem aposentar-se antecipadamente. Por outro lado, é devido ao fato de que as empresas podem não querer perder as poucas mulheres que têm nas empresas de TIC.

Em vez de sensibilizar as mulheres, porque presume-se que elas não são o principal sustentáculo da família, a percepção parece ser que a escassez de mulheres no trabalho com TIC significa que elas estão na posição especial de estarem menos arriscadas a serem despedidas do que seus colegas homens. Isso só pode ser uma sugestão, uma vez que houve poucas ocasiões em que o risco do trabalho foi explicitamente reconhecido. Alternativamente, pode ser que as pessoas não percebam o gênero como relevante.

### 2.5.3 Tornando-se um chefe de família

Como já foi destacado, as atitudes em relação à segurança no emprego estão influenciadas pelos diferentes cursos de vida de homens e mulheres, bem como por etapas da vida e decisões sobre quem é o provedor da família. Das pessoas com quem Kelan (2008) entrevistou, apenas sete tinham filhos, e uma era mulher. Os outros podem ter decidido adiar ter filhos ou podem ter decidido não ter nenhum. Há também o pressuposto de que as mulheres que têm filhos já não trabalham, mas cuidam deles o tempo inteiro. No entanto, ter

filhos não significa que os papéis de provedor são pré-decididos e a divisão de renda e trabalho depende frequentemente de arranjos individuais.

Muitos homens e mulheres na amostra eram solteiros ou viviam com uma parceria onde ambos trabalhavam em tempo integral. Havia um caso em que uma mulher era a única patrocinadora porque o marido não conseguia trabalhar devido a uma doença. Muitas pessoas fizeram referência para se tornar um provedor e associaram isso com um discurso de idade e crescente responsabilidade. Embora muitos dos entrevistados não estivessem em um acordo tradicional de apoio ao sustento feminino, as idéias tradicionais sobre esses papéis influenciaram os discursos que produziram sobre risco e segurança no emprego. Essas noções tradicionais voltaram para as considerações, embora muito neutras, em termos de gênero.

Sintetizando, os entrevistados usaram considerações relacionadas ao ciclo de vida para justificar uma certa percepção de risco. A idéia básica era que assim que assumissem responsabilidades sob a forma de empréstimos (por exemplo de casa própria) ou famílias, elas teriam maior necessidade de segurança.

As respostas ao risco de emprego percebido eram bastante semelhantes em ambas as empresas e entre homens e mulheres. Muitas considerações centradas na empregabilidade, a capacidade de permanecer empregável ou continuar a sustentar a família. Uma das respostas mais comuns às perguntas sobre risco e segurança no emprego foi que os funcionários não deveriam aceitar apenas o risco como parte do trabalho, mas também assumir a responsabilidade pessoal por exercer um emprego.

Um elemento que dizia pôr em perigo a capacidade de continuar a ser chefe de família era a possibilidade de que chegaria um momento em que talvez não seria mais capaz ou disposto a investir tempo em aprender novas tecnologias.

As considerações referentes ao mercado que a maioria das pessoas tende a adotar ao falar sobre a empregabilidade se referiam à ameaça pela incapacidade de permanecer flexível para se adaptar às mudanças. Isso foi tanto para homens quanto para mulheres. No entanto, pode ser particularmente relevante para as mulheres, pois geralmente tendem a ter que trabalhar em segundos turnos para lidar com a dupla carga devido à distribuição desigual das tarefas domésticas.

Esse discurso sugere que se espera que o trabalhador de TIC ideal dê a maior parte do tempo para o trabalho, revelando uma narrativa masculina nas entrelinhas. Tanto os homens como as mulheres recorreram a esse discurso, e alguns chamaram a atenção para a dificuldade de manter seu desempenho, particularmente com o avanço da idade e maiores responsabilidades domésticas. Para manter a empregabilidade, parece que os trabalhadores

das TIC devem colocar o seu trabalho em primeiro lugar e colocar as horas adicionais necessárias para se manter atualizadas. Isso significa que eles têm que estabelecer uma mentalidade de gerentes de família onde o trabalho tem precedência sobre outros aspectos da vida.

Sintetizando, os entrevistados regularmente se basearam em um discurso sobre a capacidade de permanecer um chefe de família e a importância de manter o próprio conhecimento atualizado para permanecer empregável.

#### 2.5.4 A relativa ausência de gênero

Embora os discursos possam ser separados analiticamente, Kelan (2008) faz uma análise combinada do que esses quatro discursos compartilham. Segundo ela, eles revelam uma forte orientação para o neoliberalismo e a idéia de que os trabalhadores são agentes de seu próprio futuro. Tornou-se evidente que essa conceituação de uma pessoa decisiva e racional desempenha um papel fundamental, embora em uma nova versão.

Essa nova versão do homem econômico e autodidata é orientada para o mercado, ainda assim construída como neutra em termos de gênero, e é mais uma pessoa econômica do que um homem econômico. Esta pessoa econômica tem que cuidar de si mesma. Ela não pode mais confiar em uma empresa para lhe dar segurança no emprego e é sua própria responsabilidade garantir que ela permaneça empregável. Embora construído como neutro em termos de gênero, esse ideal é permeado por associações como masculinidade (BOWMAN, 2007).

Kelan (2008) evidencia que esses trabalhadores de TIC parecem estar muito dispostos a aceitar graus mais elevados de insegurança e pressão para manterem-se atualizados, simplesmente porque é assim que o mundo do trabalho agora opera. Muitos pareciam justificar e racionalizar as mudanças provocadas pelo capitalismo neoliberal, ao vê-las como uma parte inevitável de seu mundo de trabalho.

No entanto, as pessoas expressaram preocupações sobre o futuro e, conforme Kelan (2008) asinala, foi interessante notar que os argumentos em torno do ciclo de vida e do envelhecimento tornaram-se significativos. Segundo Beck e Beck-Gernsheim (2002) apud KELAN, 2008), os teóricos neoliberais da subjetividade e dos riscos assumiram que, como todos somos agentes livres, cada pessoa é responsável por si mesma e pode moldar seu próprio sucesso ou fracasso.

Este discurso neoliberal encontrou vozes entre os entrevistados no estudo de Kelan (2008). Em geral, eles tratavam o gênero como uma categoria desatualizada que não tinha influência no presente. A percepção de irrelevância do gênero significava que os entrevistados faziam um grande esforço em outras partes das entrevistas para explicar a ausência de mulheres do trabalho de TIC ou para casos de discriminação de gênero (KELAN, 2007a, 2007b).

Ainda segundo Kelan (2008), a relativa ausência de gênero dos discursos de homens e mulheres não significa que o gênero não importa. Fazer o gênero invisível é uma característica muito comum do discurso auto-empresarial neoliberal, demonstrando o quão moderno e desenvolvido é o falante. Essa invisibilidade de gênero, no entanto, disfarça o fato de que o ideal implícito de um chefe de família é impregnado de masculinidade, embora não seja masculino *per se*. O pressuposto é que o trabalhador, masculino ou feminino, não tem responsabilidades domésticas e pode se concentrar em seu trabalho em tempo integral. Isso ignora o fato de que muitas mulheres ainda precisam trabalhar um segundo turno em casa.

O que é particularmente interessante sobre o estudo de Kelan (2008) é que as dificuldades de equilibrar as demandas de um papel mais valioso do chefe de família com um papel atencioso (demonstrar preocupação para com os outros, atribuir importância ao trabalho) não são expressas em termos de gênero. Em vez disso, eles são articulados em termos de envelhecimento e a probabilidade de ter menos energia para o trabalho devido à idade, motivação ou compromissos familiares.

Em outras palavras, embora o gênero possa ser ignorado, o discurso autodidata do eu empreendedor sofre dificuldades, uma vez que o envelhecimento é levado em consideração, e as ansiedades sobre o desafio de manter a posição como sustentador são expressas em relação à idade, em vez do gênero. Como resultado, o discurso masculino nas entrelinhas do chefe da família permanece invisível sob o discurso aparentemente neutro do gênero, como também já notou Salzinger (2004).

## **2.6 A participação das mulheres na gestão das universidades**

Segundo relatório *Gender in the Global Research Landscape* lançado pela Elsevier em 2017 (ELSEVIER, 2017), a proporção de mulheres que publicam artigos científicos cresceu 11% no Brasil nos últimos 20 anos. O relatório traz um levantamento de dados da publicação acadêmica feita por mulheres em 11 países e na União Europeia em dois períodos: de 1996 a 2000 e de 2011 a 2015 (FOUNDATION ELSEVIER, 2017).

O levantamento foi feito com a base de dados da Elsevier (2017), a Scopus, que lista autores de mais de 62 milhões de documentos em cerca de 21,5 mil revistas acadêmicas. É na área de saúde em que as mulheres têm o maior número de publicações em comparação aos homens. Já nas ciências exatas, as mulheres ainda estão muito atrás. Em ciência da computação e matemática, por exemplo, os homens representam mais de 75% na autoria de trabalhos na maioria dos países pesquisados.

Apesar disso, o estudo mostra que a qualidade dos trabalhos publicados pelas mulheres é semelhante ao dos homens: 0,74 de impacto em relação aos 0,81 dos homens. O impacto dos artigos científicos publicados por homens e por mulheres é semelhante até nos países em que a produção de ciência é bastante desigual. No Japão, por exemplo, as mulheres são autoras de apenas dois em cada dez trabalhos científicos. Os artigos delas, no entanto, recebem 0,94 citação – número bem próximo do impacto dos trabalhos dos homens daquele país (0,96).

Segundo o relatório, o Brasil está entre os países que mais contam com autoras científicas (49%). A igualdade na distribuição de autoria dos trabalhos científicos observada no Brasil não se reflete, no entanto, nos cargos científicos de liderança. Reitores de universidade, chefes de departamentos e coordenadores de linhas de pesquisa ainda são, em sua maioria, homens.

É isso que os estudiosos de gênero chamam do fenômeno do teto de vidro ou *firewall*. O que se lê nos trabalhos publicados pelos estudiosos dessa temática é que as principais causas estariam relacionadas à maternidade: as licenças e os cuidados com os filhos. Outra causa decorrente dessa primeira poderia ser atribuída às dificuldades de as mulheres investirem tempo e outros recursos em capital humano. Embora pareça que essas causas não se configurem em um eventual tratamento desigual no interior das organizações, elas caracterizam uma sobrecarga de trabalho doméstico sobre as mulheres, situação não reconhecida nos princípios que guiam promoções ou distribuição de cargos no âmbito das organizações.

A teoria do capital humano, segundo Moschkovich e Almeida (2015), não leva em conta o fato de que os sistemas de avaliação são uma construção social, e que funcionam como indutores da desigualdade entre os gêneros revelada pelos especialistas.

Apoiadas em estudos de outros pesquisadores, (TABAK, 2002; VASCONCELLOS; BRISOLLA, 2009; SOARES, 2001; LETA, 2003), Moschkovich e Almeida (2015, p. 751) também evidenciam que as mulheres que atuam nas universidades brasileiras, “[...] estão em menor proporção nas posições mais altas da carreira, isto é,

naqueles cargos associados a melhores salários, maior prestígio acadêmico, mais poder universitário etc.” E, segundo essas autoras, essa situação não ocorre exclusivamente no Brasil, mas também em países como Estados Unidos, França e Alemanha, Austrália, Reino Unido e Índia.

Moschkovich e Almeida (2015) examinaram se a maior igualdade de acesso ao doutorado e o aumento do número de professoras se traduziram numa maior igualdade de acesso às mais altas posições da carreira docente no ensino superior, incluindo aí as posições de chefia ou a participação em colegiados superiores. O *locus* de análise foi a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). O estudo dessas pesquisadoras é a primeira etapa de uma discussão mais ampla sobre a maneira de como as relações de gênero contribuem para estruturar a carreira docente na universidade pública brasileira.

Tomando os dados sobre o corpo docente da Unicamp como referência, Moschkovich e Almeida (2015) exploraram três questões:

- I. Quais as chances de docentes de cada gênero chegarem ao posto mais alto da carreira e aos cargos de gestão?
- II. Como se diferenciam os docentes de cada gênero em termos da velocidade de chegada ao nível mais alto da carreira?
- III. Os resultados discutidos em (I) e (II) variam em função do grau de feminização (e maior presença de docentes do gênero feminino) da faculdade ou do instituto em que os professores se encontram inseridos?

No que diz respeito à distribuição de docentes de cada gênero pelas diferentes áreas do conhecimento, Moschkovich e Almeida (2015) constataram que a desigualdade relatada pela literatura especializada se verifica também neste caso. Notaram, além disso, que as docentes do gênero feminino estão mais concentradas em algumas áreas disciplinares, enquanto seus colegas encontram-se presentes em um número maior delas. Em seguida, mostraram que as chances de chegada ao nível mais alto da carreira e aos cargos de gestão variam significativamente entre as diferentes unidades. Por fim, as pesquisadoras identificaram as áreas em que as docentes mulheres estão em vantagem e aquelas nas quais estão em desvantagem no acesso a essas posições.

A pesquisa de Moschkovich e Almeida (2015) constatou que a distribuição do total de docentes segundo o nível da carreira em que se encontram é desigual entre os gêneros. A proporção de docentes do gênero feminino é ligeiramente maior no nível intermediário, mas significativamente menor no nível mais alto.

O tempo decorrido entre o doutorado e a chegada ao nível mais alto da carreira é outro elemento que pode indicar a desigualdade de gênero nessa carreira. Para analisar esse aspecto, Moschkovich e Almeida (2015) compararam o tempo que docentes do sexo feminino e masculino levaram para chegar ao nível mais alto. Enquanto as docentes do gênero feminino chegam ao nível mais alto com maior rapidez que seus colegas do sexo masculino em sete unidades da Unicamp e na mesma velocidade que eles em duas, os docentes do gênero masculino chegam mais rápido em 14 delas.

Outros indicadores que Moschkovich e Almeida (2015) mostram é o quadro da desigualdade entre os gêneros na carreira acadêmica na Unicamp é a diferença, segundo o gênero na proporção de docentes que chegaram a ocupar altos cargos da gestão universitária.

Esses resultados mostram que há uma diferenciação entre os cargos administrativos altos, no que diz respeito ao acesso das docentes do gênero feminino. As chances de que elas ocupem esses cargos são apenas 12% menores do que as chances dos seus colegas do gênero masculino. No entanto, elas se concentram nas coordenadorias de graduação. Nesse tipo de cargo, sua presença é 35% maior que a de seus colegas do gênero masculino que, no entanto, ficam em vantagem nas coordenadorias de pós-graduação e na direção de faculdades e institutos. Eles estavam 43% mais presentes nesses cargos do que suas colegas mulheres.

Moschkovich e Almeida (2015) também examinaram os mandatos dos diretores dos 20 institutos e/ou faculdades que existiam entre 1999 e 2014, no qual contabilizaram um total de 80 mandatos durante esse período (cada mandato tem a duração de 4 anos). Desses, apenas 21(ou 26,2%) foram exercidos por docentes do sexo feminino.

