

OS IMPACTOS E INFLUÊNCIAS DA GESTÃO FEMININA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA

IMPACTS AND INFLUENCES OF FEMALE MANAGEMENT IN A PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Carla Avellar Cerqueira¹, Marcia Cristina Rodrigues Cova², Jéssica de Andrade Cardozo³, Layara Pinheiro Fonseca³, Paloma Soares Barbosa⁴, Izabella Pinto da Silva⁴

¹Coordenadora Geral da Pós-Graduação do UNIFESO, Teresópolis, RJ, ²Doutora pela UFRRJ, Rio de Janeiro, RJ. ³Graduada em Administração pelo UNIFESO, Teresópolis, RJ, ⁴Estudante do Ensino Médio do Colégio Estadual Campos Salles, Teresópolis, RJ Medicina do UNIFESO, Teresópolis, RJ, ⁴Discente do Curso de Graduação em Medicina do UNIFESO, Teresópolis, RJ

Resumo

A expansão do número de instituições de ensino superior no Brasil e a constante busca pela competitividade inseriu a gestão feminina como uma possibilidade de uma gestão diferenciada nas organizações. Apesar destas constatações, este artigo expõe que ainda existem fatores limitadores para que as organizações apresentem elevados percentuais de mulheres na gestão. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo principal compreender quais são as influências e impactos da predominância de mulheres em cargos de gestão em uma instituição de ensino superior privada, tendo como diferencial a realização de uma pesquisa junto a outras IES da região serrana do Rio de Janeiro. Os procedimentos metodológicos se basearam na pesquisa qualitativa, a partir do estudo de caso realizado no Centro Universitário Serra dos Órgãos – Unifeso, que apresenta 64% das mulheres nos seus cargos de gestão, dentre os cargos de chefia, coordenação, gerência, direção e reitoria. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com vinte gestoras desta IES. Para a análise de dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, e os resultados encontrados neste estudo destacam a importância da formação acadêmica feminina, suas redes de interações e as características da gestão feminina para o alcance de resultados diferenciados.

Palavras-chave: Gestão feminina; Instituições de Ensino Superior; Competitividade.

Abstract

The expansion of the number of higher education institutions in Brazil and the constant search for competitiveness inserted female management as a possibility of differentiated management in organizations. Despite these findings, this article exposes that there are still limiting factors for organizations to have high percentages of women in management. In this sense, this article aims to understand what are the influences and impacts of the predominance of women in management positions in a private higher education institution. Having the differential of conducting a research with other institutions in the mountainous region of Rio de Janeiro. The methodological procedures were based on qualitative research, based on the case study conducted at the Centro Universitário Serra dos Órgãos – Unifeso, which presents 64% of women in their management positions, including the positions of leadership, coordination, management, direction and rectory. For data collection, semi-structured interviews were conducted with twenty managers of this institution. For data analysis, the technique of content analysis was used and the results found in this study highlight the importance of female academic education, its interaction networks and the characteristics of female management to achieve differentiated results.

Keywords: Female management; Higher education institutions; Competitiveness.

Introdução

Ao longo dos primeiros anos do século XX, a história da Administração foi pautada na busca pelo aumento da produtividade. Diversas teorias foram estabelecidas em que, em determinado momento, o homem era tratado como se fosse apenas um componente da máquina e, em outros momentos, era tratado como um diferencial competitivo com sentimentos e conhecimentos que poderiam atribuir um novo significado aos processos organizacionais. Durante esse tempo, os olhares dos pesquisadores e teóricos foram direcionados para diferentes processos, ora preocupados com a forma de produzir, ora preocupados com a forma de gerir. No final do século XX, a evolução tecnológica e a globalização dos mercados foram fatores que levaram a constantes mudanças organizacionais. Essas mudanças inseriram um novo componente que seria a competitividade a partir de mercados globalizados. Nesse caso, além da busca pelo aumento da produtividade, a busca passava a se concentrar também na competitividade. No século XXI, o aumento da produtividade e o aumento da competitividade passaram a ser, também, alguns dos condicionantes mais representativos para a escolha dos gestores.

Nesse contexto, a busca de gestores com perfis diferenciados foi a tônica do momento. Gestores que se caracterizassem pelo perfil de liderança ou que se caracterizassem de acordo com os requisitos e demandas das organizações estavam sendo contratados ou formados pelas organizações. Ao direcionar as análises para as instituições de ensino superior (IES) privadas, observa-se que, também, ocorreu um aumento de competitividade com a expansão de IES públicas e privadas a partir do Século XXI, principalmente com as políticas públicas voltadas para a expansão das Universidades Públicas para abertura de novos campi e para a expansão das Faculdades, Centros Universitários e Universidades Privadas, também com a abertura de novos

campi, novos cursos e mudanças institucionais. Tais acontecimentos aumentaram a concorrência, como aconteceu com as demais organizações que atuam no mercado globalizado. A necessidade de adquirir diferenciais competitivos passou a ser uma questão de sobrevivência também para as IES privadas.

A condução de mulheres para cargos de gestão passou a ser um diferencial que poderia atribuir uma ressignificação aos processos administrativos e que possibilitariam uma melhoria nas relações de trabalho e nas relações com seus públicos alvos, que, nesse caso, eram compostos pelos estudantes e pela sociedade em geral.

A gestão feminina seria uma opção para um possível aumento de competitividade, entretanto, ter mulheres em cargos de gestão poderia levar a questões de gênero que seriam impensáveis se tal fato ocorresse com um homem em um cargo de gestão.

Sendo assim, a necessidade deste estudo se apresenta como algo urgente, visto as dificuldades encontradas atualmente nas relações de gênero, principalmente vinculadas ao contexto organizacional. Mesmo que a modernidade do século XXI já esteja imbuída no cotidiano, ainda é possível perceber as diferenças entre os gêneros no contexto do trabalho.