Além disso, entre os 12 indivíduos que ocuparam o cargo de reitor desde a criação da Unicamp, Moschkovich e Almeida (2015) observaram a completa ausência de docentes do gênero feminino. A primeira docente a ocupar uma das seis pró-reitorias da universidade o fez apenas em 2006. Apesar disso, em 2013 havia três docentes do gênero feminino atuando como pró-reitoras.

Por fim, Moschkovich e Almeida (2015) constataram que em 2011, o Conselho Universitário contava com 20 docentes como representantes docentes titulares. Desses, apenas cinco (25%) eram do sexo feminino. Essa é aproximadamente a mesma proporção da composição por gênero do Conselho Universitário entre 2002 e 2011– período em que, entre os 151 docentes que atuaram como conselheiros, apenas 34 (22,5%) eram do gênero feminino.

Esses dados mostram o quanto as docentes têm mais dificuldade de ocupar cargos que acumulam maior poder universitário.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia deve ajudar a explicar o processo da investigação científica, não apenas os produtos da investigação. Esta seção explicita as escolhas metodológicas, desde as abordagens da pesquisa, os procedimentos de coleta dos dados e evidências, até as análises e interpretação de tudo que foi coletado.

#### 3.1 A natureza da pesquisa

No presente trabalho, optou-se por uma abordagem de análise quali-quantitativa, entendendo que se apresenta mais adequada para o entendimento da questão a ser pesquisada. Dados numéricos foram coletados, organizados, sumarizados e correlacionados. A avaliação quantitativa colocou ênfase nos dados sobre a participação das mulheres nos cargos de gestão e na comparação com a participação dos homens nos mesmos cargos e níveis organizacionais. Assumi também uma abordagem qualitativa, uma vez que buscou reflexões sobre o processo e as estruturas de discriminação nas organizações, tomando como base as metáforas teto de vidro e *firewall* e, além disso, buscou, por meio de entrevistas semiestruturadas, informações relevantes para a compreensão do processo de seleção, admissão e demissão de servidores para os cargos de gestão na UFPE.

Quanto aos fins, seguindo Vergara (2013), trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória. Primeiro, porque expõe as características de determinada população, estabeleceu correlações entre variáveis e estimou a proporção de elementos com determinadas características. Segundo, porque o presente estudo não tem pretensão de esgotar as possibilidades de análise a partir dos dados examinados, mas sim consolidá-los, para que sejam uma opção de reflexão e futuros debates sobre a situação em questão.

#### 3.2 Procedimentos de coleta dos dados

Os procedimentos e técnicas utilizados para coletar os dados fornecem os meios para alcançar os objetivos propostos e buscar respostas ao problema de pesquisa. Os dados foram coletados das seguintes fontes:

- I. Banco de Dados de Recursos Humanos da UFPE: Os dados quantitativos foram coletados por meio de planilhas com as informações dos servidores da UFPE fornecidas pela Diretoria de Gestão de Pessoas, subordinada à Pró-Reitoria de Gestão

de Pessoas (PROGEPE) da UFPE. Os dados foram solicitados mediante ofício remetido ao Diretor de Gestão de Pessoas da universidade, também foram realizadas consultas ao Portal da Transparência do Governo Federal. O acesso ao banco de dados foi solicitado por meio de carta enviado ao setor (APÊNDICE A).

- II. Entrevista semiestruturada: As informações sobre como ocorrem os processos de seleção, admissão e demissão dos servidores para ocupar os cargos de gestão foram coletadas por meio de entrevista semiestruturada realizada no dia 07 de fevereiro de 2018, no Gabinete do Reitor (GR), com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida da UFPE nos anos de 2007 à 2015 e atualmente Chefe de Gabinete do Reitor. A atual Pró-Reitora da Progepe foi procurada por diversas vezes, porém não foi possível agendar entrevista com a mesma. Em uma entrevista semiestruturada, há um roteiro que permite uma certa liberdade na condução da conversa com os entrevistados (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A entrevista foi solicitada por meio de carta enviada ao Gabinete do Reitor (APÊNDICE B). As questões tratadas na entrevista podem ser visualizadas no APÊNDICE C.
- III. Cadastro de Conselheiros da Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores: mantido no Gabinete do Reitor (SODS/GR), dados de 2000 à 2018 identificaram a representatividade das mulheres como membros dos quatro conselhos superiores da UFPE: Conselho Universitário, Conselho de Administração (CADM), Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão (CCEPE) e Conselho de Curadores. O acesso ao banco de dados foi solicitada por meio de carta enviado ao setor (APÊNDICE D).
- IV. Pesquisa documental: Para elucidar como são selecionados os cargos de Reitoria (Reitor e Vice-Reitor), Diretores de Centro Acadêmico e/ou Departamento, Coordenadores de Graduação e Pós-Graduação da UFPE que são escolhidos por meio de voto da comunidade acadêmica, foram consultadas as seguintes resoluções.
  - a. **Resolução n.º 02/2007 (Conselho Universitário)** que regulamenta a consulta à comunidade universitária para a elaboração da lista tríplice para a escolha do Reitor e Vice-Reitor da UFPE, **Resolução n.º 01/2011 e 01/2015 (Conselho Universitário)**, que altera dispositivos da Resolução n.º 02 citada anteriormente;
  - b. **Resolução 02/2007, Resolução 01/2011 e Resolução 01/2015 (que está em vigor)** a qual altera a 02/2007, todas do Conselho Universitário da UFPE que regulamentam a eleição dos Diretores de Centro Acadêmico/Departamento;

- c. **Resolução n. 02/2003 do CCEPE, Resolução 02/2007 e 01/2015 do Conselho Universitário da UFPE**, que dá poder aos Centros em estabelecer Instruções Normativas para a eleição dos Coordenadores de Curso de Graduação por meio da formação de uma Comissão Eleitoral indicada pela Diretoria atual;
- d. **Resolução 10/2008 do CCEPE**, que estabelece normas para a criação, coordenação, organização e funcionamento de cursos de pós-graduação *stricto sensu* na Universidade Federal de Pernambuco.

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Quanto à análise e interpretação dos dados, foram examinadas uma ou mais variáveis, procurando mostrar a associação entre elas e, desse modo, seu escopo foi o da descrição desta associação. A variável independente foi o gênero, analisada em relação às variáveis dependentes tais como: distribuição dos cargos de gestão, posição dos cargos na hierarquia, vencimento do cargo, tempo decorrido na ascensão ao cargo, licenças para tratamento saúde e licenças maternidade.

A análise dos dados qualitativos obtidos durante a entrevista semiestruturada e apoiada com as contribuições elencadas na revisão teórica examinou as barreiras e discriminação de gênero no acesso aos cargos de gestão.

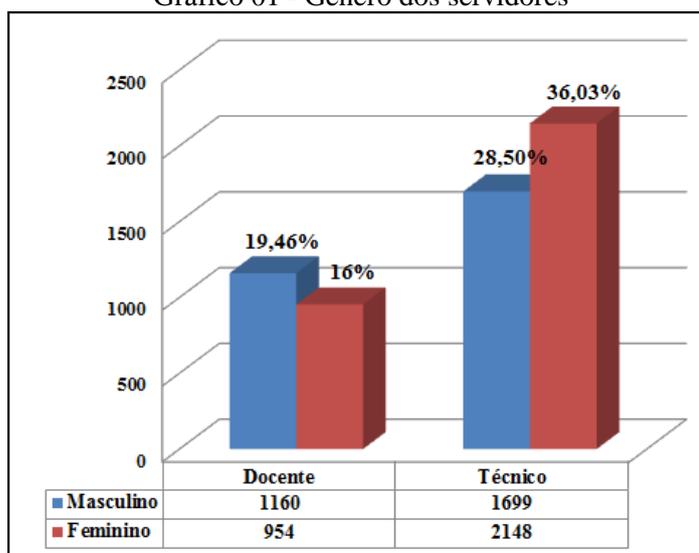
Esta seção apresenta os resultados da pesquisa, a sua interpretação relativa às relações de gênero tanto no que diz respeito à situação da UFPE como o que foi encontrado na literatura citada neste estudo.

Os resultados levantaram várias questões, tantas quantas já foram aventadas pelos pesquisadores apresentados na fundamentação teórica deste trabalho, principalmente Moschkovich e Almeida (2015); Cornelissen (2004, 2005); Bendl e Schmidt (2010); Lyness e Thompson (1997); Santos, Tanure, Carvalho Neto et al. (2014); Jackson (2001); Miranda (2006); Steil (1997); Henderson, Ferreira, Dutra et al. (2016); Byron (2008); Pekkarinen (2014); Tabak (2002); Vasconcellos e Brisolla (2009); Soares (2001); Leta (2003).

### **4.1 O perfil – distribuição quantitativa e idade dos servidores em relação ao gênero**

Para fins dessa pesquisa realizou-se um levantamento do total de servidores ativos na UFPE, com dados de junho de 2016, dos docentes e técnicos, apresentado na Tabela 2 na Introdução deste trabalho. A seguir, os dados do Gráfico 01 evidenciam um quadro de 52,03% de mulheres e 47,96% de homens. O contingente de mulheres maior é absorvido na área técnica.

Gráfico 01 - Gênero dos servidores



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Correspondente com a Tabela 3, nota-se a participação dos docentes do gênero masculino no total dos servidores da UFPE, sinalizado pela cor azul, prevalece em praticamente todas as faixas etárias, com média geral de 21,6% superior à participação do gênero feminino, sinalizado na cor laranja.

Tabela 3 - Total de servidores da UFPE por faixa etária e gênero (docentes e técnicos)

Faixa etária	DOCENTES			TÉCNICOS			TOTAL GERAL			TOTAL F & M
	F	M	(M - F) / F	F	M	(F - M) / M	F	M	(F - M) / F	
Até 24 anos	1	0	-100,0%	16	20	-20,0%	17	20	-15,0%	37
De 25 a 29 anos	10	17	70,0%	151	128	18,0%	161	145	11,0%	306
De 30 a 34 anos	67	78	16,4%	295	262	12,6%	362	340	6,5%	702
De 35 a 39 anos	108	152	40,7%	302	179	68,7%	410	331	23,9%	741
De 40 a 44 anos	166	183	10,2%	217	122	77,9%	383	305	25,6%	688
De 45 a 49 anos	149	153	2,7%	219	119	84,0%	368	272	35,3%	640
De 50 a 54 anos	147	161	9,5%	320	276	15,9%	467	437	6,9%	904
De 55 a 59 anos	131	152	16,0%	314	371	-15,4%	445	523	-14,9%	968
De 60 a 64 anos	95	142	49,5%	214	165	29,7%	309	307	0,7%	616
De 65 a 69 anos	72	99	37,5%	95	53	79,2%	167	152	9,9%	319
De 70 a 74 anos	8	23	187,5%	5	4	25,0%	13	27	-51,9%	40
75 anos ou mais	0	0		0	0		0	0		0
<b>Total geral</b>	<b>954</b>	<b>1160</b>	<b>21,6%</b>	<b>2148</b>	<b>1699</b>	<b>26,4%</b>	<b>3102</b>	<b>2859</b>	<b>8,5%</b>	<b>5961</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No entanto, quando observado sob o ponto de vista da participação dos técnicos, o quadro praticamente se inverte com a média de 26,4% superior à participação do gênero feminino, assinalado na cor laranja. Porém, quando observado do ponto de vista do cômputo geral, a situação se mantém favorável às mulheres, com média de 8,5% superior à participação do gênero masculino.

Ademais, na mesma Tabela 3, se constata a concentração de servidores de ambos os gêneros entre a faixa etária de 50 a 59 anos de idade, embora também chama a atenção a concentração de servidoras do gênero feminino na idade entre 35 a 49 anos.

#### 4.2 A participação feminina no acesso aos cargos de gestão nos seus diferentes níveis

Na Tabela 4 observa-se que no período de 2011 a 2016 houve 1.200 designações de gratificações, sendo em 2010 o ano que teve uma menor quantidade (50 no total entre homens e mulheres), enquanto que nos anos que seguiram teve uma média de 191,66 designações por ano.

Tabela 4 – Distribuição do total das gratificações dos servidores designadas por ano

PERÍODO	Técnicos			Docentes			Total Geral			Total M e F
	M	F	(F - M)/F	M	F	(M - F)/M	M	F	(F - M)/F	
2010	1	9	88,9%	24	16	33,3%	25	25	0,0%	50
2011	9	16	43,8%	29	33	-13,8%	38	49	22,4%	87
2012	25	25	0,0%	59	35	40,7%	84	60	-40,0%	144
2013	31	51	39,2%	87	79	9,2%	118	130	9,2%	248
2014	33	68	51,5%	59	39	33,9%	92	107	14,0%	199
2015	55	46	-19,6%	78	64	17,9%	133	110	-20,9%	243
2016	53	54	1,9%	65	57	12,3%	118	111	-6,3%	229
<b>TOTAL</b>	<b>207</b>	<b>269</b>	<b>23,0%</b>	<b>401</b>	<b>323</b>	<b>19,5%</b>	<b>608</b>	<b>592</b>	<b>-2,7%</b>	<b>1200</b>
		<b>Média</b>	<b>29,4%</b>		<b>Média</b>	<b>19,1%</b>		<b>Média</b>	<b>-3,1%</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Esse aumento significativo gratificações, que se traduzem em cargos de gestão, é resultado da implantação do Programa de Apoio à Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007<sup>5</sup>, cuja finalidade era a expansão das universidades federais, bem como o incentivo ao acesso e à permanência dos acadêmicos na educação superior. Esse programa foi uma das ações que integraram o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

O Reuni buscou ampliar o acesso e a permanência na educação superior. A meta era dobrar o número de alunos nos cursos de graduação em dez anos, a partir de 2008, e permitir o ingresso de 680 mil alunos a mais nos cursos de graduação. Para alcançar o objetivo, todas as universidades federais aderiram ao programa e apresentaram ao ministério planos de reestruturação, de acordo com a orientação do Reuni. As ações preveem, além do aumento de vagas, medidas como a ampliação ou abertura de cursos noturnos, o aumento do número de alunos por professor, a redução do custo por aluno, a flexibilização de currículos e

<sup>5</sup> Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI.

o combate à evasão (BRASIL, 2018). Estas iniciativas certamente exigiram da UFPE a criação de condições estruturais e de recursos humanos.

No que diz respeito à distribuição do total das funções de confiança e cargos de direção dos servidores ilustrados na Tabela 4, as mulheres, sinalizadas na cor laranja, foram beneficiadas na área técnica, com média de 29,4% superior à participação dos homens. Porém, quando observado sob o ponto de vista da participação dos docentes, o quadro praticamente favorece o gênero masculino, assinalado na cor azul, com média de 19,1% superior à participação do gênero feminino. E, quando observado do ponto de vista do cômputo geral, a situação se mantém favorável aos homens, com média de -3,1% para as mulheres.