O Centro Universitário Serra dos Órgãos - UNIFESO autorizou a realização desta pesquisa e a mesma foi devidamente aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa. O diferencial para a escolha deste campo empírico se deu, principalmente, devido ao seu distinguidor quanto ao percentual de mulheres contratadas (56%) em relação ao número de homens contratados (44%) em um total de 1.771 funcionários. E de forma ainda mais relevante está o percentual do número de mulheres nos cargos de gestão, que gira em torno de 64%. Estes dados foram coletados junto à Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos desta mesma instituição em maio de 2017 (UNIFESO, Relatório Gerência de

Desenvolvimento de Recursos Humanos, 2017). Para tanto, este artigo tem como objetivo compreender quais os impactos e as influências da adoção feminina predominante nos cargos de gestão da referida IES. Ainda em acordo com os dados encontrados, se fez necessário realizar uma pesquisa junto às demais instituições de ensino superior da região serrana que pudessem contemplar este mesmo fenômeno, em princípio mulheres ocupantes do cargo de maior relevância de uma instituição, ocupando os cargos de reitoria ou dirigente principal de uma instituição de ensino.

Portanto, a estrutura deste artigo está organizada para, primeiramente, contemplar uma introdução ao tema, colocando em destaque sua relevância para o contexto atual das organizações. Em seguida, são evidenciados os seus objetivos. Posteriormente, será apresentada a metodologia utilizada para sustentação desta pesquisa, os seus resultados finais e as conclusões encontradas.

Esse estudo teve como propósito compreender quais são as influências e impactos da predominância de mulheres em cargos de gestão em uma instituição de ensino superior privada, além de descrever, a partir de pesquisa bibliográfica e análise documental, os principais pontos que envolvem a gestão feminina no contexto organizacional desta IES; mapear o perfil das gestoras do Unifeso; identificar, a partir da percepção dos atores envolvidos, os desafios enfrentados por estas gestoras durante sua trajetória profissional; determinar como as relações de gênero influenciaram durante o processo de ascensão profissional destas mulheres; identificar se existe algum diferencial para a IES na adoção de um alto percentual de mulheres ocupantes de seus cargos de gestão; realizar pesquisa junto aos demais municípios da região serrana do estado do Rio de Janeiro para averiguar situações semelhantes as do Unifeso em outras instituições de ensino.

Metodologia

Nesta pesquisa, optou-se pelo uso de metodologia qualitativa dos dados, segundo Roesch (2005). Esse tipo de metodologia visa a apreciar as diferentes construções e significados que as pessoas atribuem a sua própria experiência. Corroborando com esta proposta, Mesquita e Matos (2014) ressaltam que as atividades centrais deste tipo de pesquisa são entrevistar, observar e analisar. Os pesquisadores que adotam este tipo de pesquisa buscam elucidar o sentido que as pessoas atribuem a seu mundo, suas experiências.

A escolha por essa metodologia de estudo deu-se devido à necessidade de explorar e escutar vozes silenciadas, visando a uma compreensão detalhada deste universo de pesquisa, que só é possível quando se vai ao encontro da realidade dos indivíduos. Assim, a figura atuante do pesquisador é fundamental neste processo, tornando-se o próprio instrumento de coleta de dados da pesquisa, demandando comprometimento, tempo em campo e engajamento na proposta de pesquisa (CRESWELL, 2014).

Sendo assim, com base no uso deste tipo de metodologia, nesta pesquisa, busca-se compreender quais as influências e impactos de haver um elevado número de mulheres em cargos de gestão em uma instituição de ensino superior privada, considerando a percepção das relações de gênero e buscando a compreensão de tal realidade.

Desenho do estudo

Nesta pesquisa, foi utilizada a abordagem de estudo de caso, pois conforme defende Yin (2005), este tipo de abordagem contempla fenômenos contemporâneos e complexos inseridos na vida real, sendo utilizado como estratégia de pesquisa que visa a contribuir com conhecimento, inclusive nas organizações, e permite uma investigação, preservando as características dos acontecimentos.

Segundo Yin (2005), estudos de caso podem, sim, incluir evidências quantitativas em

seus dados. Sendo assim, o levantamento junto à Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos da instituição pesquisada se fez fundamental para que pudéssemos conhecer a população inserida neste contexto de pesquisa e identificar um perfil demográfico das gestoras atuantes neste tipo de instituição.

Crítérios de inclusão

Creswell (2014) apresenta o conceito de amostragem intencional, em que o pesquisador seleciona os indivíduos e o local que visem a uma melhor compreensão do problema pesquisado. Nesta pesquisa, utilizou-se este tipo de amostragem, visto que o seu objetivo é a compreensão da realidade em uma instituição de ensino superior através do ponto de vista das mulheres gestoras atuantes nesta instituição.

Segundo Creswell (2014, p.76), recomenda-se a realização de entrevistas de cinco a vinte e cinco indivíduos que experimentaram tal fenômeno.

Crítérios de exclusão

Como foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com as mulheres gestoras vinculadas a IES, segundo Câmara (2013), é necessário seguir algumas diretrizes, entre elas a de *exaustividade*, em que a partir do momento em que não se identificarem novos pontos de vista e as entrevistas se tornarem repetitivas, será definida a não necessidade de novas entrevistas. Por meio do critério de saturação das respostas encontradas, ou ainda, pelo fato de não conseguir realizar o agendamento de entrevista junto aos sujeitos desta pesquisa.

Instrumentos de avaliação

Creswell (2014) destaca que, para se conduzir uma boa coleta de dados, é necessária uma boa amostragem qualitativa, meios para registro das informações coletadas, obter as permissões dos indivíduos e prever as questões éticas durante todo este processo.

Nesta pesquisa, como método de coleta de dados, foram realizadas entrevistas

semiestruturadas. Foi preciso definir as perguntas a serem feitas, sempre de acordo com o objetivo desta pesquisa, identificar as possíveis pessoas a serem entrevistadas, realizar entrevistas de forma individual, visando a conhecer o contexto social de cada entrevistada, efetuar o registro da entrevista por meio de gravação de áudio, utilizar um roteiro que guie a entrevista realizando anotações de observações relevantes, sendo fundamental a realização de um piloto para ensaio das entrevistas em campo, visando à redução das falhas no uso deste tipo de método (CRESWELL, 2014).

Foi indispensável a criação de um *rapport* com os indivíduos entrevistados, para que criassem confiança e trouxessem dados fidedignos para a pesquisa. O fator observação é basilar durante a realização destas entrevistas, porque visa a captar mensagens que, por vezes, não estão claras durante a fala das entrevistadas e poderão trazer à tona pontos chave para o alcance do objetivo desta pesquisa.