Tabela 5 – Distribuição das funções de gestão (FGs e CDs) entre os servidores da UFPE

Cargos	Técnicos			Docentes			Total Geral			Total M e F
	M	F	(F-M)/F [%]	M	F	(F-M)/F [%]	M	F	(F-M)/F [%]	
Assessor	2	5	71,0%	4	1	75,0%	6	6	0,0%	12
Assessor de reitor	0	0		1	0	100,0%	1	0	100,0%	1
Assistente administrativo	11	5	69,0%	0	0		1	1	0,0%	2
Assistente técnico	1	1	0,0%	0	0		1	1	0,0%	2
Auditor	1	0	100,0%	0	0		1	0	100,0%	1
Chefe	47	44	6,4%	14	5	64,3%	61	49	19,7%	110
Chefe de departamento	0	0		25	20	20,0%	25	20	20,0%	45
Chefe de seção	7	5	28,6%	0	0		7	5	28,6%	12
Chefe de serviço	3	5	40,0%	0	0		3	5	40,0%	8
Coordenador	43	52	17,3%	15	21	28,6%	58	73	20,5%	131
Coord. de pós-graduação	0	0		19	14	26,3%	19	14	26,3%	33
Coordenador administrativo	4	4	0,0%	3	3	0,0%	7	7	0,0%	14
Coordenador de curso de graduação	0	1	100,0%	66	69	51,0%	66	70	49,0%	136
Coordenador de extensão	0	0		3	3	0,0%	3	3	0,0%	6
Diretor	16	13	18,8%	9	12	25,0%	25	25	0,0%	50
Diretor de centro acadêmico	0	0		7	1	85,7%	7	1	85,7%	8
Diretor de divisão	2	0	100,0%	0	0		2	0	100,0%	2
Diretor de órgão suplementar	0	0		1	0	100,0%	1	0	100,0%	1
Gerente	25	15	40,0%	0	0		25	15	40,0%	40
Pregoeiro	5	4	20,0%	0	0		5	4	20,0%	9
Presidente	0	0		2	0	100,0%	2	0	100,0%	2
Pro-reitor	1	2	50,0%	3	0	100,0%	4	2	50,0%	6
Reitor	0	0		1	0	100,0%	1	0	100,0%	1
Secretário	103	156	60,0%	0	0		103	156	60,0%	220
Superintendente	1	1	0,0%	0	0		1	1	0,0%	2
Vice diretor	0	0		4	1	75,0%	4	1	75,0%	5
Vice-diretor de centro	0	0		3	4	25,0%	3	4	25,0%	7
Vice-reitor	0	0		0	1	100,0%	0	1	100,0%	1
<b>TOTAL</b>	<b>272</b>	<b>313</b>	<b>13,1%</b>	<b>176</b>	<b>140</b>	<b>20,5%</b>	<b>453</b>	<b>455</b>	<b>0,4%</b>	<b>867</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na Tabela 5 é possível ter uma visão da preponderância masculina no controle da gestão da universidade nas posições mais na hierarquia, exceto o caso de vice-reitora, mas, esta é uma situação de apenas uma vaga.

Ainda, a Tabela 5 retrata mais uma vez que, no que diz respeito à distribuição do total dos cargos de gestão, os homens, sinalizados na cor azul, foram beneficiados na área docente, com média de 20,5% superior à participação das mulheres e, na área técnica, a situação novamente se inverte, com preponderância das mulheres, com média de 13,1% superior aos homens. No cômputo final, contudo, a situação em ambos os gêneros praticamente se iguala, com apenas 0,4% favorável às mulheres.

Os cargos de gestão nos quais se destacam as docentes são os de Coordenador de Curso, de Diretor, Vice-Diretor de Centro e Vice-Reitor. Na Tabela 5 pode-se observar que entre os TAEs se destacam as secretárias, ocupações tradicionalmente exercidas por mulheres, e como já discutido na Introdução, embora recebam FGs, os cargos de secretário não se configuram obrigatoriamente como cargos de gestão. Portanto, na Tabela 6, estão distribuídos os níveis de FG entre a função de secretários da UFPE e, como pode-se ver, estão concentrados nos níveis mais baixos, entre FG - 4 até FG - 6. E indo mais adiante na Tabela 7, constata-se que a remuneração recebida é insignificante e, portanto, não se configura num cargo de gestão. Mas, o que se destaca, é que a concentração dessas funções recai sobre as servidoras do gênero feminino.

Tabela 6 – Distribuição das funções de Secretário por nível de FG entre os TAEs

Nível de FG	Feminino	Masculino
FG - 1	-	-
FG - 2	5	-
FG - 3	2	-
FG - 4	11	1
FG - 5	16	7
FG - 6	145	72
<b>TOTAL</b>	<b>179</b>	<b>80</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

## 4.2 Os níveis das funções gratificadas e dos cargos de direção

A Tabela 7 apresenta os valores para cada FG, os quais foram instituídos pela UFPE com base na Lei N° 13.328, de 29 de julho de 2016.

Tabela 7 - Valores das FGs instituídas na UFPE a partir de janeiro de 2018

Nível da FG	Vencimento	GDAF(*)	AGE(**)	Total
FG - 1	R\$ 131,35	R\$ 218,04	R\$ 584,11	R\$ 933,50
FG - 2	R\$ 112,20	R\$ 186,24	R\$ 329,59	R\$ 628,03
FG - 3	R\$ 92,95	R\$ 154,29	R\$ 261,92	R\$ 509,16
FG - 4	R\$ 63,53	R\$ 105,45	R\$ 90,18	R\$ 259,16
FG - 5	R\$ 52,30	R\$ 86,81	R\$ 71,19	R\$ 210,30
FG - 6	R\$ 38,73	R\$ 64,30	R\$ 51,17	R\$ 154,20
FCC		Valor único		R\$ 940,84

**GDAF(\*)** Gratificação de atividade pelo desempenho de função (art. 15 da Lei Delegada n.º 13, de 27 de agosto de 1992). **AGE(\*\*)** Adicional de gestão educacional.

Fonte: BRASIL (2016)

A Tabela 8, por seu turno, apresenta os valores para cada CD, os quais foram instituídos pela UFPE com base na Lei n° 13.328, de 29 de julho de 2016.

Tabela 8 - Valores das CDs instituídos na UFPE a partir de janeiro de 2018

Nível do CD	Valor em R\$
CD-1	R\$ 12.893,89
CD-2	R\$ 10.778,50
CD-3	R\$ 8.461,62
CD-4	R\$ 6.144,74

Fonte: Brasil (2016).

## 4.3 Os processos de seleção dos servidores para ocupar os cargos de gestão

Na Tabela 9, pode-se ter uma dimensão da distribuição das FGs e CDs dos servidores por gênero, pois refletem como a autoridade é distribuída em entre os gêneros na estrutura organizacional da UFPE. Embora o poder se exerça de vários modos, ele também está presente nas organizações, enraizado nas posições ocupadas, conferindo ao ocupante do cargo autoridade formal e legítima.

Sobre isso, destaca-se um trecho da entrevista realizada com a Pró-Reitora da Progepe, **Lenita Almeida Amaral**, sobre como ocorriam os processos de seleção, admissão e demissão dos servidores para ocupar os cargos de gestão na UFPE durante o seu mandato:

Em relação à Progepe, são basicamente às pessoas que se destacam pelas suas competências nas áreas de atuação. Então a pessoa para ocupar um cargo de gestão, um cargo de liderança tem que ter algumas competências: ter um bom relacionamento interpessoal para poder comandar equipes, conhecimento daquela área ou pelo menos demonstrar interesse em aprender, de resolver problemas no dia a dia. Então eu destaco pessoas que tenham esse perfil. Então essa era a forma de admitir pessoas nesses cargos de chefia.

Tabela 9 – Distribuição das FGs e CDs entre os servidores da UFPE de 2011 a 2016

Gratificações	Técnicos		Docentes		Total Geral		Total
	M	F	M	F	M	F	
CD-1	0	0	1	0	1	0	1
CD-2	1	3	2	1	3	4	7
CD-3	1	2	13	4	14	6	20
CD-4	12	9	9	10	21	19	40
FG-1	59	60	65	50	124	110	234
FG-2	16	21	1	1	17	22	39
FG-3	33	30	0	0	33	30	63
FG-4	11	27	0	0	11	27	38
FG-5	15	16	0	0	15	16	31
FG-6	59	90	85	74	144	164	308
FCC	0	1	65	50	65	51	116
<b>TOTAL</b>	<b>207</b>	<b>259</b>	<b>241</b>	<b>190</b>	<b>448</b>	<b>449</b>	<b>897</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A Tabela 9 mostra a influência dos homens no acúmulo das FGs e CDs dos mais altos escalões, com poder de decisão maior na universidade, como por exemplo CD1, CD3, CD4, FG1 e FCC. As mulheres, por seu turno, com menor reconhecimento, acumulando gratificações do tipo FG4 e FG6, de baixo poder de decisão e menor remuneração. A participação feminina nos cargos de gestão vai caindo conforme aumenta o nível hierárquico. Essa constatação corrobora com o que evidenciaram Moschkovich e Almeida (2015) que as mulheres que atuam nas universidades brasileiras, estão em menor proporção nas posições mais altas da carreira, naqueles cargos associados a melhores salários e maior prestígio acadêmico.

A distribuição dessas FGs e CDs por gênero deixa evidente que o acesso das mulheres a cargos do alto escalão é mais restrito. A universidade, que de certo modo tem mais autonomia para gerenciar essa distribuição de cargos de confiança entre os gêneros, tornando as designações de funções equilibradas, reforça esse estereótipo, principalmente em determinadas funções que historicamente sempre foram preenchidas por homens.

A hipótese de serem os critérios adotados para designar um cargo de gestão, como citado acima pela ex Pró-Reitora é insuficiente para descrever com maior precisão porque as profissionais do sexo feminino ainda têm mais dificuldade do que aqueles do sexo masculino para ingressar nos cargos de gestão no mais alto escalão da UFPE.

Todavia, em outra parte da entrevista realizada com a ex Pró-Reitora **Lenita Almeida Amaral**, quando questionada como eram feitas as escolhas dos servidores para exercerem as funções gratificadas de chefia e cargos de direção, os quais não são eleitas por meio de processo eleitoral, a mesma respondeu:

De um modo geral, pela minha experiência, a universidade sempre escolhe as pessoas que demonstram as competências requeridas, tanto nas Pró-reitoras, quanto no Campus em geral. Por exemplo, se a Universidade está precisando de uma pessoa no cargo de Gestão em Orçamento e Finanças, o candidato, além de ter experiência na área, também terá que demonstrar competências e desenvoltura para resolver problemas e assumir responsabilidades. Então são essas características que eu considero que fazem o gênero ser irrelevante. Hoje se busca no serviço público pessoas que demonstrem essas competências e o interesse, a atitude de querer aprender e resolver problema.

Portanto, essa invisibilidade de gênero como justificado pela Pro-Reitora disfarça o fato de que o trabalhador, masculino ou feminino, não tem responsabilidades domésticas e pode se concentrar em seu trabalho em tempo integral. Isso ignora o fato de que muitas mulheres ainda precisam trabalhar um segundo turno em casa ou suas necessidades de licenças para tratamento de saúde e maternidade, temas discutidos mais adiante neste dissertação.

O que mostra Kelan (2008), é que a relativa ausência de gênero nos discursos não significa que o gênero não importa. Num contexto social em que o modo dominante de divisão do trabalho doméstico atribui às mulheres a maior parte do cuidado com os filhos, as penaliza desproporcionalmente em relação a “demonstrar competências e desenvoltura para resolver problemas e assumir responsabilidades”, considerando que as mesmas podem não ter as mesmas condições de obter o mesmo tipo de credenciais ou características que seus colegas homens.

Em todos os casos, o que não está claro, é como cada servidor, docente ou técnico, “demonstra as competências requeridas” para acessar os cargos de gestão. Neste quadro, a metáfora teto de vidro é um dispositivo para capturar e explicar as dimensões simbólicas da discriminação contra as docentes do gênero feminino na UFPE, embora as mesmas estejam num nível educacional tão elevado quanto os docentes do gênero masculino. Esta condição nos faz recorrer à Steil (1997), que se refere à metáfora teto de vidro como uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficiente forte para evitar a ascensão de mulheres aos níveis mais altos da hierarquia organizacional. Em outras palavras, recorrendo agora a Bendl e Schmidt (2010), parece que não é apenas o teto que está segurando as mulheres, é toda a estrutura da UFPE: as barreiras ao avanço não estão somente acima das docentes, elas estão ao seu redor.

O teto de vidro é a barreira não reconhecida para o avanço das mulheres, mas é um limite transparente que parece ser fiável ou estático e em termos de espaço metafórico também palpável. Em relação ao vidro, o limite também é tangível, mas na maior parte invisível. O vidro, como um meio duro, mas também frágil, proporciona uma barreira invisível. Embora permita que o *insider* veja para fora e o *outsider* para dentro, o espaço é limitado por paredes e um teto de vidro.

Em outras palavras, um teto de vidro dificulta grupos diferentes ao acesso aos cargos de gestão. Como esses limites são transparentes, as mulheres podem ver o próximo nível hierárquico, mas os obstáculos invisíveis (como ocorre o processo de seleção dos servidores, como são identificadas e o que significam as “competências” dos candidatos, qual o sentido da “responsabilidade” que se espera da pessoa que vai assumir o cargo), impedem o acesso a ele. Assim, as docentes ainda estão em desvantagem e sub-representadas em posições de liderança, enquanto os homens continuam a avançar em cargos de gestão nos mais altos escalões.

Como se lê no Quadro 07, um mesmo cargo, por exemplo, Diretor ou Chefe, pode receber FG ou CD de diferentes níveis e, conseqüentemente, diferentes valores em reais. Quanto a estas situações, destaca-se outro trecho da entrevista realizada com a senhora **Lenita Almeida Amaral**, na qual, a mesma explica porque um mesmo cargo de gestão, por exemplo, Chefe e Diretor recebem diferentes gratificações.

A universidade tem uma estrutura organizacional como todas as demais. Nessa estrutura organizacional tem os cargos de direção, como Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Pró-Reitorias, Diretores de Centro, além dos Diretores de Órgãos Suplementares. Essas funções que são da alta administração recebem gratificações denominadas CDs. A FG 1 é uma função gratificada para Chefe de Departamentos, Coordenações de Graduação e Pós-Graduação e funções de Coordenação, portanto, em todas as universidades essas funções de chefia e coordenações recebem o mesmo valor e a mesma FG 1. Logo, é a posição na estrutura organizacional que define quais serão as CDs e FGs. A diferença entre elas é o valor e a posição hierárquica na estrutura. O Diretor está acima do chefe de Departamento, por isso há diferenças de valores. Vai depender de onde a caixinha da estrutura organizacional está. Se é Chefe de Divisão, de Sessão, de Setor ou de Departamento, etc... Não é a nomenclatura “Chefe” que define a FG, são as obrigações que a função exige: um Chefe de Departamento tem mais obrigações do que um Chefe de Divisão ou de Setor, embora todos sejam chefes.