Procedimento experimental

A escolha desta pesquisa foi por uma coleta de dados feita por meio da aplicação de roteiro de entrevistas semiestruturadas. Para isso, primeiramente, foi utilizado um roteiro piloto e, após sua validação, foram realizadas as entrevistas com questões que contemplassem responder o objetivo desta pesquisa, realizando a gravação das entrevistas e sua posterior transcrição para realização de análise dos dados coletados.

Análise dos dados

Para realizar a análise dos dados pesquisados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, sendo esta uma técnica metodológica que se aplica em diversas formas de comunicação e que visa à interpretação das informações que compõe as mensagens coletadas junto aos sujeitos da pesquisa (BARDIN, 2011).

A análise de conteúdo se dá em três fases distintas, sendo necessário, na primeira fase, realizar uma *pré-análise*. Este momento é caracterizado pela fase de organização da pesquisa. Como foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com as mulheres gestoras, segundo Câmara (2013), estas deverão ser transcritas para que, assim, constituam o corpo da pesquisa. É necessário seguir algumas diretrizes: *exaustividade*, não omitindo nenhum dado; *representatividade*, a amostra deverá representar o universo da pesquisa; *homogeneidade*, serão coletados dados sob o mesmo olhar; *pertinência*, tendo documentos pertinentes ao objetivo da pesquisa e *exclusividade*, trazer algo novo.

O segundo momento é denominado como a fase de *exploração do material*, em que o conteúdo fora analisado e agrupado em temas relevantes e categorias que se destacassem, facilitando, para a última fase, deste tipo de análise, que apresenta o *tratamento dos resultados*, quando foi realizada sua efetiva interpretação e foram construídos significados aos dados coletados durante a pesquisa (BARDIN, 2011).

Em conjunto ao uso da análise de conteúdo, foi necessário, também, o uso da técnica metodológica de análise documental, onde, por meio de informações da instituição de ensino superior a partir dos dados disponíveis em seu *website* e dos documentos públicos da instituição, foi possível conhecer sua relevância histórica loco-regional. Também foi necessário realizar uma pesquisa, junto à Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos desta mesma instituição, visando a realizar um levantamento dos dados dos seus empregados, tais como sexo e funções/cargos exercidos para compreensão dos sujeitos desta pesquisa, criando-se, assim, uma identificação do número

atual de empregados e da quantidade de pessoas ocupantes dos seus cargos de gestão.

Resultados

Em um total de trinta e oito gestoras alocadas nos diversos cargos de direção e supervisão do Unifeso, foram realizadas vinte entrevistas, atingindo o objetivo inicial deste trabalho que era de obter as informações dos sujeitos da pesquisa que demonstrassem o cenário atual da gestão predominantemente feminina da instituição.

As entrevistas foram realizadas em caráter individual e ocorreram durante os meses de novembro e dezembro do ano de 2018, no campus Antônio Paulo Capanema de Souza, campus Sede do Unifeso. As mesmas foram agendadas de acordo com a disponibilidade das gestoras e em horário e local que pudessem dar as mesmas conforto e reserva dos seus direitos de sigilo das informações prestadas. Todas as entrevistas foram autorizadas pelas entrevistadas através de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.

As entrevistas foram gravadas em formato de áudio, o que possibilitou a realização de suas transcrições, análise e arquivamento como partícipe do corpo desta pesquisa. Portanto, após a transcrição das entrevistas, foram estruturadas as categorias de análise a partir das falas das próprias entrevistadas, buscando-se, assim, durante as análises dos dados, a integração entre as falas das entrevistadas, as falas dos autores e de relatórios que abordam tal realidade e, ainda, o alcance dos objetivos intermediários determinados nesta pesquisa.

As categorias de análise foram divididas em seis áreas distintas, conforme serão demonstradas no Quadro 1.

Quadro 1. Categorias de análise.

VIVÊNCIAS	CATEGORIAS
“dupla jornada é pouco” (Entrevistada 12, 2018)	CATEGORIA 1. Dualidade entre trabalho e família
“Teto de vidro? Não.” (Entrevistada 20, 2018)	CATEGORIA 2. O fenômeno Teto de Vidro

“característica assim principal, dedicação, que a gente tem muita dedicação por essa instituição” (Entrevistada 17, 2018)	CATEGORIA 3. Características das mulheres na gestão
“eu participo dos fóruns estratégicos da instituição, contribuo para a tomada de decisão.” (Entrevistada 4, 2018)	CATEGORIA 4. Participação nas decisões estratégicas da IES e nos Conselhos de Administração
“eu acho que ascendi sim, devido também a formação escolar.” (Entrevistada 18, 2018) “aqui não tem não, diferenciação salarial.” (Entrevistada 19, 2018)	CATEGORIA 5. Escolaridade e Diferenciação Salarial
“impacto de a gente ter essa gestão mais feminina e ter essa percepção de ser uma instituição mais acolhedora, uma instituição cuidadora.” (Entrevistada 4, 2018)	CATEGORIA 6. Impactos na gestão

Fonte: Elaboração própria.

Categoria 1. Dualidade entre Trabalho e Família

Na primeira categoria de análise elencada, a dualidade entre trabalho e família, o apoio familiar para as mulheres atuantes no mercado de trabalho é fundamental. O relatório da Organização Internacional do Trabalho, intitulado “Mulheres no Trabalho tendências 2016” (OIT, 2016), pontua que as mulheres realizam, em média, mais tarefas domésticas não remuneradas e de cuidado do que os homens. Esta situação limita a participação da mulher, de forma igualitária aos homens, tanto na sua vida política, quanto econômica e social (OIT, 2016). Confirmando esta perspectiva, Verzola (2010) e Verzola (2013) pontuam que, historicamente, é atribuída à mulher as atividades e responsabilidades de cuidado doméstico e familiar. Miranda et al. (2013) reafirmam esta visão, quando pontuam que as atividades do contexto privado são reservadas historicamente à figura feminina. Para Jonathan (2011), a mulher representa a maternidade e os cuidados com a família, fator que dificulta seu avanço no mercado de trabalho.