Quadro 07 - As gratificações e os cargos correspondentes

<b>Função Gratificada FG</b>	<b>Cargos</b>	<b>Cargo de Direção CD</b>	<b>Cargos</b>
FG1	Chefes de Departamentos Acadêmicos, Coordenações dos Centros Acadêmicos e das Pró-Reitorias e Coordenação de Biblioteca Setorial	CD1	Reitor
FG2	Assistentes de Pró-Reitores, Gerentes de Centros Acadêmicos e algumas Secretarias	CD2	Vice-Reitor e Pró-Reitores
FG3	Diretores de Divisões e algumas Secretarias	CD3	Assessores do Reitor, Chefe de Gabinete do Reitor, Diretores dos Centros Acadêmicos, Procurador da UFPE, Superintendência e Órgãos Suplementares
FG4	Chefes de Serviços e de Escolaridades dos Centros Acadêmicos	CD4	Assessores do Reitor, Diretores de Pró-reitorias, Diretores dos Órgãos Suplementares e da Superintendência
FG5	Secretários de Reitor (a), Vice-Reitor (a), Pró-Reitores (a), Diretores (as) dos Centros Acadêmicos		
FG6	Secretários e Chefes de diversos setores		
FCC	Função de Coordenador de Cursos de Graduação e Pós-Graduação que é equivalente à FG 1		

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No que diz respeito à distribuição de docentes de cada gênero pelas diferentes áreas do conhecimento, a Tabela 10 confirma o que já constataram Moschkovich e Almeida (2015), que os casos de menor presença feminina estão nas ciências exatas e nas engenharias.

Tabela 10 - Distribuição das FG e CD na estrutura organizacional da UFPE

CENTROS ACADÊMICOS	Técnicos		Docentes		Total Geral	Total Geral	Total	% Total
	M	F	M	F	M	F	M e F	M e F
Centro Acadêmico do Agreste (CAA)	11	6	13	13	24	19	43	
Centro de Artes e Comunicação (CAC)	9	12	24	18	33	30	63	
Centro Acadêmico de Vitória (CAV)	2	6	6	10	8	16	24	
Centro de Biociências (CB)	7	7	15	19	22	26	48	
Centro de Ciências Exatas da Natureza (CCEN)	7	17	16	5	23	22	45	
Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)	4	5	6	1	10	6	16	
Centro de Ciências da Saúde (CCS)	9	15	15	25	24	40	64	65%
Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA)	4	12	14	13	18	25	43	
Centro de Educação (CE)	5	10	5	11	10	21	31	
Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH)	10	11	15	13	25	24	49	
Centro de Informática (CIn)	5	6	9	1	14	7	21	
Centro de Tecnologia e Geociências (CTG)	12	13	32	6	44	19	63	
Órgãos Suplementares	46	34	0	0	46	34	80	10%
Gabinete do Reitor	25	20	3	4	28	24	52	
Pró-Reitoria de Assuntos Acadêmicos (Proacad)	3	8	1	0	4	8	12	
Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis (Proaes)	2	4	0	1	2	5	7	
Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (Procit)	2	5	1	0	3	5	8	
Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (Proexc)	3	9	0	0	3	9	12	25%
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (Progepe)	9	24	0	0	9	24	33	
Pró-Reitoria de Gestão Administrativa (Progest)	16	13	0	0	16	13	29	
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (Propesq)	4	8	1	0	5	8	13	
Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (Proplan)	12	14	0	0	12	14	26	
<b>Total de servidores com gratificação</b>	<b>207</b>	<b>259</b>	<b>176</b>	<b>140</b>	<b>383</b>	<b>399</b>	<b>782</b>	<b>100%</b>
<b>Total geral de servidores na UFPE</b>	<b>1.699</b>	<b>2.148</b>	<b>1.160</b>	<b>954</b>	<b>2.859</b>	<b>3.102</b>	<b>5.961</b>	
<b>Percentual das gratificações em comparação total de servidores</b>	<b>3,47%</b>	<b>4,34%</b>	<b>2,95%</b>	<b>2,35%</b>	<b>6,43%</b>	<b>6,69%</b>	<b>26,24%</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os docentes do gênero masculino se concentram mais na gestão dos seguintes centros:

- a. Centro de Ciências Exatas da Natureza (CCEN), com 16 gestores masculinos e 05 femininas;
- b. Centro de Tecnologia e Geociências (CTG), com 32 gestores masculinos contra 06 femininos;
- c. Centro de Informática (Cin), com 09 gestores masculinos, contra apenas 01 gestora feminina.

As docentes do gênero feminino, por sua vez, estão mais concentradas na gestão dos seguintes centros:

- a. Centro de Ciências da Saúde (CCS), com 25 gestoras mulheres contra 16 homens;
- b. Centro de Biociências (CB), com 20 gestoras mulheres contra 15 homens;
- c. Centro de Educação (CE), com 11 gestoras mulheres contra cinco homens.

A Tabela 11 revela um acúmulo maior de homens com CD nos Centros (CAA, CCEN, CCJ, CIN, CTG e Órgãos Suplementares). Nos outros Centros e Pró-Reitorias (CAV, CB, CCS, CCSA, CE, Proacad, Proext, Progepe e Propesq) há uma maior concentração de mulheres.

Os demais Centros Acadêmicos apresentam um equilíbrio entre a distribuição das FGs. No total geral, a diferença entre homens e mulheres é de apenas 16 (homens 383 – mulheres 399).

Há mais mulheres da área técnica com FG e CD na Reitoria e Órgãos Suplementares (139) do que em todos os 12 Centros Acadêmicos da UFPE (120). Destaque para a Progepe, que das 33 FGs e CDs lotados na Pró-Reitoria, 24 eram designadas para mulheres.

Outra saliência são os 25% de todas as FGs e CDs da UFPE concentrados na Reitoria (Gabinete do Reitor e Pró-Reitorias), enquanto que nos 12 Centros Acadêmicos da UFPE, incluindo os Campi de Vitória (CAV) e Caruaru (CAA), o total é de 65%, e 10% estão concentradas nos Órgãos Suplementares: Biblioteca Central (BC), Editora, Hospital das Clínicas (HC), Lika (Laboratório de Imunopatologia Keizo Asami), Núcleo de Educação Física e Desportos, Núcleo de Saúde Pública, Núcleo de Tecnologia da Informação e Núcleo de TV e Rádios Universitárias.

Destaque para o Gabinete do Reitor, das Pró-Reitorias e dos Órgãos Suplementares que são, em sua grande maioria, dirigidos por técnicos. Mas a maior

diferenciação diz respeito ao total de 192 FGs e CDs designadas entre os 582<sup>6</sup>, servidores (TAEs e docentes) lotados na Reitoria (Gabinete do Reitor e Pró-Reitorias). Ou seja, em junho de 2017, 33% dos servidores lotados na Reitoria tinham acesso a uma das FGs ou CDs dos mais variados níveis e remuneração.

A desproporção maior diz respeito às 478 funções gratificadas (FG1) e Cargos de Direção (CD1, CD2, CD3 e CD4) existentes na UFPE, remunerados com maior valor e também com maior poder de decisão na estrutura organizacional, das quais 90 delas estão concentradas na Reitoria (Gabinete do Reitor e Pró-Reitorias), revelando que 18,82% dos servidores lotados na Reitoria recebem valores de funções gratificadas que variam entre R\$ 933,50 e R\$ 12.893,89.

Os resultados da Tabela 11 evidenciam como os cargos com as FGs e CDs com os valores mais altos se concentram nos homens (assinalados na cor azul), ou se igualam entre homens e mulheres (assinalados na cor verde). Da mesma maneira, as CDs, gratificações destinadas aos altos escalões da UFPE, com maior poder de decisão na universidade, estão monopolizados no contingente masculino. As mulheres ocupam mais funções de nível e valor intermediário.

Observando as Tabelas 10 e 11, a metáfora *firewall* (BENDL; SCHMIDT, 2010), abre novos caminhos e perspectivas para a compreensão e investigação relativas à distribuição das FGs e CDs na UFPE, em relação aos setores e ao gênero.

*Firewall*, uma parte de um sistema ou rede projetada para bloquear o acesso não autorizado, permitindo a comunicação externa somente por pessoas autorizadas. A metáfora *firewall* sugere um discriminador que administre esse espaço virtual intangível aparentemente sem fronteiras, a saber, os seus criadores, *gatekeeper*, desenvolvedores de firewall (FRANTZEN et al., 2001 apud BENDL; SCHMIDT 2010), que rejeita sinais indesejados. Uma vez que, por definição, essa metáfora permite uma referência a um *gatekeeper*, os limites podem ser considerados como sendo inventados intencionalmente com base em interesses pessoais e organizacionais, gerenciados por meio de características estruturais.

Ao se referir aos *gatekeepers*, um *modus operandi* intencional de impedir que pessoas indesejadas entrem no sistema possibilitando-lhes imaginar os códigos de login aplicados para a seleção das pessoas. O primeiro código a ser decifrado seria saber quais são as gratificações disponíveis na UFPE, seus níveis e valores, e como estão atualmente distribuídas.

---

<sup>6</sup> Conforme dados fornecidos pela Progepe em junho/2017.

Tabela 11 – Distribuição das FGs e dos CDs com seus valores correspondentes, entre os cargos de gestão por gênero

Cargos	Tipo de FG / CD	Valor (R\$)	Total de homens	Total de mulheres	(%)	Total Geral
Assessor	CD3	R\$ 8.461,62	6	6	50,0%	12
	CD4	R\$ 6.144,74				
	FG1	R\$ 933,50				
Assessor de reitor	FG2	R\$ 628,03	1	0	100,0%	1
	FG3	R\$ 509,16				
	CD3	R\$ 8.461,62				
Auditor	CD4	R\$ 6.144,74	1	0	100,0%	1
Chefe	FG1	R\$ 933,50	61	49	55,0%	110
	FG2	R\$ 628,03				
	FG3	R\$ 509,16				
	FG4	R\$ 259,16				
	FG5	R\$ 210,30				
Chefe de departamento	FG1	R\$ 933,50	25	20	56,0%	45
Chefe de seção	FG4	R\$ 259,16	7	5	58,0%	12
	FG5	R\$ 210,30				
	FG6	R\$ 154,20				
Chefe de serviço	FG3	R\$ 509,16	3	5	63,0%	8
	FG4	R\$ 259,16				
	FG5	R\$ 210,30				
	FG6	R\$ 154,20				
Coordenador	FG1	R\$ 933,50	58	73	56,0%	131
	FG2	R\$ 628,03				
	FG3	R\$ 509,16				
Coordenador de curso de graduação	FG1	R\$ 933,50	66	58	53,0%	20
Coordenador de pós-graduação	FG1	R\$ 933,50	19	14	58,0%	33
Coordenador administrativo	FG1	R\$ 933,50	7	7	50,0%	14
Coordenador de extensão	FG1	R\$ 933,50	3	3	50,0%	6
Diretor	CD3	R\$ 8.461,62	25	25	50,0%	50
	CD4	R\$ 6.144,74				
	FG1	R\$ 933,50				
	FG2	R\$ 628,03				
Diretor de centro acadêmico	FG3	R\$ 509,16	7	1	88,0%	8
	CD3	R\$ 8.461,62				
	CD4	R\$ 6.144,74				
Diretor de divisão	FG3	R\$ 509,16	2	0	100,0%	2
Diretor de órgão suplementar	CD4	R\$ 6.144,74	1	0	100,0%	1
Gerente	FG1	R\$ 933,50	25	15	63,0%	40
	FG2	R\$ 628,03				
	FG3	R\$ 509,16				
Pregoeiro	FG3	R\$ 509,16	5	4	56,0%	9
Presidente	FG1	R\$ 933,50	2	0	100,0%	2
	FG3	R\$ 509,16				
Pro-reitor	CD2	R\$ 10.778,50	4	2	67,0%	6
	CD3	R\$ 8.461,62				
Reitor	CD1	R\$ 12.893,89	1	0	100,0%	1
Superintendente	CD3	R\$ 8.461,62	1	1	50,0%	2
Vice diretor	FG1	R\$ 933,50	4	1	80,0%	5
Vice-diretor de centro	FG1	R\$ 933,50	3	4	43,0%	7
Vice-reitor	CD2	R\$ 10.778,50	0	1	100,0%	1

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os servidores da área técnica que atuam no Gabinete do Reitor e Pró-Reitorias têm acesso a essas informações e, portanto, isso deve explicar porque tamanha quantidade de gratificações estão distribuídas entre estes setores. Essa concentração de gratificações na alta administração nas universidades, vai de encontro ao tripé formado pelo ensino, pela pesquisa e pela extensão, que constitui o eixo fundamental da universidade brasileira, e que é operado nos Centros Acadêmicos.

Mas, para entrar no sistema é preciso conhecer e decifrar o significado desses códigos, como as pessoas são selecionadas para ter acesso às FGs e CDs: gênero, idade, servidor docente ou técnico, estar lotado na Reitoria ou em um Centro Acadêmico, etc. A solução ou a chave para superar a discriminação é decifrar as senhas corretas.

A metáfora *firewall* representa limites invisíveis que podem ser alterados rapidamente alterando os códigos do *firewall*. No entanto, como consequência desta flexibilidade do sistema, os códigos e os limites permanecem bastante obscuros para aqueles que estão fora do sistema, como revelam os dados apresentados nas Tabelas 10 e 11, tanto em relação ao gênero (como veremos com mais detalhes a seguir), quanto à distribuição das gratificações entre os setores da UFPE.

#### **4.4 A representatividade das mulheres na alta administração da UFPE**

A UFPE, assim como todas as organizações, requer uma equipe gerencial diretiva, o ápice estratégico, no qual todo o sistema é supervisionado. Juntamente com o Reitor, as seguintes Pró-Reitorias são constituídas no âmbito do ápice estratégico:

- I. Pró-Reitoria de Assuntos Acadêmicos (Proacad)
- II. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (Propesq)
- III. Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (Proexc)
- IV. Pró-Reitoria de Gestão Administrativa (Progest)
- V. Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (Proplan)
- VI. Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis (Proaes)
- VII. Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (Procit)

Além disso, a alta administração da UFPE é constituída por quatro Conselhos Superiores, cuja atribuição é a de auxiliar a Reitoria e suas Pró-Reitorias na tarefa de administrar a instituição. Cada um desses órgãos deliberativos exerce função normativa, deliberativa e consultiva específicas em regime de colaboração entre si.

O Conselho Universitário é o órgão deliberativo superior normativo e consultivo da UFPE, constituído pelos membros integrantes do Conselho de Administração (CADM) e do Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão (CCEPE).