Tonani (2011) menciona que há uma mudança no formato das famílias anteriormente construídas, quando, no passado, aos homens era reservada a figura de provedor do lar e às mulheres as responsabilidades com este. Na atualidade, os lares passam a ser chefiados por mulheres, há uma divisão das responsabilidades entre os pares e a mulher passa a ser também responsável, participando, inclusive,

economicamente do sustento da família. Para Minniti e Naudé (2010), as mulheres tendem a impactar de forma positiva na vida de seus dependentes.

Coadunando com este dado, Kanan (2010) destaca que, a partir dos anos 1990, o papel exclusivamente de provedor do lar, que era até então reservado aos homens, começa a ser deixado para trás e estes passam a atuar também no domínio privado, cuidando da casa e da educação de seus filhos, atividades estas que eram reservadas apenas à figura feminina. Segundo a fala das mulheres entrevistadas, o papel de seu companheiro/marido/parceiro no desempenho das atividades domésticas tem apoiado a sua ascensão e permanência no mercado de trabalho.

Categoria 2. O Fenômeno “Teto de Vidro”

Na Categoria 2, Teto de Vidro é um fenômeno vivenciado em diversas organizações e tem tomado maiores proporções nos estudos relativos à questão de gênero. Para Milkovich e Boudreau (2013, p.56), o teto de vidro é invisível, porém, intransponível e não permite que as mulheres e membros de minorias passem de determinado grau na hierarquia da organização, o que, por vezes, pode se tornar imperceptível aos olhos das entrevistadas. Constatou-se que a maior parte das vinte mulheres entrevistadas, 85%, desconhecia a existência do fenômeno teto de vidro, sendo esta uma característica peculiar do referido

fenômeno. Este se apresenta como uma barreira “transparente”, dando a entender, assim, que é comum as pessoas não o perceberem ou o ultrapassarem, visto que não o percebe.

A ausência de percepção das gestoras sobre a presença desse fenômeno na IES manifesta uma situação diferente da encontrada por Pereira e Lopes (2015) na FURB – Universidade Regional de Blumenau, quando diagnosticaram ser evidente a ocorrência do fenômeno Teto de Vidro e que as gestoras da IES não conseguiram rompê-lo, alegando que somente quando alcançarem o cargo principal da instituição, a reitoria, poderão dizer que quebraram a barreira da referida IES.

Uma forte justificativa que as gestoras utilizam para justificar a não existência do fenômeno teto de vidro na instituição pesquisada é que, na realidade encontrada por elas, o cargo de maior prestígio e relevância acadêmica na instituição é ocupado por uma mulher. Sendo assim, as entrevistadas se sentem representadas por esta reitoria.

Revela-se, então, que, de fato, as mulheres entrevistadas acreditam ter rompido o fenômeno teto de vidro no Unifeso e, inclusive, destacam que este é um fenômeno distante da realidade desta instituição. Sendo assim, pode-se elucidar quais são as características dessas mulheres que ocupam os cargos de gestão desta instituição.

Categoria 3. Características das Mulheres na Gestão

Para Santos e Antunes (2013), a gestão tida como masculina é caracterizada como um tipo de gestão mais controladora, autossuficiente e independente, enquanto que a gestão tida como feminina é mais integradora, democrática e flexível. As características de gestão tidas como femininas têm sido alvo de grande importância nas organizações, visto que valores como sensibilidade, cooperação e flexibilidade são almejados pelas organizações em seus gestores (BARBOSA et al., 2011).

Para as mulheres entrevistadas, as características femininas na gestão existem e destacam algumas delas: ser multitarefas, profissionais, dedicadas, criteriosas, cuidadosas, comprometidas, proativas, acolhedoras, pacientes, organizadas, sensíveis e competentes. 95% das mulheres que responderam a esta pesquisa acreditam que as características elencadas anteriormente influenciam diretamente nos resultados do Unifeso. Ainda que estas mulheres vivenciem desafios no contexto laboral de suas atividades enquanto gestoras da instituição, reforçam que não encontram resistências no desempenho de suas atividades. Ressalta-se, ainda, que 85% das vinte mulheres entrevistadas avigoram que não se sentem discriminadas na execução de suas atividades enquanto gestoras. Esta informação é relevante no contexto atual, em que as mulheres ainda não conseguem alcançar cargos de prestígio nas organizações, acontecimento este que tem se revelado comum dentro da sociedade (KANAN, 2010).

Mesmo que este grupo de mulheres tenha alcançado os cargos de relevância dentro desta instituição, é necessária a compreensão mais aprofundada sobre sua autonomia e participação nas tomadas de decisão institucionais.

Categoria 4. Participação nas Decisões Estratégicas e nos Conselhos de Administração

Apesar da presença das mulheres nas organizações, cerca de 35,5% delas possuem uma baixa representatividade nas empresas do país, segundo dados do Instituto ETHOS (2016, p.16). Esse dado é o oposto do que ocorre na instituição Unifeso, onde 56% dos funcionários contratados são do sexo feminino (UNIFESO, Relatório Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos, 2017).

Para Nascimento e Alves (2014), o alcance das mulheres aos cargos de gestão, ainda que sejam incipientes, criam novas

oportunidades de diálogo. A presença feminina em conselhos deliberativos das empresas é fundamental para que se consiga, aos poucos, reduzir fenômenos sociais como o teto de vidro que ainda existe em grande parte das organizações. Em alguns países como Noruega e Suécia, a presença feminina em conselhos e diretorias é obrigatória, pois potencializa a busca do equilíbrio e igualdade sobre as questões de gênero nas organizações (NASCIMENTO; ALVES, 2014).

O aumento da participação das mulheres em espaços de poder e decisão dentro das organizações e a ocupação de cargos anteriormente reservados à figura masculina têm demonstrado uma mudança nas condições de trabalho femininas (SPM, 2015). Na quarta categoria de análise, que trata da participação feminina nas decisões estratégicas da instituição de ensino e nos seus conselhos administrativos, foi revelado que 60% das vinte mulheres entrevistadas alegam ter participação nas decisões estratégicas institucionais na forma dos diferentes conselhos deliberativos que compõem a instituição. 90% das vinte mulheres respondentes a esta pesquisa alegam contar com o apoio institucional para a tomada de decisão nas diferentes áreas e níveis hierárquicos em que atuam. É necessário, neste processo, compreender a autonomia e o apoio que a instituição de ensino Unifeso fornece aos seus gestores para a tomada de decisão.

Autonomia na gestão refere-se à liberdade para tomada de decisão (MILKOVICH; BOUDREAU, 2013). No Unifeso, o quesito autonomia é uma questão peculiar, visto que a instituição tem como caráter de sua construção social ser uma fundação sem fins lucrativos. Ainda que seja uma instituição privada, suas decisões são tomadas de forma consensual e colegiada por meio dos conselhos deliberativos, onde os gestores têm acento para discussão, ciência e tomada de decisão. Sendo assim, quando as gestoras foram questionadas sobre a sua autonomia nos processos de gestão da IES, 70% delas acredita não ter autonomia total de suas

decisões na instituição, porém, reforçam que esta autonomia não é desejada por elas, visto que as decisões estratégicas institucionais são determinadas de forma colegiada.

Categoria 5. Escolaridade e Diferenciação Salarial

Quanto maior o nível de escolaridade das mulheres, maior as disparidades salariais encontradas (PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA, 2016). A Organização Internacional do Trabalho (2016, p.09) coaduna com esta perspectiva quando reafirma que as mulheres recebem 77% a menos do que ganham os homens na execução de atividades de cunho semelhante. Para Probst (2003), o desafio das mulheres é a sua busca por igualdade na remuneração, visto que ainda que possuam uma qualificação superior a dos homens, continuam recebendo salários relativamente menores (ROCHA et al., 2014). Para 90% das vinte gestoras entrevistadas do Unifeso, esta realidade é diferente, visto que não acreditam haver distinção salarial na instituição, indo em contrapartida ao relatório da OIT (2016), que afirma que ainda serão necessários mais de 70 anos para que as disparidades salariais entre homens e mulheres sejam sanadas.

Os estudos são uma característica fundamental para a ascensão feminina no alcance dos cargos de prestígio dentro das organizações (ROCHA et al., 2014). As mulheres representam mais de 50% das pessoas graduadas nas universidades desde 1999 (INSPER et al., 2016, p.09), investindo, frequentemente, em sua formação e qualificação profissionais (JONES, 2000). Entre as vinte mulheres entrevistadas, 85% delas afirmam que o seu nível de escolaridade foi fator principal para que alcançassem o cargo de gestão que ocupam. 55% das vinte entrevistadas possuem uma formação acadêmica elevada, entre mestrado, doutorado e pós-doutorado. Características como “fundamental” e “primordial” foram elencadas durante as entrevistas para descrever o quanto

estas mulheres acreditam que a formação acadêmica influencia no alcance aos cargos de gestão nesta instituição.

Dados do relatório IPEA (2011, p.35) explicitam que as mulheres representam 54% dos chefes de família no país, papel anteriormente desempenhado apenas pelos homens, e mais de 40% da população economicamente ativa desde o ano de 1995 (INSPER et al., 2016, p.09). Esta mudança, ainda que pequena, traz à tona a necessidade de mudanças no padrão de comportamento das famílias até então configurados. Durante as entrevistas, 70% das vinte mulheres entrevistadas disseram compor suas rendas com algum ente familiar, reforçando a importância da figura feminina no sustento da estrutura doméstico.

Categoria 6. Impactos na Gestão

75% das vinte mulheres entrevistadas acreditam que a predominância feminina na ocupação dos cargos de gestão do Unifeso traz impactos positivos para o Centro Universitário. Reforçam, ainda, que as características tidas como femininas na gestão coadunam para o sucesso desta instituição. Características como agilidade, competência, multitarefas, sensibilidade, entre outras, reforçadas durante seus depoimentos, segundo as entrevistadas, acabam por compor as características da própria instituição, tornando-a mais humana, sensível e agradável para o trabalho e convivência. Para Milkovich e Boudreau (2013, p.137), as organizações tendem a implementar estratégias em que acreditam que os traços humanos como “criatividade, inteligência, curiosidade, confiabilidade e comprometimento com a organização” é que conduzem a organização a estratégias mais eficazes.

Ainda que as entrevistadas acreditem que as características femininas na gestão sejam relevantes, 25% delas afirmam haver uma ausência de equilíbrio na gestão e que seria necessária uma distribuição igualitária dos cargos, coadunando com Tonani (2011), que

preconiza a busca de equilíbrio dos diferentes gêneros na liderança das organizações. Ou seja, homens e mulheres atuantes nos cargos de gestão que possuem particularidades relacionadas ao seu estilo de conduzir a gestão em prol do bem comum das organizações.

Fatores laborais como dedicação, formação acadêmica e competência foram um dos itens identificados pelas gestoras entrevistadas para justificar o predomínio feminino nos cargos de gestão da IES pesquisada. A realidade encontrada no Unifeso distoa do que é comumente encontrado na sociedade, onde as mulheres tem dificuldades para ingressar, permanecer e ascender profissionalmente dentro das organizações (KANAN, 2010).

Levantamento Região Serrana do Rio De Janeiro

Ao finalizarmos esta pesquisa, nos deparamos com a necessidade de realizarmos um levantamento junto a outras instituições de ensino superior situadas na região serrana do Estado do Rio de Janeiro, com o intuito de identificar a presença de mulheres no mais relevante cargo de gestão destas instituições, cargos de reitoria/dirigente principal.

Sendo assim, segue, no Quadro 2, primeiramente a delimitação dos municípios da região serrana do Estado do Rio de Janeiro e sua população estimada, conforme estabelecido no site do IBGE (2019).