O CADM<sup>7</sup> é a instância responsável pelas matérias administrativas da instituição e é constituído pelo Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Ex-Reitores, Diretores e Vice-Diretores de Centros Acadêmicos, representantes das classes do magistério, das classes empresariais, dos estudantes de graduação e de pós-graduação e dos técnicos-administrativos em educação.

O CCEPE<sup>8</sup> gerencia as ações ligadas às áreas indissociáveis do ensino, da pesquisa e da extensão, constituído pelo Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Diretores e Vice-Diretores dos Centros Acadêmicos, três representantes eleitos pelo Conselho Departamental de cada Centro, representantes dos coordenadores de cursos e dois representantes dos estudantes, sendo um de graduação e outro de pós-graduação, além do representante da FAFIRE.

O Conselho de Curadores<sup>9</sup> é o órgão encarregado da fiscalização econômico-financeira da UFPE, constituído por dois membros eleitos pelo Conselho de Administração, dois membros eleitos pelo Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão, e pelos representantes do corpo docente, do corpo discente, do Ministério da Educação (MEC) e da comunidade.

Outrossim, Diretores e Vice-Diretores de Centros Acadêmicos também compõem a alta administração da UFPE e representam alguns dos conselhos como exposto acima.

#### 4.4.1 Reitores e vice-reitores no período de 1946 à 2015

Observa-se no Quadro 08 e no Gráfico 02 a completa ausência de docentes do gênero feminino no cargo de Reitora. Portanto, em 17 mandatos de cargo de Reitor (quatro anos cada)<sup>10</sup>, todos os Reitores nomeados foram homens (inclusive o Reitor atual que está em exercício desde 2015).

---

<sup>7</sup> O CADM é regido pelo Art. 20 do Estatuto da UFPE.

<sup>8</sup> O CCEPE é regido pelo Arg. 24 do Estatuto da UFPE.

<sup>9</sup> O Conselho de Curadores é regido pelo Art. 27 do Estatuto da UFPE.

<sup>10</sup> Reitor e Vice-Reitor deverá ter um mandato de 4 anos, permitida uma recondução (art. 30, § 5º do Estatuto da UFPE) e Decreto 1.916/1996, que regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais (art. 5.º), o mandato de Reitor e de Vice-Reitor de universidade será de quatro anos, sendo permitida uma única recondução para o mesmo cargo.

Quadro 08 – Relação dos Reitores da UFPE de período de 1946 à 2015

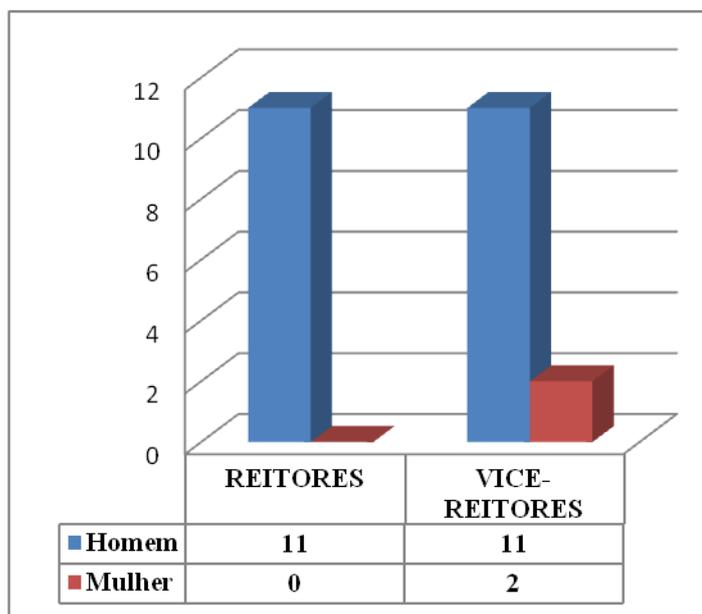
Ano	Reitor	Vice-Reitor
ago/1946-ago/1959	Joaquim Ignacio de Almeida Amazonas <sup>[nota 1]</sup>	Soriano Neto Edgar Altino
ago/1959-ago/1964	João Alfredo Gonçalves da Costa Lima <sup>[nota 2]</sup> Newton da Silva Maia	Newton da Silva Maia
ago/1964-ago/1971	Murilo Humberto de Barros Guimarães	Jônio Lemos Marcionilo de Barros Lins
ago/1971-ago/1975	Marcionilo de Barros Lins	Rômulo Maciel
set/1975-set/1979	Paulo Frederico do Rego Maciel	Geraldo Lafayette Bezerra
dez/1979-nov/1983	Geraldo Lafayette Bezerra <sup>[nota 3]</sup> Geraldo Calábria Lapenda	Geraldo Calábria Lapenda
nov/1983-nov/1987	George Browne do Rego	Maria Antônia Amazonas McDowell
nov/1987-nov/1991	Edinaldo Gomes Bastos	Éfrem de Aguiar Maranhão
nov/1991-nov/1995	Éfrem de Aguiar Maranhão	José Luiz Barreira
dez/1995-dez/1999 dez/1999-out/2003	Mozart Neves Ramos <sup>[nota 4]</sup> Geraldo José Marques Pereira	Geraldo José Marques Pereira
out/2003-out/2007 out/2007-out/2011	Amaro Henrique Pessoa Lins	Gilson Edmar Gonçalves e Silva
out/2011-out/2015	Anísio Brasileiro de Freitas Dourado	Silvio Romero de Barros Marques
out/2015-		Florisbela de Arruda Câmara e Siqueira Campos

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

1. Ir para cima↑ reeleito para vários mandatos, desempenhou a função de Reitor por 12 anos, falecendo antes do término do último mandato (ago/1959)
2. Ir para cima↑ renunciou antes do término do mandato (em jun./1964), havendo o Vice-Reitor concluído o período (ago/1964)
3. Ir para cima↑ faleceu antes do término do mandato (em abr./1983), havendo o Vice-Reitor concluído o período (nov./1983)
4. Ir para cima↑ renunciou antes do término do mandato (em fev./2003), havendo o Vice-Reitor concluído o período (out/2003)

Relativo ao cargo de Vice-Reitoria, apenas duas mulheres foram nomeadas. A gestão da primeira foi no período de 1983-1987, e, depois houve um intervalo de 32 anos entre a primeira e a última, que está em exercício desde 2015.

Gráfico 02 – Reitores e Vice-Reitores da UFPE (1946 à 2015)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

#### 4.4.2 Pró-Reitores

Percebe-se na Tabela 12 que há um equilíbrio entre homens e mulheres e entre servidores técnicos e docentes, nos últimos três mandatos, nas indicações para o cargo de Pró-Reitoria. Inclusive os cargos que estão atualmente em exercício, estão distribuídos entre quatro homens e quatro mulheres.

Tabela 12 – Levantamento dos Pró-Reitores<sup>11</sup> da UFPE nos últimos três (03) mandatos por gênero e por cargo (TAE e docente)<sup>12</sup>

Pró-Reitores (as)	Técnicos		Docentes		Total Geral	Total Geral	Total
	M	F	M	F	M	F	M e F
	1	4	9	5	10	9	19

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Esta pesquisa apontou que, entre os Pró-Reitores em exercício desde 2015, apenas um docente do gênero masculino recebeu CD-03 (R\$ 8.461,62), enquanto que todos os

<sup>11</sup> “Os Pró-Reitores serão designados pelo Reitor, preferencialmente, dentre servidores da Universidade e exercerão as suas funções por delegação, na forma do disposto na alínea q do artigo 33 deste Estatuto.” (art. 37, §2º do Estatuto da UFPE).

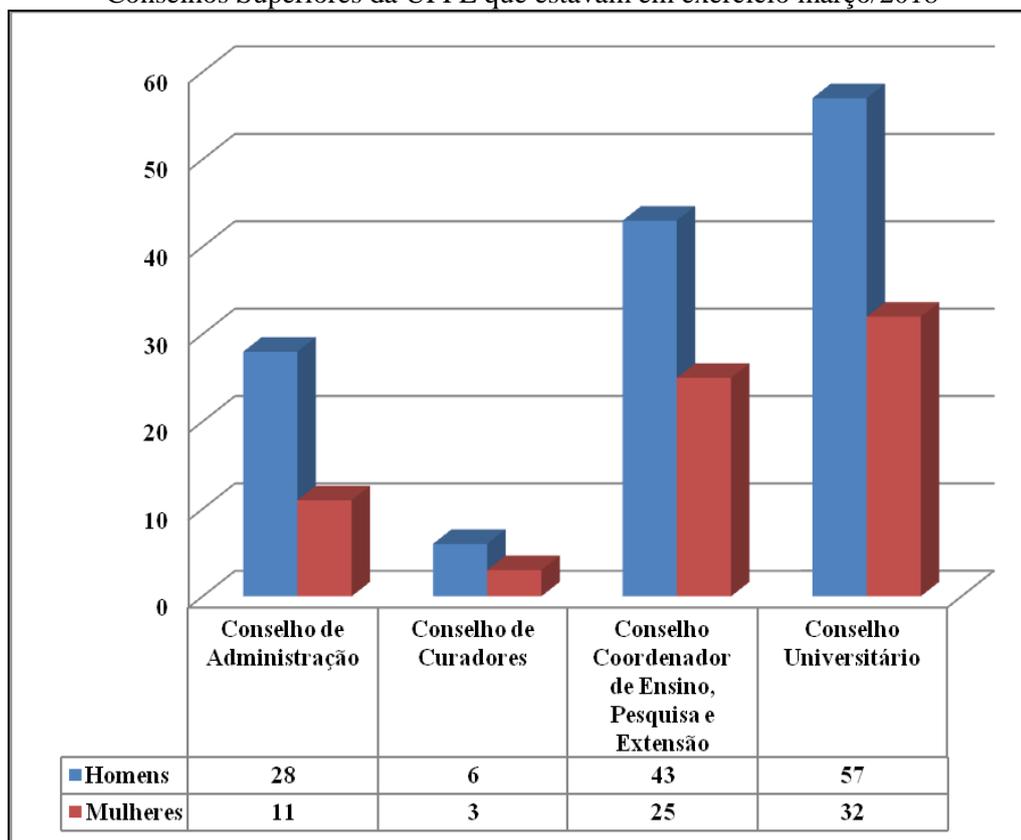
<sup>12</sup> Incluindo também os Pró-Reitores atuais.

outros (homens e mulheres) receberam CD-02 (R\$ 10.778,50). Destacando que atualmente a UFPE possui oito Pró-Reitorias que são comandadas por quatro servidores do gênero masculino (sendo 01 técnico e 03 docentes) e quatro do gênero feminino (sendo 03 técnicos e 01 docente).

#### 4.4.3 Conselhos Superiores - membros titulares

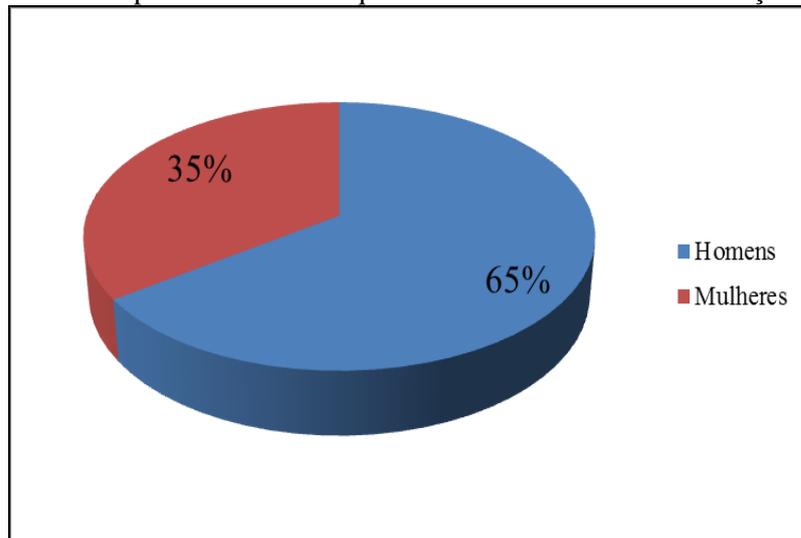
Como se observa nos Gráfico 03 e 04, a representatividade total dos homens nos quatro Conselhos Superiores da UFPE entre os membros que estavam em exercício em janeiro de 2018 é de 65%, enquanto que das mulheres é de apenas 35%.

Gráfico 03 – Representatividade dos homens e mulheres nos Conselhos Superiores da UFPE que estavam em exercício março/2018



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

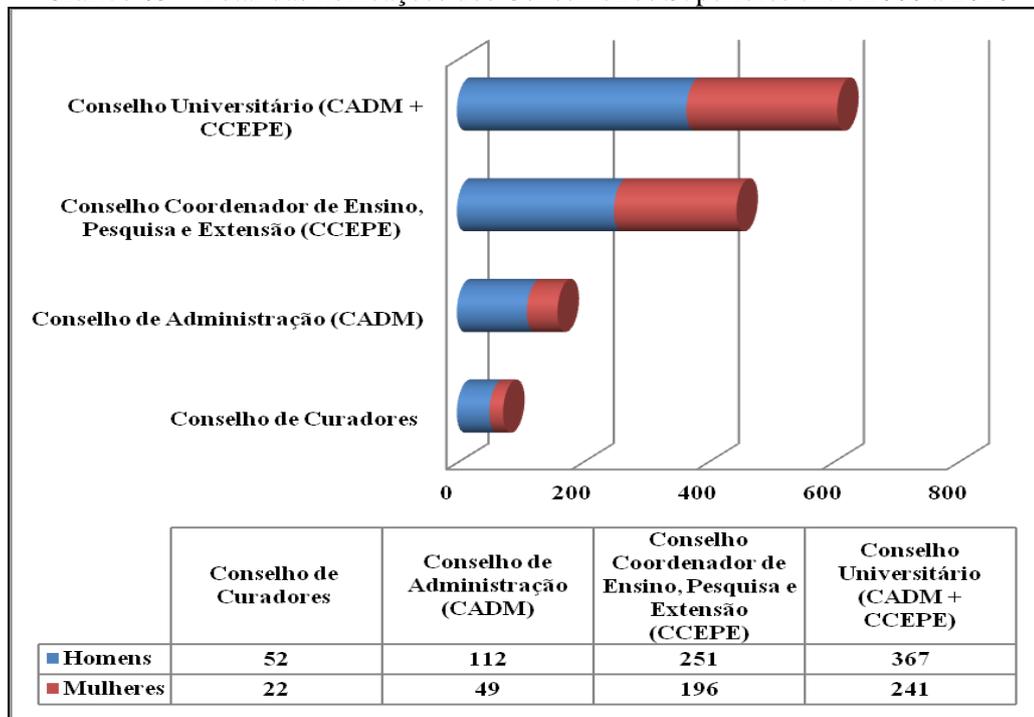
Gráfico 04 – Percentual total da representatividade dos homens e mulheres nos Conselhos Superiores da UFPE que estavam em exercício em março/2018



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observando o Gráfico 05, nota-se que houve um total de 782 nomeações destinadas aos homens e 508 nomeações destinadas às mulheres, ou seja, não houve uma significativa mudança nessas nomeações durante esses 10 últimos anos, ficando as mulheres sempre com uma pequena representatividade.