Quadro 2. IES situadas na Região Serrana do Rio de Janeiro e População Estimada.

nº	Municípios	População censo 2010	População estimada 2018
1	Bom Jardim	25.333	27.269
2	Cantagalo	19.830	20.177
3	Carmo	17.434	18.755
4	Cordeiro	20.430	21.806
5	Duas Barras	10.930	11.454
6	Macuco	5.269	5.574
7	Nova Friburgo	182.082	190.084

8	Petrópolis	295.917	305.687
9	Santa Maria Madalena	10.321	10.417
10	São José do Vale do Rio Preto	20.251	21.670
11	São Sebastião do Alto	8.895	9.326
12	Sumidouro	14.900	15.577
13	Teresópolis	163.746	180.886
14	Trajano de Moraes	10.289	10.611
15	Guapimirim	51.483	59.613
16	Cachoeira de Macacu	54.273	58.560

Fonte: IBGE, 2019.

Após expor os municípios situados na região serrana, a pesquisa fora delimitada aos municípios que contemplam o número populacional mais próximo da realidade do município de Teresópolis, sendo eles a própria cidade de Teresópolis, Nova Friburgo e Petrópolis. Assim, realizou-se consulta junto ao site do Ministério da Educação – MEC (2019), onde foram elencadas as instituições situadas nestas cidades.

Quadro 3. Mulheres na Gestão em IES de Nova Friburgo-RJ.

Nº	NOME DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	SEXO
1	CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA - CEFET/RJ	Masculino
2	CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPOS DE ANDRADE - UNIANDRADE	Masculino
3	CENTRO UNIVERSITÁRIO DA GRANDE DOURADOS - UNIGRAN	Feminino
4	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ - UNICESUMAR - UNICESUMAR	Feminino
5	CENTRO UNIVERSITÁRIO FACVEST - UNIFACVEST	Masculino
6	CENTRO UNIVERSITÁRIO FAVIP WYDEN - UNIFAVIP WYDEN	Feminino
7	CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL - UNINTER	Masculino
8	CENTRO UNIVERSITÁRIO REDENTOR - FACREDENTOR	Masculino
9	CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO LUCAS - UNISL	Feminino
10	CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC - SENACSP	Masculino
11	FACULDADE DE FILOSOFIA SANTA DOROTÉIA - FFSD	Não informado
12	FACULDADE DO NORTE NOVO DE APUCARANA - FACNOPAR	Masculino
13	FACULDADE EDUCACIONAL DA LAPA - FAEL	Masculino
14	FACULDADE IBMEC SÃO PAULO - IBMEC SP	Não informado
15	FACULDADE ÚNICA DE IPATINGA - FUNIP	Masculino
16	UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES - UCAM	Não informado
17	UNIVERSIDADE DE FRANCA - UNIFRAN	Feminino
18	UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UERJ	Masculino
19	UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ - UNESA	Não informado
20	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF	Masculino
21	UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO - UMESP	Masculino
22	UNIVERSIDADE METROPOLITANA DE SANTOS - UNIMES	Feminino
23	UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE	Masculino
24	UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP	Não informado
25	UNIVERSIDADE PITÁGORAS UNOPAR -	Não informado
26	UNIVERSIDADE SALGADO DE OLIVEIRA - UNIVERSO	Feminino
27	UNIVERSIDADE UNIVERSUS VERITAS GUARULHOS - UNIVERITAS UNG	Feminino
28	UNIVERSIDADE VEIGA DE ALMEIDA - UVA	Masculino

Fonte: MEC, 2019.

Quadro 4. Mulheres na Gestão em IES de Petrópolis-RJ.

Nº	NOME DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	SEXO
1	CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA - CEFET/RJ	Masculino
2	CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPOS DE ANDRADE - UNIANDRADE	Masculino
3	CENTRO UNIVERSITÁRIO CENECISTA DE OSÓRIO - UNICNEC	Masculino
4	CENTRO UNIVERSITÁRIO CLARETIANO - CEUCLAR	Masculino
5	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ - UNICESUMAR	Masculino
6	CENTRO UNIVERSITÁRIO FACVEST	Masculino
7	CENTRO UNIVERSITÁRIO FAVIP WYDEN	Feminino
8	CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL	Masculino
9	CENTRO UNIVERSITÁRIO REDENTOR - FACREDENTOR	Masculino
10	CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC - SENACSP	Masculino
11	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIBTA	Não informado
12	FACULDADE ARTHUR SÁ EARP NETO - FASE	Feminino
13	FACULDADE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - FAETERJ	Não informado
14	FACULDADE DE MEDICINA DE PETRÓPOLIS - FMP	Não informado
15	FACULDADE EDUCACIONAL DA LAPA - FAEL	Masculino
16	FACULDADE FUTURA	Não informado
17	FACULDADE ÚNICA DE IPATINGA - FUNIP	Masculino
18	INSTITUTO TEOLÓGICO FRANCISCANO - ITF	Masculino
19	UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI - UAM	Masculino
20	UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PETRÓPOLIS - UCP	Masculino
21	UNIVERSIDADE CRUZEIRO DO SUL - UNICSUL	Masculino
22	UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UERJ	Masculino
23	UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ - UNESA	Não informado
24	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO - UENF	Não informado
25	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UNIRIO	Masculino
26	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF	Masculino
27	UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO - UMESP	Masculino
28	UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP	Não informado
29	UNIVERSIDADE PITÁGORAS UNOPAR	Não informado
30	UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO - USF	Masculino

Fonte: MEC, 2019.

Quadro 5. Mulheres na Gestão em IES de Teresópolis-RJ.

Nº	NOME DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	SEXO
1	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ - UNICESUMAR - UNICESUMAR	Masculino
2	CENTRO UNIVERSITÁRIO ESTÁCIO DE SANTA CATARINA - ESTÁCIO SANTA CATARINA	Masculino
3	CENTRO UNIVERSITÁRIO FACVEST - UNIFACVEST	Masculino
4	CENTRO UNIVERSITÁRIO FAVIP WYDEN - UNIFAVIP WYDEN	Feminino
5	CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL - UNINTER	Masculino
6	CENTRO UNIVERSITÁRIO REDENTOR - FACREDENTOR	Masculino
7	CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC - SENACSP	Masculino
8	CENTRO UNIVERSITÁRIO SERRA DOS ÓRGÃOS - UNIFESO	Feminino
9	FACULDADE EDUCACIONAL DA LAPA - FAEL	Masculino
10	UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI - UAM	Masculino
11	UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PETRÓPOLIS - UCP	Masculino
12	UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UERJ	Masculino
13	UNIVERSIDADE DO OESTE PAULISTA - UNOESTE	Feminino

14	UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ - UNESA	Feminino
15	UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP	Não informado
16	UNIVERSIDADE PITÁGORAS UNOPAR -	Não informado
17	UNIVERSIDADE UNIVERSUS VERITAS GUARULHOS - UNIVERITAS UNG	Feminino

Fonte: MEC, 2019.