Gráfico 05 – Total das nomeações dos Conselheiros Superiores entre 2000 a 2018



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

#### 4.4.4 Diretores e Vice-Diretores dos Centros Acadêmicos da UFPE

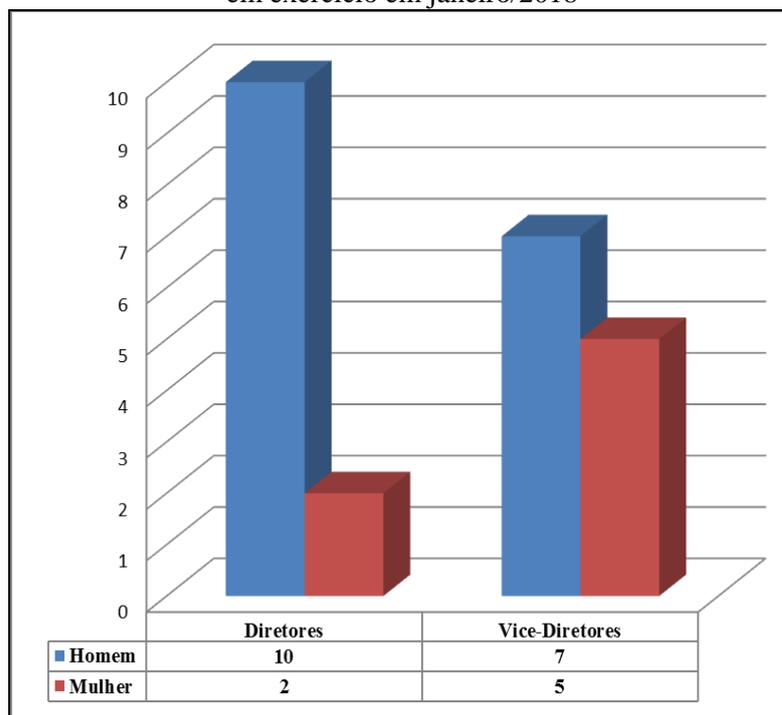
Do total de 12 Diretores dos Centros Acadêmicos da UFPE em exercício em janeiro de 2018, apenas duas mulheres ocupavam o referido cargo de Diretora e cinco de Vice-Diretora (Quadro 09 e Gráfico 06). Destacando que o tempo de mandato para a referida função é de dois anos, podendo ser reconduzido uma vez, segundo o art. 43 do Estatuto da UFPE.

Quadro 09 – Relação dos Diretores e Vice-Diretores dos Centros Acadêmicos da UFPE em exercício em janeiro/2018.

<b>Centros</b>	<b>Diretores</b>	<b>Vice-Diretores</b>
Centro Acadêmico do Agreste (CAA)	Prof. Manoel Guedes Alcoforado Neto	Profa. Ana Paula Freitas da Silva
Centro de Artes e Comunicação (CAC)	Prof. Walter Franklin Marques Correia	Profa. Cristiane Maria Galdino de Almeida
Centro Acadêmico de Vitória (CAV)	Prof. Dr. José Eduardo Garcia	Prof. Dr. René Duarte
Centro de Biociências (CB)	Profa. Maria Eduarda de Larrazábal	Profa. Oliane Maria Correia Magalhães
Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN)	Prof. Marcelo Navarro	Prof. Renato José de Sobral Cintra
Centro de Ciências Jurídicas (CCJ) (Faculdade de Direito do Recife)	Prof. Dr. Francisco Queiroz Bezerra Cavalcanti	Prof. Dr. Ivanildo de Figueiredo Andrade de Oliveira Filho
Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA)	Prof. Jeronymo José Libonati	Prof. Zionam Rolim
Centro de Ciências de Ciências da Saúde (CCS)	Prof. Nicodemos Teles de Pontes Filho	Prof. Vânia Pinheiro Ramos
Centro de Educação (CE)	Prof. Alfredo de Macêdo Pomes	Profa. Ana Lúcia Félix
Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH)	Profa. Maria da Conceição Lafayette de Almeida	Prof. Ricardo Pinto de Medeiros
Centro de Informática (CIn)	Prof. André Luís de Medeiros Santos	Prof. José Augusto Suruagy Monteiro
Centro de Tecnologia e Geociências (CTG) (Escola de Engenharia de Pernambuco)	Prof. Afonso Henrique Sobreira de Oliveira	Prof. José Araújo dos Santos Júnior

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 06 – Diretores e Vice-Diretores dos Centros Acadêmicos da UFPE em exercício em janeiro/2018



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

#### 4.4.5 Tempo de acesso na alta administração, por gênero

O tempo decorrido entre o ingresso na UFPE e a chegada ao nível mais alto da carreira é outro elemento que pode indicar a desigualdade de gênero. Para analisar esse aspecto, a Tabela 13 e o Gráfico 07 comparam o tempo que servidores do gênero feminino e masculino, que estão no cargo atualmente, levaram para chegar ao nível mais alto.

Uma atenção maior na Tabela 13 e é possível constatar, considerando o cômputo geral dos cargos de Reitoria, Pró-Reitorias e Diretorias dos Centros Acadêmicos, que os homens chegaram em média 23,9 anos aos cargos e as mulheres levaram 31,65 anos, ou seja, 7,75 anos a mais.

Porém, essas diferenças se tornam ainda mais contrastantes quando se analisa individualmente os cargos de gestão. Por exemplo, no caso dos cargos de Pró-Reitor, os homens levaram em média apenas 10 anos para serem nomeados na referida função, já as mulheres tiveram uma média de 25 anos, aumentando a diferença em 15 anos. No caso dos Diretores de Centro Acadêmicos, os homens levaram 21,3 anos e as mulheres 35 anos, sendo a diferença de 13,7 anos a mais.

Tabela 13 – Tempo decorrido entre o ingresso na UFPE e a ascensão ao nível mais alto da carreira dos servidores do alto escalão que estão no cargo em 2018

Função	Tempo na UFPE (anos)	
	Masculino	Feminino
Reitor	40	-
Vice-Reitora	-	39
<b>Média de anos</b>	<b>40</b>	<b>39</b>
	12	39
	29	38
Pró-Reitores (as)	7	30
	10	25
<b>Média de anos</b>	<b>14,5</b>	<b>33</b>
	10	41
	10	29
	10	-
	19	-
Diretores (as) dos Centros Acadêmicos	40	-
	42	-
	27	-
	23	-
	20	-
	12	-
<b>Média de anos</b>	<b>21,3</b>	<b>35</b>
	10	39
	13	9
	20	4
Vice-Diretores (as) dos Centros Acadêmicos	39	22
	16	24
	35	-
	6	-
<b>Média de anos</b>	<b>19,9</b>	<b>19,6</b>
<b>Média total de anos</b>	<b>23,9</b>	<b>31,65</b>

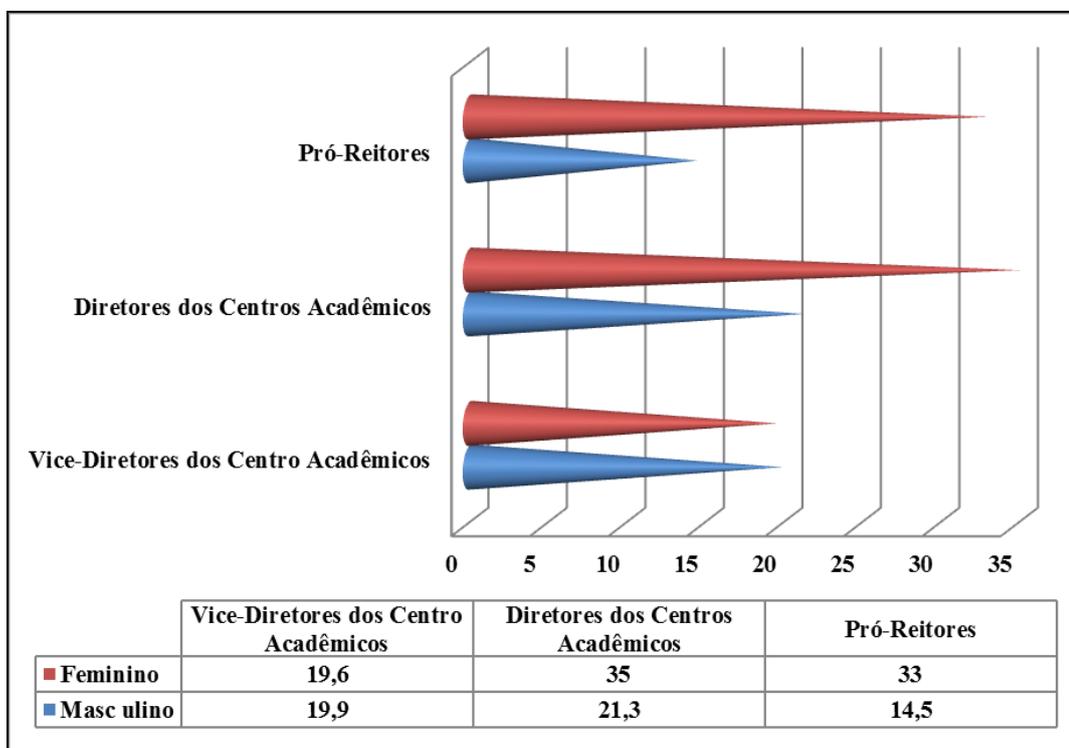
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quanto às funções de Vice-Diretoria dos Centros Acadêmicos, as mulheres ocupam cinco deles, sendo a média de anos 19,9 para homens e 19,6 para mulheres, uma média entre ambos aproximada. Por último, analisando o cargo de Reitor e da Vice-Reitora, o primeiro levou 40 anos para chegar ao cargo de Reitor (mandato atual)<sup>13</sup> e a Vice-Reitora levou 39 anos. Destacando que, se considerar o primeiro mandato do Reitor atual, ele

<sup>13</sup> Destaca-se que o Reitor atual está no seu segundo mandato, no qual o primeiro foi no período de out/2011 à out/2015.

demorou 33 anos para chegar a uma função de Reitor na UFPE, pois ele foi eleito a primeira vez no ano de 2011.

Gráfico 07 – Tempo decorrido entre o ingresso na UFPE e a chegada ao nível mais alto da carreira dos servidores que estão no cargo em 2018



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Ao tempo as que os servidores do gênero masculino acessam mais rápido os altos escalões da UFPE, o que se lê na Tabela 13 e o Gráfico 07 é o quadro da desigualdade entre os gêneros na carreira acadêmica na universidade e a diferença, segundo o gênero na proporção de servidores que chegaram a ocupar altos cargos da gestão universitária. Esses resultados mostram que há uma diferenciação entre os cargos administrativos altos, no que diz respeito ao acesso das servidoras do gênero feminino. As chances de que elas ocupem esses cargos são menores do que as chances dos seus colegas do gênero masculino.

Ademais, voltando um pouco lá na Tabela 12, a desvantagem se concentra muito mais nas docentes do gênero feminino, pois até na coordenação dos cursos de graduação e de pós-graduação, os docentes do gênero masculino levam vantagem, com 53% e 58% respectivamente. Esses dados mostram quanto as professoras têm mais dificuldade de ocupar cargos que acumulam maior poder universitário.

## 4.5 Licenças para tratamento de saúde

Conforme a pesquisa de Lyness e Thompson (1997) apontou que as mulheres as mulheres eram mais propensas a estarem em situações de dupla jornada e apresentavam mais interrupções do que os homens, significativamente mais ausência, e mais meses totais de licença, com grandes tamanhos de efeitos; na Tabela 14 e no Gráfico 08 pode-se observar que a quantidade de licença para tratamento de saúde entre os servidores sempre é maior nas mulheres, exceto nos anos de 2011, 2013 e 2015, quando os docentes do gênero masculino se afastaram mais do que as mulheres docentes.

Tabela 14 - Licenças para Tratamento de Saúde dos servidores da UFPE de 2010 a 2016

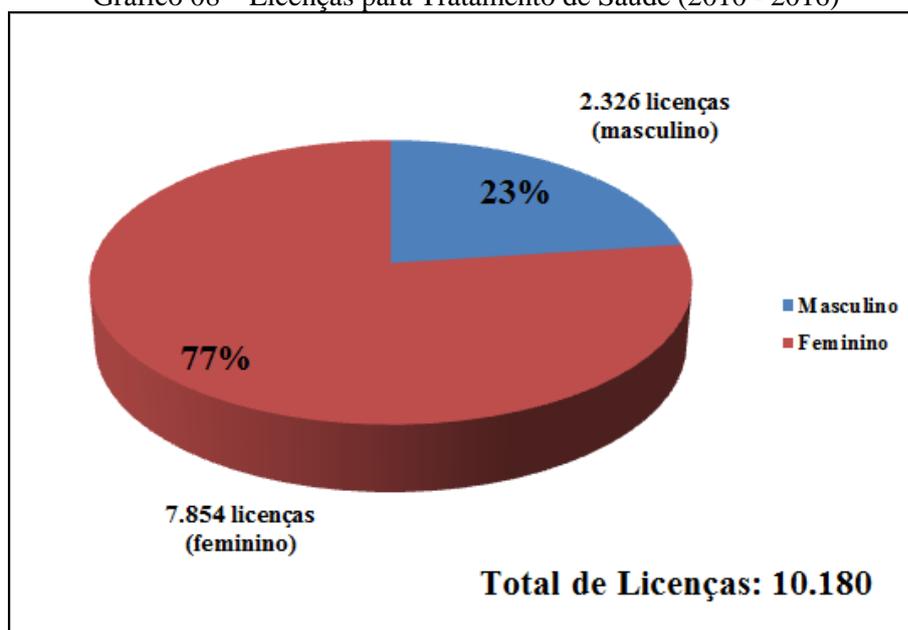
PERÍODO	Técnicos			Docentes			Total Geral			Total M e F
	M	F	(F - M)/F	M	F	(F - M)/F	M	F	(F - M)/F	
2010	227	501	54,7%	6	57	89,5%	233	558	58,2%	791
2011	255	1161	78,0%	30	9	-233,3%	285	1170	75,6%	1455
2012	324	821	60,5%	4	48	91,7%	328	869	62,3%	1197
2013	348	1579	78,0%	39	12	-225,0%	387	1591	75,7%	1978
2014	336	1020	67,1%	6	85	92,9%	342	1105	69,0%	1447
2015	337	1462	76,9%	44	11	-300,0%	381	1473	74,1%	1854
2016	359	1013	64,6%	11	75	85,3%	370	1088	66,0%	1458
<b>TOTAL</b>	<b>2186</b>	<b>7557</b>	<b>71,1%</b>	<b>140</b>	<b>297</b>	<b>52,9%</b>	<b>2326</b>	<b>7854</b>	<b>70,4%</b>	<b>10180</b>
	Média mulheres		68,5%	Média mulheres		89,9%	Média		68,7%	
				Média homens		-252,8%				

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como se lê na Tabela 14, do total geral, o gênero feminino se afastou 68,7% em relação ao masculino. Além do cuidado com sua própria saúde, os fatores provavelmente incluem cuidar também dos filhos, cônjuge, pai, mãe, irmãos ou outras pessoas que dependem delas para cuidados pessoais, mediante avaliação médico pericial que comprovem tal necessidade.

Todavia, uma pesquisa de Santos, Tanure, Carvalho Neto et al. (2014) dizem respeito à equação trabalho versus vida pessoal. Algumas mulheres, depois que a mulher tem filho, naturalmente, passam a ter outras prioridades relacionadas à família. Situação diferente para os homens, que muitas vezes não tem a preocupação que a mulher tem.

Gráfico 08 – Licenças para Tratamento de Saúde (2010 - 2016)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os resultados coletados forneceram subsídios para uma reflexão sobre até que ponto a dupla jornada das mulheres devido aos compromissos com a família pode interferir na sua carreira profissional na universidade.

#### 4.5.1 Licença-maternidade

Tabela 15 – Licenças-Maternidade no período de 2010 a 2016

Período	Técnicos	Docentes	Total Geral
2010	37	22	<b>59</b>
2011	71	20	<b>91</b>
2012	116	34	<b>150</b>
2013	127	42	<b>169</b>
2014	138	37	<b>175</b>
2015	146	40	<b>186</b>
2016	104	40	<b>144</b>
<b>TOTAL</b>	<b>739</b>	<b>235</b>	<b>974</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na Tabela 15 apresenta-se o levantamento das licenças-maternidade das servidoras da UFPE no período de 2011 a 2016. Destacando que uma servidora pode ter

entrada de licença-maternidade mais de uma vez, porém não há como saber quantas vezes ocorreu porque os dados pessoais da mesma não podem ser divulgados.

A quantidade de licenças-maternidade é bem maior entre as técnicas do que entre as docentes, levando em conta que a UFPE possuía em seu quadro 954 docentes e 2.148 técnicas durante o período analisado.

Um dos aspectos que o estudo de Santos, Tanure, Carvalho Neto et al. (2014) evidencia é que não é somente o preconceito e a discriminação que interferem na participação das mulheres nos cargos nos mais altos escalões, mas sim o conflito entre a carreira e a maternidade.

Nas análises de Santos, Tanure, Carvalho Neto et al. (2014) diante da pressão e do desafio organizacional que muitas vezes impossibilita dar atenção para a vida pessoal, algumas mulheres não querem abrir mão da família e dos filhos e mesmo amando o que fazem, deixam o trabalho ou desaceleram a velocidade da caminhada para o crescimento. Isso pressupõe que algumas servidoras podem não querer acessar os cargos de gestão porque acreditam que quando chegam aos escalões mais altos as demandas organizacionais são tão intensas que não vale a pena.

Nesta perspectiva, questão é muito mais das mulheres decidirem pelas perdas que terão enquanto mães ao terem também uma carreira, do que a imposição do mundo corporativo que não as reconhecem como competentes. Neste sentido, a razão da barreira vem das próprias mulheres, concluem Santos Santos, Tanure, Carvalho Neto et al. (2014)

Entretanto, o resultado do estudo de Santos, Tanure, Carvalho Neto et al. (2014) reforçam a negação, por parte de algumas mulheres, das barreiras ao crescimento impostas pelas organizações. Mesmo sendo opção de algumas delas de não quererem chegar ao topo, isto atesta que a barreira de algum modo existe, “[ ] pois se elas optam por não chegar lá, isso ocorre uma vez que estão em um ambiente com enormes desafios e demandas que exige uma atenção mais do que integral (e maior do que a dos homens), que faz com que elas abram mão da vida pessoal, mesmo amando sua carreira.”(SANTOS, TANURE, CARVALHO NETO et al., 2014, p. 71).

Portanto, jogar a questão para o plano pessoal, “são elas que não querem” só simplifica uma discussão necessária e importante para aquelas que querem chegar lá.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora com limitações, o objetivo dessa pesquisa foi respondido, pois foi possível analisar o alcance e as condições do acesso das servidoras da UFPE aos cargos de gestão instituídos na universidade. Especificamente, demonstrou-se, dentre a proporção de mulheres e homens atuando na instituição, como se traduz a participação feminina em relação ao acesso aos cargos de gestão instituídos pela universidade nos seus diferentes níveis, comparando o valor da remuneração relativas à gratificação pelos cargos ocupados pelos servidores do gênero feminino e masculino e se comparou a velocidade com que os servidores, segundo o gênero, ascenderam aos cargos de gestão na alta administração da UFPE.

Na UFPE, como esta pesquisa apontou, a grande maioria das mulheres na área da docência não tem tido voz nem assento nos cargos de gestão, indicando que ainda estamos longe de um equilíbrio em relação à posição dos docentes do gênero masculino. A inserção das mulheres da área técnica em grande parte ocorre nas funções de apoio, de secretária, com FGs de valores mais baixos.

Contudo, este estudo constatou que, quanto se trata dos cargos de gestão nas mais altas posições hierárquicas da universidade, os referidos cargos estão monopolizados no contingente masculino. A participação feminina nos cargos de Reitor, Conselheiro e Diretor de Centro tem frequência muito reduzida, quando existente. Vide o cargo de Reitor, onde se confirmou que, desde a fundação da UFPE em 1946, nenhuma mulher assumiu o referido cargo. Já no cargo de Vice-Reitoria, apenas duas mulheres foram eleitas, tendo um intervalo de 32 anos entre a primeira e a última (que está em exercício desde 2015). Já a função dos Pró-Reitores está bastante equilibrada, há exatamente 50% de homens e 50% de mulheres assumindo as Pró-Reitorias atualmente na universidade.

Quanto à análise sobre a velocidade com que os servidores segundo o gênero chegaram às funções nos mais altos escalões, foram destacados os cargos já analisados acima, Reitoria, Pró-Reitorias e Diretorias dos Centros Acadêmicos onde constatou-se que os homens chegaram em média 23,9 anos aos cargos citados acima e as mulheres levaram 31,65 anos, ou seja, 7,75 anos a mais. Porém, esses valores se tornam ainda mais contrastantes quando se analisa individualmente os cargos de gestão, como foi mostrado ao longo do trabalho.

Os dados relativos ao afastamento das mulheres do trabalho por questões de licença-maternidade e licenças para tratamento de saúde por muito mais tempo do que os homens revelam como o compromisso familiar pode interferir em sua carreira profissional na universidade. Trata-se de uma realidade que pode postergar seu desenvolvimento profissional dentro da instituição, impedindo assim chances maiores de assumirem cargos de gestão na universidade em um período mais curto de tempo. Destacando que essas licenças para tratamento de saúde também podem incluir casos como cuidar dos filhos, pais ou marido que necessitarem de cuidados, o que naturalmente recai a responsabilidade sobre as mulheres, mães, filhas, esposas.

É importante salientar que os diferentes campos de trabalho e posições hierárquicas em uma empresa ou instituição sempre foram estruturados segundo uma divisão dos gêneros, visto que os postos de trabalho que envolvem hierarquia, poder e comando historicamente estavam associados ao gênero masculino. Isso tem mudando bastante ao longo do tempo, inclusive na questão das desigualdades entre homens e mulheres no espaço doméstico, no comprometimento com a família, porém, como esta pesquisa apontou, muito ainda precisa ser investigado e mudado para que esse histórico seja apenas parte de uma narrativa do passado e não mais estatísticas recentes.

Apesar do aumento do discurso igualitário entre homens e mulheres em algumas áreas da UFPE, esta pesquisa constatou que as mudanças são acanhadas quando se analisa a divisão hierárquica dos cargos de gestão, principalmente com as docentes do gênero feminino. Portanto, sugere-se novas pesquisas para investigar por que as docentes, que tiveram várias conquistas, principalmente relativas à instrução, têm tanta dificuldade em chegar aos altos cargos na universidade. Mesmo na UFPE onde as mulheres representam a maioria, dificilmente chegam a ocupar cargos de direção. Logo, se por um lado a universidade apresenta um discurso modernizante, na prática o que esta pesquisa apontou, são atitudes conservadoras.

Uma delas se refere à contradição da visão de que “não importa o gênero”, o importante para as organizações é a competência para gerar resultados, pois os homens não precisam abrir mão como as mulheres em outros aspectos da vida, e, tampouco, não necessitam trabalhar tanto quanto as mulheres em duplas jornadas.

Por fim, acreditamos que os resultados desta pesquisa contribuirão para uma discussão sobre as relações de gênero, destacando a presença das mulheres na gestão das universidades brasileiras, fornecendo também reflexões sobre a realidade de que as mulheres estão desfavorecidas em suas chances de serem escolhidas para posições nos altos escalões

das instituições, ampliando assim os horizontes para outras pesquisas e contribuições nesta área.

Este estudo mostrou que a representatividade das mulheres ainda é baixa e uma das hipóteses, embora mais pesquisas sejam necessárias para confirmá-la, é de que os compromissos familiares impedem as mulheres de assumirem mais uma obrigação em suas vidas. Neste sentido, espera-se que a UFPE leve em consideração essa realidade tratando de maneira especial as mulheres, oferecendo um apoio necessário e facilitando o acesso delas aos cargos de gestão instituídos na universidade. Não se admite mais ignorar essas barreiras invisíveis, é preciso olhá-las de frente e oferecer condições mais favoráveis para superar essa desvantagem feminina encontrada em tantos contextos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

AHUJA, M. Women in the information technology profession: A literature review, synthesis, and research agenda. **European Journal of Information Systems**, v. 11, p. 20-34, 2002.

ALLEN, M. W. et al. Making sense of the barriers women Face in the information technology work force: standpoint theory, self-disclosure, and causal maps. **Sex roles**, v. 54, p. 831–834, 2006.

ANDERSEN, S. et al. Gender, competitiveness and socialization at a young age: evidence from a matrilineal and a patriarchal society. **Rev. Econ. Stat.** v. 95, n. 4, p. 1438–1443, 2010.

ALVESSON, M.; BILLING, Y. D. **Understanding Gender and Organizations**. London: Sage, 1997.

ASSUMPCÃO, A. S. B. M. A mulher no ensino superior: distribuição e representatividade. **Cadernos do GEA**, v. 3, n. 6, p. 01-46, jul./dez. 2014.

BAXTER, L. A.; SAHLSEIN, E. M. Some possible directions for future research. In: PETRONIO, S. Petronio (Ed.). **Balancing the secrets of private disclosures**. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2000. p. 289-300.

BECK, U.; BECK-GERNSHEIM, E. Losing the traditional. In: BECK, U.; BECK-GERNSHEIM, E. (Ed.). **Individualization: Institutionalized individualism and its social and political consequences**. London: Sage, 2002. p. 1–21.

BENDL, R.; SCHMIDT, A. From glass ceilings to firewall. **Gender, Work and Organization**, v. 17, n. 5, p. 612-634, 2010.

BENSCHOP, Y.; DOOREWAARD, H. Six of one and half a dozen of the other: The gender subtext of Taylorism and team-based work. **Gender, Work and Organization**, v.5, n. 1, p. 5–18, 1998a.

BENSCHOP, Y.; DOOREWAARD, H. Covered by equality: The gender subtext of organizations. **Organization Studies**, v. 19, n. 5, p. 787–805, 1998b.

BERNARD, J. Where are we now? Thoughts on the current scene. **Psychology of Women Quarterly**, v. 1, p. 21-37, 1976.

BOOTH, A.; NOLEN, P.; Choosing to compete: how different are girls and boys? **J. Econ. Behav. Organ.**, v. 81, n. 2, p. 542–555, 2012.

BOWMAN, D. Men's business: Negotiating entrepreneurial business and family life. **Journal of Sociology**, v. 43, n. 4, p. 385–400, 2007.

BRASIL. **Decreto Nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)>. Acesso em: 19 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 13.328 de 29 de julho de 2016**. 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13328.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13328.htm)>. Acesso em: 28 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portal da transparência**. [2018]. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/servidores/FuncaoOrgao-ListaFuncoes.asp?CodOS=15000&CodOrgao=26242&Pagina=6>>. Acesso em: 5 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni)**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/reuni-sp-93318841>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.328, 29 de julho de 2016**. 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13328.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13328.htm)>. Acesso em: 15 fev. 2018.

BRUSCHINI, C. Trabalho da Mulher: igualdade ou proteção? **Caderno de Pesquisa**, v. 61, p. 58-67, 1987.

BYRON, K. Differential effects of male and female managers' non-verbal emotional skills on employees' ratings. **Journal of Managerial Psychology** v. 23, n. 2, p. 118-134, 2008.

BYRON, K. Male and female managers ability to 'read emotions: relationships with supervisor's performance ratings and subordinates satisfaction ratings. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 80, n. 4, p. 713-733, 2007.

CÁRDENAS, J.C. et al. Gender differences in competitiveness and risk taking: comparing children in Colombia and Sweden. **J. Econ. Behav. Organ.** v. 83, n. 1, p. 11-23, 2012.

CAWMSET. **Land of plenty: Diversity as America's competitive edge in science, engineering, and technology**. Washington DC: Congressional Commission on the Advancement of Women and Minorities in Science, Engineering, and Technology Development. 2000. Disponível em: <[https://www.nsf.gov/pubs/2000/cawmset0409/cawmset\\_0409.pdf](https://www.nsf.gov/pubs/2000/cawmset0409/cawmset_0409.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2017.

CHERRY, J. **Sticky floors and Cement Ceilings: Women in non-managerial roles in the UK**. London: Opportunity Now, 2002.

CORNELISSEN, J. P. What are we playing at? Theatre, organization, and the use of metaphor. **Organization Studies**, v. 25, n. 5, p. 705-26, 2004.

\_\_\_\_\_. Beyond compare: metaphor in organization theory. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 4, p. 751-64, 2005.

DATTA GUPTA, N.; POULSEN, A.; VILLEVAL, M.C. Gender matching and competitiveness: experimental evidence. **Econ. Inq.**, v. 51, n. 1, p. 816–835, 2013.

DUNCAN, C.; LORETTO, W. Never the right age? Gender and age-based discrimination in employment. **Gender, Work, & Organization**, v. 11, n. 01, p. 95 - 115, 2004.