Em resumo, o panorama atual das instituições de ensino superior contempla, em sua maioria, a presença predominantemente masculina no cargo de reitoria/dirigente principal informados no site do Ministério da Educação. No caso do município de Nova Friburgo, 50% das instituições informaram que o cargo de reitoria/dirigente principal são do sexo masculino, no caso de Petrópolis são 67% e, em Teresópolis, 59%.

Considerações Finais

Esse artigo foi elaborado no intuito de investigar a realidade vivenciada em uma instituição de ensino superior privada, o Unifeso. Esta instituição possui uma característica importante para o contexto atual, em que tanto se discute o empoderamento feminino dentro das empresas e seus avanços no mercado de trabalho. Esta instituição se apresenta como um fator relevante para este estudo, pois conta com uma predominância de mulheres ocupantes de seus cargos de gestão, nas mais diversas áreas e níveis hierárquicos.

Foram entrevistadas, ao todo, vinte mulheres atuantes nos cargos de gestão da IES, que representam 53% das mulheres atuantes na gestão da instituição. As entrevistas foram realizadas com chefias, coordenações, gerências, direções e reitoria, durante o período dos meses de novembro e dezembro de 2018, no campus Antônio Paulo Capanema de Souza.

Previamente, foram realizadas três entrevistas piloto que puderam evidenciar a relevância teórica e institucional deste trabalho, visto que estudos anteriores não compreendiam o impacto e as influências da predominância de mulheres ocupantes dos cargos de gestão, principalmente em instituições de ensino superior.

Se fez necessário realizar um levantamento do perfil das entrevistadas e

conhecer o seu processo de ascensão profissional no Unifeso foi fundamental, pois identifica uma importante prática institucional, em que as mulheres foram, aos poucos, se capacitando para o alcance dos cargos de maior prestígio institucional, tendo a formação acadêmica como um grande diferencial para a ocupação destes cargos. Em média, as mulheres possuem 47 anos de idade, atuam na instituição há 16 anos e estão na gestão há seis anos. Percebe-se, assim, que o crescimento profissional fora alcançado de forma constante e gradativa.

Na categoria 1, que trata da **Dualidade entre Trabalho e Família**, as mulheres destacaram o quão difícil é conciliar suas rotinas domésticas com as rotinas de trabalho na gestão. Porém, contam com o apoio de seus entes familiares e de auxílio externo, como secretárias, ajudantes ou empregadas domésticas para a realização das atividades deste fim e, assim, possam ter disponibilidade para atuarem na gestão. A grande maioria das mulheres atualmente é casada e possui ao menos um filho.

Quanto à categoria de análise 2, que trata do **Fenômeno “teto de vidro”**, 85% das entrevistadas disseram desconhecer tal fenômeno e isto demonstra a sua possível invisibilidade dentro das organizações e ainda dos seus critérios de ascensão profissionais. Porém, para todas as entrevistadas, 100% delas relataram que o referido fenômeno não acontece no Unifeso. Uma forte justificativa usada pelas entrevistadas foi o fato do cargo de maior prestígio acadêmico dentro da instituição atualmente ser ocupado por uma mulher, a reitoria.

A categoria de análise 3 - **Características das Mulheres na Gestão**, se destaca no sentido de atrelar aos conceitos trazidos pelos autores em contrapartida ao que as entrevistadas acreditam que realmente

aconteça em sua realidade laboral. Evitando a construção de características que não são encontradas na realidade funcional, tanto para homens quanto para as mulheres. 95% das entrevistadas acreditam que as características reveladas na gestão realizada por mulheres interferem diretamente nos resultados da instituição. Diariamente, elas vivenciam desafios, porém, as resistências são mais difíceis de ocorrer durante seu processo de trabalho. 85% relatam que nunca tiveram problemas de relacionamento no trabalho por serem do sexo feminino. As principais características femininas na gestão, elencadas pelas entrevistadas foram: ser multitarefas, competente, organizada, comprometida e acolhedora. Tais características se tornam diferenciais para a instituição como um todo.

Na categoria de análise 4, **participação nas decisões estratégicas da IES e nos Conselhos de Administração**, destaca-se o grande envolvimento das gestoras nos conselhos, cerca de 60%. Estes conselhos acontecem de forma colegiada para a deliberação de tomadas de decisão estratégias comuns, e o fato de haver uma grande representação feminina nestes espaços possibilita que colaboradores dos diversos níveis hierárquicos participem ou tenham conhecimento das decisões estratégicas definidas. 90% das gestoras acreditam que possuem apoio institucional para a tomada de decisão. Destaca-se que 70% das entrevistadas acreditam que não possuem total autonomia das suas decisões, visto que as decisões são tomadas de forma colegiada e não apartadas do conhecimento da alta direção.

Na penúltima categoria analisada, referente aos itens **Escolaridade e Diferenciação Salarial**, as entrevistadas acreditam que não há distinção salarial entre homens e mulheres no Unifeso, 90%. Quando tratamos da questão dos privilégios na ascensão profissional, esse número aumenta, passando a 95% das entrevistadas que acreditam que este fato não ocorre no Unifeso, porém, que o mesmo pode ser facilmente identificado na

sociedade. As entrevistadas acreditam que a ocupação dos diferentes cargos no Unifeso é feita por meio das características que o cargo necessita e das habilidades e competências do candidato à vaga. Quanto a sua remuneração, 70% das mulheres realizam a composição da sua renda junto a seus familiares para o sustento de sua família.

Para a última categoria analisada, que trata de um dos objetivos desta pesquisa, que são os **Impactos na Gestão**, as entrevistadas destacaram ser positivo o fato de haver uma adoção predominante de mulheres nos cargos de gestão e que as características trazidas pelas mulheres corroboram e apoiam para o alcance de resultados positivos. *Dedicação, formação acadêmica e competência* foram algumas das características apontadas pelas entrevistadas que justificam o alto número de mulheres ocupantes dos cargos de gestão do Unifeso, ainda que realidades como estas sejam pouco encontradas na sociedade, um diferencial trazido por este estudo.