EAGLY, A.H.; KARAU, S.J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, p. 573-98, 2002.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. **Through the labyrinth**: the truth about how women become leaders. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

ECCEL, C. S.; FLACH, L.; OLTRAMARI, A. P. Relações de gênero e flexibilidade no trabalho de profissionais de tecnologia da informação de Porto Alegre: um estudo multi-caso. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO (ENGPR), 1., 2007, Natal. **Anais ... Natal: I Encontro da GPR. 2007. CD-ROM.**

ELLIG, J.; THATCHENKERY, T.J. Subjectivism, discovery, and boundaryless careers: an Austrian perspective. In: ARTHUR, M.B. ; ROUSSEAU, D.M. (Ed.) **The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**, New York: Oxford, 1996. p. 171-186.

EUROPEAN COMMISSION. Implicit gender biases during evaluations: how to raise awareness and change attitudes? **Research and Innovation**, Brussels, Workshop Report, 31 – 31, may, 2017.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

FOSTER, M. D.; JACKSON, L. C.; HARTMANN, R.; WOULFE, S. Minimizing the pervasiveness of women's personal experiences of gender discrimination. **Psychology of Women Quarterly**, v. 28, p. 224–232, 2004.

FRANTZEN, M. et al. A framework for understanding vulnerabilities in firewalls using a data model of firewall internals. **Computer and Security**, v. 20, n. 3, p. 263–270, 2001.

FUNDATION ELSEVIER (Org.). **Gender in the Global Research Landscape**. 2017.

Disponível em:

<[https://www.elsevier.com/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0008/265661/ElsevierGenderReport\\_final\\_for-web.pdf](https://www.elsevier.com/__data/assets/pdf_file/0008/265661/ElsevierGenderReport_final_for-web.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2017.

GNEEZY, U.; NIEDERLE, M.; RUSTICHINI, A. Performance in competitive environments: gender differences. **Q. J. Econ.**, v. 118, n. 3, p. 1049–1074, 2003.

HARDING, S. **Feminism and methodology**. Bloomington: Indiana University Press, 1987.

HECKMAN, J.J.; KAUTZ, T. Hard evidence on soft skills. **Labour Econ.**, v. 19, n. 4, p. 451–464, 2012.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S. As barreiras para a ascensão da mulher nas posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Rev. Adm. UFSM, Santa Maria**, v. 9, n. 3, p. 489-505, jul/set. 2016.

INKSON, K. Protean and boundary less careers as metaphors. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 48–61, 2006.

INTERNACIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Map - Explore the gender labour gap around the world**. [2016]. Disponível em: <[http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/maps-and-charts/enhanced/WCMS\\_458201/lang--pt/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/maps-and-charts/enhanced/WCMS_458201/lang--pt/index.htm)>. Acesso em: 26 abr. 2018.

JACKSON, J.C. Women middle managers' perception of the glass ceiling. **Women in Management Review**, v. 16, n. 1, p. 30–41, 2001.

JURAJDA, S.; MÜNICH, D. Gender gap in performance under competitive pressure: admissions to Czech universities. **Am. Econ. Rev.: Pap. Proc.**, v. 101, n. 3, p. 514–518, 2011.

KANTER, R.M. **World class: Thriving locally in the global economy**. London: Simon & Schuster, 1995.

KELAN, E.K. That could not happen today: Making sense of gender discrimination in the knowledge economy. **Presented at 5th Gender, Work and Organization Conference**, Keele, UK, 27–9 June, 2007a.

\_\_\_\_\_. I don't know why: Accounting for the scarcity of women in ICT work. **Women's Studies International Forum**, v. 30, n. 6, p. 499–511, 2007b.

\_\_\_\_\_. Gender, risk and employment insecurity: The masculine breadwinner subtext. **Human Relations**, v. 61, n. 9, p. 1171–1202, 2008.

KOCH, A.; NAFZIGE, J.; NIELSEN, H.S. Behavioral economics of education. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 115, p. 3–17, 2015.

KURLAND, N. B. The impact of legal age discrimination on women in professional occupations. **Business Ethics Quarterly**, v. 11, p. 331–348, 2001.

LETA, J. As mulheres na ciência brasileira: crescimento, contrastes e um perfil de sucesso". **Estudos Avançados**, v. 17, n. 49, p. 271-284, 2003.

LIMA, B. S.; COSTA, M. C. Gênero, ciências e tecnologias: caminhos percorridos e novos desafios. **Cadernos pagu**, v. 48, p. 164-805, 2016.

LINSTEAD, A.; BREWIS, J. Editorial: beyond boundaries: towards fluidity in theorizing and practice. **Gender, Work & Organization**, v. 11, n. 4, p. 355–62, 2004.

LITTLEJOHN, S. W.; FOSS, K. A. **Theories of human communication**. 8th ed. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth, 2005.

LUCAS, A. C. et al. Identificação de práticas de gestão voltadas à questão de gênero: um estudo a partir das melhores empresas para você trabalhar. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 34., Rio de Janeiro, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

LYNESS, K. S.; THOMPSON, D. E. Above the Glass Ceiling? A Comparison of Matched Samples of Female and Male Executives. **Journal of Applied Psychology**., v. 82, n. 3, p. 359-375, 1997.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTIN, J. Deconstructing organizational taboos: the supression of gender conflict in organizations. **Organization science**, v. 1, n. 4, p. 339-359, 1990.

MCVITTIE, C.; MCKINLAY, A.; WIDDICOMBE, S. Committed to (un) equal opportunities: New ageism and the older worker. **British Journal of Social Psychology**, v. 42, p. 595–612, 2003.

MENEZES, D. P. et al. Bolsistas de produtividade em pesquisa em Física e Astronomia: análise quantitativa da produtividade científica de homens e mulheres. Disponível em: <[http://www1.fisica.org.br/gt-genero/images/arquivos/Apresentacoes\\_e\\_Textos/dados\\_CNPq\\_2016\\_vf.pdf](http://www1.fisica.org.br/gt-genero/images/arquivos/Apresentacoes_e_Textos/dados_CNPq_2016_vf.pdf)>. Acesso em: 31 mar. 2018.

MENEZES, D. P. Mulheres na Física: a realidade em dados. **Caderno Brasileiro de Ensino de Física**, v. 34, n. 2, p. 341-343, editorial, ago. 2017.

MEYERSON, D.; FLETCHER, J. **A modest manifesto for shattering the glass ceiling**. Boston: Harvard Business Press, 2000.

MINAYO, M. C. de S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012.

MIRANDA, L. C. **A percepção da mulher no mercado de trabalho: emprego, carreira ou vocação**. 2006. Dissertação (Mestrado) - Faculdades Ibmecc, Rio de Janeiro, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSCHKOVICH, M.; ALMEIDA, M. F. Desigualdades de gênero na carreira acadêmica no Brasil. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 3, p. 749-789, 2015.

NEW OXFORD DICTIONARY. Oxford: Oxford University Press, 1998.

NIEDERLE, M.; VESTERLUND, L. Do women shy away from competition? Do men compete too much? **Q. J. Econ.**, v. 122, n. 3, p. 1067–1101, 2007.

ORS, E.; PALOMINO, F.; PEYRACHE, E. Performance gender gap: does competition matter? **J. Labour Econ.**, v. 31, n. 3, p. 443–499, 2013.

PEKKARINEN, T. Gender differences in behaviour under competitive pressure: evidence on omission patterns in university entrance examinations. *Behavior & Organization*, v. 83, p. 125-135, 2014.

PEREIRA, A. N. et al. A inclusão vertical de gênero no setor bancário: um estudo documental, evolutivo e comparativo do Banco do Brasil e do Bradesco. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 32., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

PERRONS, D. The new economy and the work–life balance: Conceptual explorations and a case study of new media. **Gender, Work and Organization**, v. 10, n. 1, p. 65–93, 2003.

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. De. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **RAD**, v.16, n. 3, p. 56-75, set./dez., 2014.

SCHEIN, E.H. The individual, the organization and the career: a conceptual scheme. **Journal of Applied Behavior Science**, v. 7, n. 4, p. 401–26, 1971.

SILVA, M. C. da. A seleção dos coordenadores da CAPES: processos de escolha e critérios implícitos na coordenação de astronomia/física (2007-2013). 2016. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade de Brasília, Instituto de Ciências Sociais, Departamento de Sociologia, Brasília, 2016.

SOARES, T. A. Mulheres em Ciência e Tecnologia: Ascensão Limitada. **Química Nova**, n. 24, p. 281-285, 2001.

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

TABAK, F. **O Laboratório de Pandora**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

TANURE, B., CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. **Executivos: sucesso e (in)felicidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SALZINGER, L. Revealing the unmarked: Finding masculinity in a global factory. **Ethnography**, v. 1, p. 5–27, 2004.

VASCONCELLOS, E.C. C.; BRISOLLA, S. N. Presença Feminina no Estudo e no Trabalho da Ciência na Unicamp. **Cadernos Pagu**, n. 32, p. 215-265, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YODER, J. D.; MCDONALD, T. W. Measuring sexist discrimination in the workplace: Support for the validity of the schedule of sexist events. **Psychology of Women Quarterly**, 22, 487–491, 1998.

**APÊNDICE A – SOLICITAÇÃO DA PESQUISA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O  
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

**SOLICITAÇÃO DE PESQUISA**

À  
Diretoria de Gestão de Pessoas da UFPE  
A/c do Sr. Evandro Francisco Carneiro

Sou aluna do Mestrado em Gestão Pública da UFPE e chefe da Secretaria Geral das Coordenações dos Cursos de Graduação do Centro Acadêmico de Vitória - CAV/UFPE.

Estou fazendo uma pesquisa sobre as funções de gestão da UFPE e a quantidade de mulheres que ocupam essas funções na Instituição no período de 2011 a 2016 para poder desenvolver minha dissertação intitulada: A REPRESENTATIVIDADE DAS MULHERES NA GESTÃO ACADÊMICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, sob a orientação da **Profa. Nadi Helena Presser**.

Para isso, solicito a possibilidade de acesso ao banco de dados desse setor constando no referido relatório os nomes dos servidores que possuem Função Gratificada, Cargos de Direção, etc..., como também o ano da publicação da Portaria das suas respectivas funções para que eu possa desenvolver minha pesquisa a partir desses dados.

Atenciosamente,

**Kátia Elaine de Vasconcelos e Silva**

Mestranda em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste/UFPE  
Secretária Geral das Coordenações dos Cursos de Graduação do CAV/UFPE  
Fone: 81-3114-4109 / 4119 / 98876-2779

**Profa. Nadi Helena Presser**

Docente do Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste/UFPE

**APÊNDICE B – CARTA PARA A CHEFE DE GABINETE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA  
PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE



**À Sra. Lenita Almeida Amaral**  
**Chefe de Gabinete da UFPE**

**Kátia Elaine de Vasconcelos e Silva**, minha orientanda do curso de Mestrado Profissional do Programa em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MGP) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), está realizando uma pesquisa de dissertação intitulada: “A REPRESENTATIVIDADE DAS MULHERES NA GESTÃO ACADÊMICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO”.

Na fase atual, o objetivo geral do estudo é oferecer um novo impulso ao debate sobre a participação das mulheres nos cargos de gestão das universidades públicas, sugerindo novas observações à luz das metáforas teto de vidro e *firewall*. Na atual fase de coleta de dados, já está em andamento o levantamento das informações fornecidas pela Diretoria de Gestão de Pessoas da Progepe em Junho/2017, e uma entrevista com a senhora, como Ex-Pró-Reitora em Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida a fim de atualizar o panorama da participação feminina no ensino superior da UFPE, destacando os anos entre 2010 e 2016, e observar a representatividade das mulheres na universidade, como ocupantes de cargos de chefia, seja na coordenação de cursos, na chefia de departamentos, diretorias de centro, entre outros cargos instituídos.

Durante o período de análise de dados, destaco a possibilidade de Kátia precisar esclarecer ou aprofundar alguns pontos mais específicos durante sua pesquisa.

Vale salientar que nenhuma informação obtida será divulgada sem a sua prévia autorização. Por fim, os resultados do estudo serão submetidos à apreciação da UFPE.

Agradecendo antecipadamente a atenção de V. Sa., despeço-me,

Atenciosamente,

Prof. Dra. Nadi Helena  
Presser

## APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### IDENTIFICAÇÃO:

Data: **07 / 02 / 2018**

Nome: **Lenita Almeida Amaral**

Cargo/Função: **Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida da UFPE nos anos de 2007 à 2015 e atualmente Chefe de Gabinete do Reitor.**

Local de Trabalho: **Gabinete do Reitor - UFPE**

Tempo de atuação na UFPE: **Ingressou na UFPE em 14/12/1993 (Há 25 anos).**

### QUESTÕES NORTEADORAS:

1. Como ocorriam os processos de seleção, admissão e demissão dos servidores para ocupar os cargos de gestão na UFPE durante o seu mandato como Pró-Reitora da Progepe?
2. No caso das funções gratificadas de chefia e cargos de direção, que não são eleitas através de processo votação, como eram feitas as escolhas das pessoas para exercerem as funções específicas?
3. Por que a mesma função (denominação) possui valores diferentes para pessoas diferentes, por exemplo, Chefe e Diretor que variam de FG-1 à CD-4? Por que você acha que há esse desequilíbrio? O que poderia ser feito para equilibrar?
4. Com base nos dados anexos, é possível verificar que os cargos de chefia se concentram mais nos homens do que nas mulheres. O que você acha que deve/poderia ser feito na UFPE para que ocorra um equilíbrio na distribuição das funções de chefia entre os homens e mulheres?
5. Houve casos de concorrência para a função gratificada ou cargo de direção em que “venceu” um homem contra uma mulher? Quais?

**APÊNDICE D – SOLICITAÇÃO DA PESQUISA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO  
DO NORDESTE

**SOLICITAÇÃO DE PESQUISA****À****Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores da UFPE  
A/c da Sra. Maria Verônica Medeiros Guerra**

Sou aluna do Mestrado em Gestão Pública da UFPE e chefe da Secretaria Geral das Coordenações dos Cursos de Graduação do Centro Acadêmico de Vitória - CAV/UFPE. Estou fazendo uma pesquisa sobre as funções de gestão da UFPE e a quantidade de mulheres que ocupam essas funções na Instituição no período de 2011 a 2016 para poder desenvolver minha dissertação intitulada: “A REPRESENTATIVIDADE DAS MULHERES NA GESTÃO ACADÊMICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO”, sob a orientação da Profa. Nadi Helena Presser.

Para isso, solicito a possibilidade de acesso às Atas dos Conselhos Superiores da Universidade (Conselho Universitário, Conselho de Administração, Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão e Conselho de Curadores) para poder fazer uma análise da representatividade da mulher nesses Conselhos nos últimos quatro mandatos para que eu possa acrescentar à minha pesquisa que já está em fase final.

Atenciosamente,

**Kátia Elaine de Vasconcelos e Silva**

Mestranda em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste/UFPE  
Secretária Geral das Coordenações dos Cursos de Graduação do CAV/UFPE  
Fone: 81-3114-4109 / 4119 / 98876-2779

**Prof. Dra. Nadi Helena Presser**

Docente do Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste/UFPE