A busca por instituições de ensino superior da região serrana do Estado do Rio de Janeiro que vivenciassem este mesmo fenômeno foi um diferencial na finalização deste trabalho, visto que demonstrou a realidade de cidades vizinhas a Teresópolis onde ainda é predominante a gestão masculina, ao menos em cargos de maior prestígio destas mesmas instituições.

A grande mobilização de órgãos públicos e do governo em prol da equidade de gênero e da igualdade de oportunidades para homens e mulheres nos diversos espaços sociais, se fez relevante durante a construção deste trabalho, pois apoiou o diagnóstico da necessidade deste tipo de estudo e, ainda, intensificou a importância dos constantes debates sobre gênero e de seu avanço nestes espaços, mesmo que de forma vagarosa.

A ausência de outros estudos e pesquisas que tenham tido como foco as influências e impactos da gestão feminina em instituições de ensino superior atenua a necessidade de estudos nesta área.

Referências

- BARBOSA, Felipe Carvalhal; CARVALHO, Camila Fontes de; SIMÕES, Gêssica Maria de Matos; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudos de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju - Sergipe. **Revista da Micro e Pequena empresa**, Campo Limpo Paulista, v.5, n.2, p.124-141. mai/ago. 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, vol.6, n.2, p.179-191. jul/dez. 2013. ISSN 1983-8220.
- CRESWELL, J.W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3ª Ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- ETHOS, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. FGV, Fundação Getúlio Vargas. IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. OIT, Organização Internacional do Trabalho. ONU Mulheres. SMPPIR, Secretaria Municipal de Promoção da Igualdade Racial. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo, 6ªed., 2016.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj> Acesso em: 24 de mar, 2019.
- INSPIER; MOVIMENTO MULHER 360; PWG BRASIL; ONU MULHERES. **Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo**: lições da oficina “vieses inconscientes”, 2016.
- IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; ONU MULHERES; SPM, Secretaria de Políticas Para As Mulheres; SEPIIR, Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. **Retrato das desigualdades de gênero e raça**. 4ª ed. Brasília, 2011.
- JONATHAN, Eva G.. Mulheres empreendedoras: o desafio da escolha do empreendedorismo e o exercício do poder. **Psic. Clin.**, Rio de Janeiro, vol.23, n.1, p.65-85, 2011.
- JONES, Kellye. Psychodynamics, gender, and reactionary entrepreneurship in metropolitan São Paulo, Brazil. **Women in Management Review**, vol. 15, n. 4, p.207-217, 2000.
- KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. Salvador, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302010000200001&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 08 jan.2019.
- MEC, Ministério da Educação. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/emec/nova> Acesso em: 29 de mar.2019.
- MESQUITA, Rafael Fernandes; MATOS, Fátima Regina Ney. Pesquisa Qualitativa e Estudos Organizacionais: história, abordagens e perspectivas futuras. **IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**, Florianópolis, 2014.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.. **Administração de Recursos Humanos**. 1. Ed. 11 reimp. São Paulo: Editora Atlas, 2013.
- MINNITI, Maria; NAUDÉ, Win. What Do We Know about the Patterns and Determinants of Female Entrepreneurship across Countries? **European Journal of Development Research** vol. 22, n. 3, p.277–293, 2010.
- MIRANDA, A. R. A.; FONSECA, F. P.; CAPPELLE, M. C. A.; MAFRA, F. L. N.; MOREIRA, L. B. O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 106-123, 2013.
- NASCIMENTO, Viviane Miranda Silva do; ALVES, Francisco José dos Santos. Gênero e Carreira: um estudo de caso das percepções de contadores públicos. **Congresso USP**

Controladoria e Contabilidade, São Paulo, 2014.

OIT, Organização Internacional do Trabalho. **Mulheres no trabalho tendências 2016**, 2016.

PEREIRA, Leonir Martins; LOPES, Mauricio Capobianco. Estratégias das gestoras da Universidade Regional de Blumenau (FURB) para quebrar o teto de vidro. **Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, Argentina, 2015.

PROBST, Elisiana Renata. **A Evolução da mulher no mercado de trabalho**. Revista ICPG, Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2003. Disponível em: http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/artigo_jan_gen_a_evolucao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho.pdf. Acesso em: 08 jan. 2019

PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA. SPM, Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. **Rompendo fronteiras no mundo do trabalho**. Brasília, 2016.

ROCHA, Caroline Dantas; SILVA, Gleice Rodrigues da; SÉ, Verônica Aparecida da; FLORIANE, Viviane Aparecida da Silva; MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. O Fenômeno Teto de Vidro na Ascensão à Posição Hierárquica das Mulheres no Mercado Formal: Barreiras. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, Gestão do Conhecimento para Sociedade, **Artigo**, Rio de Janeiro, 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005. ISBN: 9788522440498.

SPM, Secretaria de Políticas para as Mulheres.

BRASIL, Presidência da República.

RASEAM, Relatório Anual Socioeconômico da Mulher. 1ª Impressão. Brasília, 181p, 2015.

SANTOS, Jean Carlos Silva dos. ANTUNES, Elaine Di Diego. Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógono de gestão. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 10, n. 14, p. 35-60, jul/dez. 2013.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão feminina - um diferencial de liderança mito ou nova realidade. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2011.

UNIFESO. Centro Universitário Serra dos Órgãos. **Relatório Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Teresópolis, 2017. Disponível em: <https://mail.google.com/mail/u/1/#search/analista.rh%40unifeso.edu.br/15f9779666779b82>. Acesso em: 27 mar. 2017.

VERZOLA, Daniela Vaz. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3, p. 765-790, 2013.

VERZOLA, Daniela Vaz. Segregação hierárquica de gênero no setor público brasileiro. IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas, **Nota Técnica**, Brasil, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed., Bookman, 2005.

Apoio financeiro:

PICPq - Plano de Iniciação Científica e Pesquisa do UNIFESO.

FAPERJ - Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro