

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

LÚCIO FRANCISCO SOARES JÚNIOR

RELAÇÕES DE GÊNERO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO COM  
MULHERES E HOMENS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

MACEIÓ – AL  
2024

LÚCIO FRANCISCO SOARES JÚNIOR

RELAÇÕES DE GÊNERO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO COM  
MULHERES E HOMENS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à  
Universidade Federal de Alagoas como um dos pré-  
requisitos para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Milka Alves Correia Barbosa.

MACEIÓ – AL  
2024

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

Bibliotecária: Helena Cristina Pimentel do Vale CRB-4/ 661

- S676r    Soares Júnior, Lúcio Francisco.  
          Relações de gênero na gestão universitária: um estudo com mulheres e homens em  
          uma Universidade Federal / Lúcio Francisco Soares Júnior. – 2024.  
          44 f. : il.
- Orientadora: Milka Alves Correia Barbosa.  
          Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Universidade  
          Federal de Alagoas, Faculdade de Economia. Administração e Contabilidade. Maceió,  
          2024.
- Bibliografia: f. 35-38.  
          Apêndices: f. 39-44.
1. Universidades Federais e gestão. 2. Relações de gênero. 3. Gerência.  
          4. Universidade Federal de Alagoas. I. Título.

CDU: 658:378

### Dedico

A minha esposa Anna Cláudia pelo apoio e incentivo diários. Aos meus pais Lúcio (*in memoriam*) e Eulineide (*in memoriam*) pela educação e ensinamentos que me ajudaram a ser quem sou. Aos meus irmãos Robson, Humberto e Verônica (*in memoriam*) pela compreensão, amizade e palavras amigas nos momentos mais difíceis.

## AGRADECIMENTOS

Esse trabalho de conclusão do curso começou a ser produzido ainda em 2019, sendo fruto de um projeto de iniciação científica PIBIC pelo qual sempre serei grato à Universidade Federal de Alagoas e a minha orientadora Milka Alves Correia Barbosa. Foi um período de muito aprendizado e engrandecimento dos conhecimentos acadêmicos. Também foi um período de muita turbulência pessoal, pois no ápice do projeto tive que lidar com a perda do meu querido pai, que vivia sob meus cuidados nos últimos 3 anos de sua vida, o que também sou muito grato pela oportunidade vivenciada.

Agradeço a Deus primeiramente, por ser a força que sinto em meu coração, minha fonte inesgotável de fortaleza e alento, que tem me guiado em busca de todos os sonhos, não me deixando desistir dos meus objetivos.

Aos meus pais, Lúcio (*in memorian*) e Eulineide (*in memorian*), e aos meus irmãos, Robson, Humberto e Verônica (*in memorian*), pela paciência, confiança, amor, conselho e apoio que sempre me deram em todos os momentos de minha vida.

A minha amada esposa Anna Cláudia, por todo o amor, ajuda, fortaleza, dedicação, compreensão e resiliência durante toda a minha caminhada não apenas como acadêmico, mas também, como ser humano. Estando ao meu lado em todos os momentos bons e ruins.

A minha professora e orientadora Milka Alves, pela dedicação, experiência, empenho, amizade e principalmente, humildade com que transmitiu seus conhecimentos essenciais à concretização deste trabalho. Por ter acreditado em meu potencial desde o início e de não ter desistido de mim.

A todos os meus colegas de curso, pois cada um contribuiu de uma forma ou de outra para a realização deste sonho. Foram muitos finais de semana em grupos de estudo, seja estudando para prova ou preparando material para apresentação em sala.

Agradeço a todos os professores que transmitiram seus conhecimentos com sabedoria e dedicação. Enfim, agradeço a todos que conviveram comigo durante essa jornada e ajudaram para que esse sonho fosse realizado.

## RESUMO

Cotidianamente pode-se constatar na mídia, fatos e notícias que discutem sobre uma possível igualdade entre homens e mulher, que seja nas empresas, organizações e política. Porém, um olhar mais atento sobre a temática, mostra que paridade ou até mesmo igualdade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho, não é realidade no Brasil. Nesse sentido, essa investigação propõe-se a responder à seguinte questão: como se caracterizam as relações de gênero na gestão superior da Universidade Federal de Alagoas? A fundamentação teórica que deu apoio à pesquisa constituiu-se dos seguintes temas: gênero, mulheres no mercado de trabalho e em cargos de gestão. Na busca por respostas à problemática, a metodologia adotada assumiu caráter qualitativo por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental dos documentos oficiais da instituição. O grupo de participantes da pesquisa foi composto por 06 indivíduos que fazem parte da gestão estratégica da Universidade Federal de Alagoas, sendo 04 do gênero masculino e 02 do gênero feminino, e ocupam cargo de reitor, vice-reitor, pró-reitor e diretores(as) dos centros acadêmicos que compõem a universidade. Foi possível identificar que os critérios legal, técnico e político orientam a escolha dos ocupantes dos cargos de gestão. Como também, os homens se encontram em posição de vantagem em relação às mulheres, seja por serem maioria nos cargos de gestão, ou por terem seu trabalho como gestor, mais aceito e menos questionável em comparação a elas. A falta de unanimidade nas respostas, nos leva a crer que de fato há uma seletividade de escolha dos gestores em decorrência do gênero. Apesar dos entrevistados do sexo masculino não sentirem que há diferença entre as atividades desenvolvidas em decorrência do gênero, o oposto foi percebido pelas entrevistadas, que durante o desenvolvimento de suas atividades de gestão, enfrentaram desafios e tratamentos diferentes em comparação aos homens. A gravidez foi apontada como mais um elemento de preconceito sofrido, tanto por parte do referencial que norteou esse estudo, quanto por parte dos dados coletados através da entrevista. A questão salarial não é percebida, por se tratar de uma instituição federal, existe isonomia nos valores recebidos, variando apenas pela titulação dos servidores, independentemente do seu gênero.

**Palavras-chaves:** relações de gênero; trabalho gerencial; universidade federal.

## **ABSTRACT**

Every day you can see facts and news in the media that discuss possible equality between men and women, whether in companies, organizations or politics. However, a closer look at the topic shows that parity or even equality between men and women in the workplace is not a reality in Brazil. In this sense, this investigation aims to answer the following question: how are gender relations characterized in higher management at the Federal University of Alagoas? The theoretical foundation that supported the research consisted of the following themes: gender, women in the job market and in management positions. In the search for answers to the problem, the methodology adopted took on a qualitative character through semi-structured interviews and documentary analysis of the institution's official documents. The group of research participants was made up of 06 individuals who are part of the strategic management of the Federal University of Alagoas, 04 being male and 02 being female, and occupying the position of rector, vice-rector, pro-rector and directors( a) of the academic centers that make up the university. It was possible to identify that legal, technical and political criteria guide the choice of those occupying management positions. Also, men find themselves in an advantageous position compared to women, either because they are the majority in management positions, or because their work as a manager is more accepted and less questionable compared to women. The lack of unanimity in the responses leads us to believe that there is in fact selectivity in the choice of managers due to gender. Although male interviewees do not feel that there is a difference between the activities carried out due to gender, the opposite was perceived by the interviewees, who, during the development of their management activities, faced different challenges and treatments compared to men. Pregnancy was highlighted as another element of prejudice suffered, both by the framework that guided this study and by the data collected through the interview. The salary issue is not noticed, as it is a federal institution, there is equality in the amounts received, varying only by the title of the employees, regardless of their gender.

Keywords: gender relations; managerial work; Federal University.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados.....	23
--	----

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Perfil dos ocupantes de cargo de gestão na Reitoria e Pró-Reitorias.....	24
Tabela 2 – Distribuição de cargos de direção conforme o sexo do ocupante - 2020.....	25
Tabela 2 – Distribuição de cargos de direção conforme o sexo do ocupante - 2024.....	25

## Sumário

<b>1 - INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 – <b>Problema de pesquisa</b> .....	14
1.2 - <b>Objetivos</b> .....	15
1.2.1 – Objetivo Geral .....	15
1.2.2 - Objetivos Específicos.....	15
<b>2- REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
<b>3- METODOLOGIA</b> .....	19
<b>3.1 - Delineamento da pesquisa</b> .....	19
<b>3.2 - Participantes da pesquisa</b> .....	19
<b>3.3 - Procedimentos para coleta e análise de dados</b> .....	20
<b>3.4 - Categorias de análise e Método de análise dos dados</b> .....	21
<b>3.5 - Riscos acarretados pela pesquisa ao participante</b> .....	21
<b>3.6– Perfil dos entrevistados</b> .....	22
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	30
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	31

## 1 - INTRODUÇÃO

Cotidianamente, é possível observar na mídia e na sociedade fatos, relatos e discursos dando conta de que as mulheres conquistam cada vez mais lugar nos espaços públicos, quer seja nas organizações, nas empresas, na política – deixando a impressão de que vivemos uma época de igualdade entre homens e mulheres.

Entretanto, um olhar mais atento sobre a divisão sexual do trabalho revela que, a despeito dos muitos avanços que foram conquistados com o advento das lutas do movimento feminista no Brasil, não se pode falar ainda em paridade ou igualdade. Não obstante o aumento de participação feminina no mercado de trabalho, há ainda uma divisão sexual do trabalho muito marcante no Brasil, “com a concentração de trabalhadoras em setores onde sua presença, ou atuação, é mais aceitável socialmente” (CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013, p. 162). Já Pinto et al (2023, p. 32) em seu trabalho sobre desigualdade de gênero no ambiente de trabalho e os direitos trabalhistas das mulheres destacam que “esta realidade se apresenta levantando dados de diferença imensa entre as oportunidades de emprego dadas a homens e as mulheres, incluindo a diferença salarial e o ambiente hostil para mulheres”.

A divisão sexual do trabalho é uma constante na história de mulheres e homens, que se caracteriza por relações desiguais, assimétricas e antagônicas (HIRATA, 2002) e não se dá sem consequências; a ela são atribuídas práticas que “mudam conforme os diferentes tipos de sociedades e seu momento histórico” (CARLOTO, 2002, p.01). Caracterização por dois princípios organizadores: o da separação, aquele que distingue alguns trabalhos que são para homens e outros para mulheres, e o da hierarquização – que define o trabalho de homem “vale” mais do que de mulher (ORNELLAS, 2017). De Andrade (2023, p.15) ainda sobre os direitos das mulheres, reforça que “As reflexões sobre as divergências entre os gêneros nos fazem compreender que a sociedade atual é a representação de inúmeras lutas travadas por mulheres que não se curvaram diante das diretrizes sociais impostas”.

A divisão sexual de trabalho pode ser compreendida como prática social, na medida em que assume formas conjunturais e históricas e conserva tradições que ordenam tarefas masculinas e femininas (LOBO, 1991). Assim sendo, ela “não é a causa da subordinação e da desigualdade das mulheres no mercado de trabalho, mas sim está inserida na divisão sexual da sociedade com uma evidente articulação entre trabalho de produção e reprodução” (BRITO; OLIVEIRA, 1997, p.252). Sobre essa faceta da divisão sexual do trabalho, Silva et al (2011) esclarecem que [...] “a divisão sexual do trabalho encontra-se estabelecida em todas as sociedades, variando no tempo e no espaço, podendo ser considerada um aspecto da divisão

social das atividades laborais, e nela, a dimensão opressão/dominação está fortemente contida” (p.8).

No caso do Brasil, sabe-se que o processo de colonização se caracterizou por unidades familiares orientadas pelo latifúndio, escravagismo e patriarcado e que, até as primeiras décadas do século XX, as mulheres brasileiras não tinham garantido ainda os direitos civis dos quais gozavam os homens. Por outro lado, reconhece-se que a sociedade brasileira vem passando por significativas transformações econômicas, sociais e demográficas desde o início dos anos 2000. No entanto, Cappelle, Melo e Souza (2013) destacam que apesar do aumento feminino no mercado de trabalho, na perspectiva do mercado de trabalho, a diferença e a divisão sexual é marcante no Brasil

Sendo assim, não causa estranhamento que, se por um lado as estatísticas reafirmem o aumento da inserção da mulher no mercado de trabalho, por outro, um novo arranjo das relações sociais e organizacionais ainda precisa ser construído (SEGNINI, 1999), basta observar que várias ainda percebem remuneração menor que a do homem, mesmo que estejam em cargos iguais ou semelhantes e continuam ocupando, proporcionalmente, menos postos de poder (MORAES, 2008). Nesse sentido, sabe-se que o trabalho reproduz diferenças sexuais e mantém a dominação, a repetição de desigualdades, justificadas pela retórica de que existem trabalhos de homens e de mulheres, bem como por uma hierarquia em que o trabalho do homem tem maior valor social agregado do que o trabalho da mulher (HIRATA; KERGOAT, 2007).

Importante aqui demarcar que esta investigação parte do entendimento de que gênero não pode ser tomado como um construto independente do contexto e de outras possíveis relações ali estabelecidas (ECCEL, 2010). Portanto, estudar a interface entre gênero e trabalho mostra-se “um recorte privilegiado para análise das relações de poder, de desigualdades e de consequências da dicotomia masculino e feminino” (ECCEL, 2010, p. 2).

No tocante ao trabalho de mulheres em instituições de ensino superior, o trabalho de Miranda (2010) mostrou que os cargos de confiança em universidades federais de Minas Gerais eram ocupados por quase três vezes mais docentes homens (72,15%) do que por docentes mulheres (27,85%), evidenciando que as mulheres ainda representavam apenas uma pequena parcela nas altas posições hierárquicas na gestão universitária naquelas instituições. Corroborando esse quadro, Vaz (2013) afirma que poucas são as mulheres em cargos de alta gestão na administração pública ou nas organizações de ensino e pesquisa. Também, Ambrosini (2017) repercute que não importa a forma como se dá a nomeação em cargos em comissão de livre nomeação e exoneração ou em cargos de comissão, ou ainda em cargos gerenciais dentro

das universidades brasileiras (funções de confiança), visto que em todas essas situações o fenômeno teto de vidro pode estar presente.

Este trabalho de conclusão de curso é fruto de um projeto do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC, o qual tive a oportunidade de participar como aluno bolsista. O trabalho e pesquisa foram desenvolvidos no ciclo 2019-2020, e, também, foi apresentado ao público acadêmico para debate e discussão no encontro dos estudantes do PIBIC realizado ainda no ano de 2020.

### 1.1 – Problema de pesquisa

Considerando-se esses aspectos introdutórios, buscou-se responder ao seguinte questionamento: como se caracterizam as relações de gênero na gestão da Universidade Federal de Alagoas?

Dentre os diversos temas de pesquisa em Administração, a temática das relações de gênero vem ganhando destaque; note-se o número crescente de artigos publicados em revistas e congressos acadêmicos desde a década de 1990 (ANDRADE; MACEDO; OLIVEIRA, 2014).

Nessa ótica, tomou-se como ponto de partida o fato do pequeno número de mulheres que chegam às reitorias das universidades federais no Brasil – apenas 31,4% de reitoras (ANDIFES, 2018), suscitando a necessidade de que essa realidade mereça ser investigada sob a perspectiva do gênero. Dória (2023, p. 104) ainda destaca que “os dados numéricos apontaram maior equilíbrio nas instâncias hierárquicas inferiores, entretanto, foi evidenciada acentuada e persistente desigualdade de gênero na ocupação dos cargos de maior hierarquia da Instituição”. A sub-representação feminina em cargos de gerenciais em instituições de ensino superior foi identificada em estudos como os de Siqueira et al. (2016), Atanázio Júnior et al. (2016), Ambrosini (2017), mas resta ainda uma lacuna de estudos que se debruçam a buscar explicações para esse fenômeno, a ouvir as mulheres e homens que chegaram nessas posições, com vistas a lançar luz sobre essa diferença entre gêneros na gestão universitária.

A escolha de instituições de ensino superior como lócus da investigação pauta-se no reconhecimento de sua influência na elaboração da imagem de gênero (BLAY; CONCEIÇÃO, 1991), já que “o meio universitário, na medida em que é responsável pela formação das pessoas e pelo seu desenvolvimento econômico, cultural e social, deve ser foco de interesse de estudos de gênero” (MORAES, 2008, p.22).

No âmbito nacional, a presente investigação junta-se ao conjunto de estudos de Miranda et al (2015), Siqueira et al (2016), Atanázio Júnior et al (2016) e pretende, ao conhecer a

percepção de mulheres e homens sobre relações de gênero no ambiente de trabalho de uma universidade federal, contribuir com literatura que leve em conta possíveis disparidades regionais, locais (AMBROSINI, 2017).

Este estudo justifica-se também pela: relevância social, pois as diferenças do contexto social entre homens e mulheres inseridos em cargos de gestão, geram debates que possam contribuir para o enfrentamento destas diferenças e promover uma relação mais justa; já como impacto na instituição espera-se produzir *insights* para promovendo ações para melhoria dos processos de escolha para os cargos de gestão e debates sobre a diversidade, igualdade, assédio e discriminação de gênero e por fim, é uma temática abrangente e que abre um leque de novas linhas de estudo a serem exploradas.

## 1.2 - Objetivos

### 1.2.1 – Objetivo Geral

Analisar as relações de gênero na gestão da Universidade Federal de Alagoas.

### 1.2.2 - Objetivos Específicos

Tendo a UFAL como lócus de estudo, propõe-se especificamente:

- Descrever o perfil dos(as) ocupantes de posições gerenciais na instituição;
- Identificar os critérios de escolha dos gestores(as) para a gestão na instituição;
- Verificar diferenças nas atividades desenvolvidas pelos(as) ocupantes de cargo de gestão na instituição em virtude do gênero;
- Conhecer a percepção dos(as) ocupantes de cargos de gestão na instituição sobre as diferenças entre gêneros;

## **2- REFERENCIAL TEÓRICO: Breve discussão sobre gênero, mulheres no mercado de trabalho e em cargos de gestão**

O gênero como conceito entre homens e mulheres pode ser confundido com o sexo, masculino e feminino. O primeiro é formado a partir das diferenças comportamentais e características entre homens e mulheres, que são construídos socialmente. Já o segundo, atende a natureza do conceito físico e biológico (CANABARRO; SALVAGNI, 2015).

Destaca-se que as características femininas ou masculinas não podem ser estereotipadas como pertencentes a um grupo ou a outro, ou seja, um homem pode ter características tidas como femininas, assim como a mulher pode ter características tidas como masculinas (MIRANDA et al, 2015). Esta afirmação conversa com Canabarro e Salvagni (2015, p. 95) ao afirmarem que “desse modo, as mulheres podem utilizar-se de atributos masculinos na sua gestão, assim com as características femininas podem ser aplicadas na liderança masculina”.

No que tange à construção social, comumente, o homem ainda é visto como dominador e a mulher como submissa. Esse reflexo pôde ser encontrando nos estudos de Siqueira et al (2016), Madalozzo e Blofield (2017), Grangeiro e Militão (2019) e Hermann e Kaus (2019), ao destacarem que os trabalhos domésticos, cuidados com o lar, filhos e marido são atribuídos às mulheres, associando a mulher a um espaço privado. Já os homens seriam responsáveis pelo trabalho fora de casa, assumindo assim, um papel de provedor, associando a eles o espaço público.

Ser independente financeiramente, não é fator que equilibre as atividades do lar para as mulheres dos setores público e privado. O que reforça o estereótipo da mulher submissa e que repercute diretamente no mercado de trabalho. Como reflexo, nas relações de trabalho, os homens em geral são mais valorizados do que as mulheres. Dessa forma se estabelecem desigualdades entre os dois com respeito às posições de poder e prestígio (MONTEIRO, 2015, p.77).

Ainda tratando sobre a divisão do trabalho, Siqueira et al (2016) apontam dois princípios para tal, quais sejam: o da separação, segundo o qual a existência de trabalhos de homens e trabalhos de mulheres, e o hierárquico onde o trabalho do homem tem maior valor se comparado ao da mulher. Os autores ainda destacam que o espaço público da mulher atinge uma extensão do seu trabalho exercido da esfera privada.

Hermann e Kaus (2019, p.5) corroboram ao afirmarem que

se observa que cargos de liderança são reconhecidos como cargos masculinos exercido através de características masculinas. Enquanto isso, mulheres líderes, por possuírem uma postura com estereótipos femininos acabam sendo prejudicadas.

A despeito disso, o trabalho de Reis et al (2018) já mostrava que as mulheres têm se destacado e conquistado uma formação acadêmica igual ou superior ao dos homens, mesmo existindo a desigualdade no mercado de trabalho. Nessa perspectiva, a educação é o meio que pode dar a mulher melhores colocações no mercado de trabalho e ir ao encontro de cargos que antes eram ocupados só por homens.

Vale pontuar, entretanto, que segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE 2018), fornecidos através da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), as mulheres do setor privado continuam recebendo menos que os homens, mesmo desempenhando as mesmas funções e que elas têm dedicado menos tempo ao mercado de trabalho por ainda estarem responsáveis pelas tarefas domésticas. Hermann e Kaus (2019, p.2) sustentam/reforçam os dados do IBGE (2018) quando afirmam que “[...] é possível observar que as obrigações domésticas limitam o desenvolvimento profissional das mulheres, o que pode acarretarem carreiras descontínuas, salários mais baixos e empregos de menor qualidade.”

Outro ponto importante destacado na pesquisa do IBGE, tange a questão da idade: notou-se que os rendimentos recebidos pelas mulheres decaíam conforme o aumento da idade, enquanto para os homens, os rendimentos recebidos eram maiores conforme o mesmo parâmetro.

Especificamente sobre mulheres em cargos de gestão, mesmo reconhecendo-se que elas têm conquistado mais espaço no mercado de trabalho, sua representatividade vem mediante o enfrentamento de uma série de obstáculos. Sobre esse aspecto, Hryniewicz e Vianna (2018, p. 342) citam que “A mulher que busca ser líder, além de ter salários mais baixos e menos promoções, muitas vezes ela não percebe o preconceito à sua volta. Por não sofrerem sempre um preconceito aberto, muitas acham que ele só existe com outras pessoas.”

Tratando sobre essa minoria de mulheres ocupantes de cargos de gestão, as autoras atribuem essa realidade à histórica desigualdade entre os gêneros (HRYNIEWICK; VIANNA, 2018).

Além disso, reconhece-se que ao assumirem cargos de gestão, várias renunciam a projetos pessoais, ainda que se sintam recompensadas com suas realizações na esfera profissional (MIRANDA et al, 2015). O trabalho de Pimenta (2019) traz relatos de gestoras que se representam como extremamente dedicadas ao trabalho, “sem medo de produzir e de fazer sacrifícios pelo trabalho, inclusive renunciar as férias, que seriam um momento de descanso com a família” (p. 186).

Óbvio que nem todas as dificuldades enfrentadas pelas mulheres em cargos de gestão justificam-se pela diferença de gênero; há desafios que são inerentes à posição de gestor (MIRANDA et al, 2015). De forma geral, o trabalho gerencial refere-se àquele que pessoas ou grupos executam em funções gerenciais e administrativas, incluindo atribuições e papéis (CAMPOS et al., 2008), o que envolve preocupar-se principalmente com a tomada de decisão; lidar com a imprevisibilidade, interação humana, o intuitivo, o irracional e o ilógico (MOTTA, 1997).

### 3– METODOLOGIA

Serão apresentados neste item os procedimentos metodológicos que foram adotados no trabalho de campo (coleta de dados) e nas análises dos dados.

#### 3.1 - Delineamento da pesquisa

Considerando a pergunta de pesquisa e as questões norteadoras propostas para este estudo, entende-se ser necessário adotar uma abordagem qualitativa. As questões sobre processo (como ou por que algo acontece), bem como questões de entendimento (o que aconteceu, o que significou para os envolvidos na situação), comumente guiam a pesquisa qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2006). A perspectiva qualitativa adotada nesta pesquisa justifica-se na medida em que por meio dela espera-se poder compreender a dinâmica das relações de gênero em instituições de ensino superior.

Como *loci* para a realização do estudo optou-se pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL), que foi escolhida a partir do critério de acessibilidade e do impacto regional da mesma (DENZIN; LINCOLN, 2006). Fundada em 1961, a Universidade Federal de Alagoas (UFAL), instituição federal de ensino superior, instalada no Campus A.C. Simões, em Maceió, e em mais dois campi no interior do Estado: Campus Arapiraca e suas unidades em Viçosa, Penedo e Palmeira dos Índios e Campus do Sertão, com sede em Delmiro Gouveia, e unidade em Santana do Ipanema. São cerca de 26 mil alunos matriculados nos 84 cursos de graduação, distribuídos em 24 Unidades Acadêmicas, na capital (53), e nos campi de Arapiraca (19) e do Sertão (8) (UFAL, 2022).

#### 3.2 - Participantes da pesquisa

Os participantes que participaram da pesquisa são indivíduos que atuaram na gestão da UFAL (reitor, vice-reitor, pró-reitor, diretor e coordenador), foram 06 (seis) entrevistados sendo: 04 (quatro) homens e 02 (duas) mulheres. Logo, é possível afirmar que eles foram escolhidos de acordo com o critério da tipicidade e da acessibilidade, na medida em que fazem parte situação ou do fenômeno de interesse do pesquisador (MERRIAM, 2002) e formam uma categoria específica particularmente importante para a pesquisa (GASKELL, 2010). Optou-se por esse grupo de participantes, principalmente por pressupor que eles tenham uma visão privilegiada e aprofundada acerca das relações de gênero em diversos níveis da gestão da UFAL.

O critério de escolha para os participantes da pesquisa parte do princípio dos critérios de inclusão, e neste caso, os entrevistados devem atuar na gestão da UFAL, e como tal serem servidores públicos federais, regime de trabalho RJU (Regime Jurídico Único). Como critérios de exclusão elegeu-se: não estar em cargo de gestão na UFAL, não ser servidor público do regime RJU, ser discente da Instituição.

Em todas as etapas da coleta de dados foi adotado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para os participantes de pesquisa que é um documento básico e fundamental da pesquisa com ética e ao entrevistado foi resguardado o direito de interromper ou suspender sua participação em qualquer momento da pesquisa.

### 3.3 - Procedimentos para coleta e análise de dados

A coleta de dados foi realizada mediante pesquisa documental e entrevistas com roteiro semiestruturado. Essas duas técnicas de coleta de dados configuram-se duas das principais fontes de dados para uma pesquisa qualitativa de acordo com Merriam (2002). A escolha por múltiplas fontes de dados segue as orientações de Bauer, Gaskell e Allum (2010) quando salientam que, ao ir a campo, o pesquisador deve considerar diversos tipos de dados que precisam ser coletados e analisados para que seja possível compreender a dinâmica do objeto em estudo.

A entrevista semiestruturada individual caracteriza-se pela elaboração de um roteiro, mas que permite ao pesquisador ter “flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista” (GODOI; MATTOS, 2006, p.304).

Sendo assim, foram realizadas entrevistas qualitativas semiestruturadas baseadas em um roteiro, que mesmo preparado previamente, permitirá aos pesquisadores flexibilidade para ordenar e formular as perguntas (GODOI; MATTOS, 2010). Com esta técnica, busca-se que o entrevistado possa expressar sua forma de pensar sobre o processo de escolha dos gestores(as), os critérios de escolha dos gestores(as), os desafios impostos pelo trabalho gerencial às mulheres em virtude da diferença de gênero, dentre outras questões. Note-se que o roteiro não **limitou** a autonomia na condução da entrevista conforme o contexto e, ao mesmo tempo, busca manter em vista o objetivo geral dela. Assim, as entrevistas poderão ser concedidas ou não pelos participantes da pesquisa, e na ocasião foi utilizado o TCLE. O período para coleta de dados compreendeu os meses de dezembro/2019 a abril/2020, porém houve o comprometimento de acessos aos participantes devido o surgimento da pandemia devido a COVID-19.

Diferentemente de entrevistas, os dados obtidos via pesquisa documental constituem-se em evidências mudas com acesso mais fácil e a menor custo. Além disso, a informação que eles proporcionam pode não estar disponível no formato da fala, sendo especialmente importantes para resgatar contextos (GASKELL, 2010). Para Collins e Hussey (2005), os dados secundários são dados que já existem, como livros, documentos (por exemplo, estatísticas publicadas, relatórios anuais e contas de empresas, e registros internos mantidos por organizações, como registros de pessoal) e filmes. No entanto, Godoy (2010) alerta que a escolha dos documentos para análise não deve ser aleatória, mas sim direcionada ao objeto de pesquisa.

Tendo essa orientação em mente, a princípio foram utilizados como fonte de dados secundários, os seguintes documentos, a saber: regimento interno, relatórios de gestão, documentos referentes ao plano de estratégico, organograma, resoluções, comunicações oficiais escritas (portarias, ofícios, comunicações internas), Plano de Desenvolvimento Institucional, site institucional, cartas de serviço, entre outros. Importante esclarecer que todos esses documentos são de domínio público e estão disponíveis no site da UFAL, não sendo necessário autorização/aval da Instituição para coleta deles.

#### 3.4 - Categorias de análise e Método de análise dos dados

As categorias analíticas foram definidas com base no referencial teórico (*a priori*) a partir da revisão de literatura. Não obstante, em sendo uma pesquisa qualitativa, há também a possibilidade de outras categorias emergirem dos dados, sendo estabelecidas *a posteriori*.

Em crescente utilização e legitimação nos estudos qualitativos em Administração (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011), a análise de conteúdo foi o procedimento utilizado para análise dos dados. Utilizando também, a análise de conteúdo categorial, por sua flexibilidade em agruparmos e reagruparmos os dados de forma que nos possibilite uma análise mais detalhada e qualitativa dos dados coletados.

#### 3.5 - Riscos acarretados pela pesquisa ao participante

A participação nesta pesquisa não infringiu as normas legais e éticas, contudo podem ser gerados desconfortos mínimos durante a realização das entrevistas, seja pelo teor das perguntas que porventura envolverem respostas mais subjetivas, pelo local escolhido para a coleta de dados, pela duração do encontro ou pelas informações estarem sendo gravadas ou anotadas. Dessa forma, pretendeu-se minimizar os riscos ou desconfortos por meio da

explicação dos propósitos da pesquisa, deixando nítidos os seus benefícios e a importância da realização do estudo e da participação de cada entrevistado. Quanto ao local de coleta de dados, foi definido em conjunto com o entrevistado, podendo ser a sala privativa na instituição, sempre buscando garantir o anonimato. Quanto à duração da entrevista foi informada em momento anterior à sua realização, de modo que se não houver condições, da parte do entrevistado, de responder a todas as perguntas do roteiro em uma mesma ocasião, outros encontros poderiam ser marcados em comum acordo. As entrevistas duraram em torno de 40 minutos. Quanto às gravações ou anotações, foram realizadas com o consentimento do participante da pesquisa. Ao entrevistado foi resguardado o direito de interromper ou suspender sua participação em qualquer momento da pesquisa e a garantia de que as informações coletadas seriam utilizadas apenas para fins desta pesquisa.

### 3.6– Perfil dos entrevistados

Todos os entrevistados são servidores públicos e fazem parte do quadro permanente da Universidade Federal de Alagoas. Com os dados coletados, foi possível traçar o perfil dos entrevistados, conforme apresentado no quadro 1:

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados

Codificação	Cargo	Formação	Idade	Tempo de Instituição	Sexo
E01	Direção de Centro Acadêmico	Graduação em Pedagogia; Mestrado em Educação, Política e Gestão; Doutorado em Educação.	48 anos	10 anos	Masculino
E02	Pró-reitor(a)	Graduação em Pedagogia; Mestrado e Doutorado em Educação	45 anos	13 anos	Feminino
E03	Pró-Reitor(a)	Graduação em Economia; Mestrado em Economia;	34 anos	06 anos	Masculino
E04	Pró-Reitor(a)	Graduação em Engenharia e Eletricidade; Mestrado em Matemática Aplicada; Doutorado em Computação Aplicada; Pós Doutorado em Ciência da Computação.	Não informada	16 anos	Masculino
E05	Pró-Reitor(a)	Graduação em Administração;	44 anos	11 anos	Masculino

		Mestrando em Administração.			
E06	Vice Direção de Centro Acadêmico	Graduação Ciências Sociais; Mestrado em Sociologia; Doutorado em Sociologia.	35 anos	05 anos	Feminino

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

#### 4. DISCUSSÃO DOS DADOS

Um dos objetivos desta pesquisa foi **identificar os critérios de escolha dos gestores para a gestão na instituição**. Nesse sentido, conforme análise documental, a escolha do reitor e vice-reitor de uma unidade de ensino superior do Governo Federal dá-se através do decreto nº 1.916 publicado em 23 de maio de 1996. Ainda, segundo o documento, os critérios que tornam os docentes elegíveis para os cargos devem atender aos seguintes requisitos: carreira de magistério superior; professores com o cargo de Professor Titular ou de Professor Associado 4, ou que sejam portadores do título de doutor, neste caso, independentemente do nível ou da classe do cargo ocupado. Os eleitos pela comunidade acadêmica formam uma lista tríplice, cabendo ao presidente da República acolher, ou não, a decisão tomada na eleição acadêmica, conforme mencionado também no Art. 15 do capítulo III do regimento interno da UFAL.

As escolhas dos pró-reitores de Graduação, de Pesquisa, de Extensão, de Assistência Estudantil, de Gestão de Pessoas e de Desenvolvimento Institucional são realizadas pelo reitor em exercício pois se trata de cargos de confiança. Conforme o Art. 15 § 4º. do regimento interno da Universidade, esses pró-reitores devem ser escolhidos pelo Reitor, dentre o pessoal do quadro permanente da UFAL (UFAL, 2006), sendo este, o requisito legal. Para os entrevistados, os critérios políticos e técnicos são também importantes quando se trata da escolha do ocupante de um cargo de gestão, conforme ilustram os seguintes trechos:

Então, acho que o primeiro aspecto seria um pouco disso, coesão né? Enfim, coesão política, filosófica, ideológica né? Isso está presente, isso não é, a gente não pode demonizar a política dentro da gestão Universitária, eu acho que não pode demonizar inclusive até mesmo porque, em instituições privadas a gente tem o aspecto político relevante. Acho que outro elemento que é logicamente importante é o conhecimento técnico, você não pode excluir isso de uma escolha de um gestor, isso também é um elemento importante. (Entrevistado(a) 3)

Os critérios têm sido adotados para uma cultura como eu te falei, de indicação de gestores docentes ainda. Os técnicos têm tido pouco espaço e eu lhe digo que na atual gestão, os técnicos deram grandes passos né? Assim, na ocupação dos cargos e penso que isso foi bom para a Universidade. Mas a cultura tem sido por a Universidade ser uma instituição de ensino, e aí são escolhidos muitos gestores das atividades fim e não nas atividades meios. (Entrevistado(a) 5)

Especificamente, com relação ao critério técnico, as falas dos entrevistados alinham-se ao que Siqueira et al (2016, p. 63) alertaram que “no contexto da gestão universitária, como os cargos de maior nível hierárquico são comissionados, a indicação geralmente é dada pela

autoridade maior da instituição, que decide sobre a ocupação desses cargos de maior prestígio”. Os autores ainda destacam que, apesar de não existir uma regra, a experiência prévia pode ser um fator decisivo na escolha para cargo de gestor. Já Santiago (2021, p. 125) destaca que:

[...] para chegar à Reitoria ou à Vice-Reitoria, é preciso fazer alianças políticas na Academia; identificar e juntar aliados(as) que apoiem essa decisão (capital político); ter preparação e experiência profissional gestora, construída com base nas aprendizagens desenvolvidas no cotidiano, nos modos de fazer profissional no cargo/função; e muita determinação para enfrentar as violências simbólicas, que geralmente, serão acometidas por ser mulher em lugar de prestígio social acadêmico.

Sobre esse aspecto, cabe destacar que, no caso em estudo, todos os entrevistados tinham experiências prévias em funções de coordenadores, vice coordenadores, diretores, vice-diretores, dentre outros.

Foi possível observar também, nas últimas três gestões da UFAL, a distribuição entre homens e mulheres dos cargos de maior hierarquia, conforme mostrado na tabela 01:

Tabela 01 – Perfil dos ocupantes de cargos de gestão na Reitoria e Pró-reitorias

Gestão	Reitor(a)		Vice Reitor(a)		Pró-Reitores(as)		Vice Pró-Reitores(as)	
	Sexo		Sexo		Sexo		Sexo	
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.
2012 – 2015	1	-	-	1	4	2	-	-
2016 – 2019	-	1	1	-	2	4	1	-
2020 – 2023	1	-	-	1	5	1	-	-

Fonte: elaborado com base em dados da pesquisa

Pode-se destacar, com base nos dados da pesquisa, a predominância dos homens nos cargos estudados. Em três gestões, os homens assumiram o cargo de reitor por duas vezes, representando 66,67% e tendo mulheres como vice. Essa diferença também pôde ser vista quando analisado os cargos de pró-reitores(as): dos 18 (dezoito) cargos verificados, levando em consideração as três gestões, 11 (onze) foram ocupados por homens e, ainda, quando se fez necessária uma substituição, um homem assumiu o cargo no lugar de uma mulher. Já as mulheres, tiveram uma representatividade em 7 (sete) cargos durante o mesmo período.

Apesar dos cargos de direção e vice direção dos centros acadêmicos serem preenchidos após votação, fez-se necessário sua análise devido à participação, importância e apoio na administração da universidade. Em pesquisa documental baseada em dados de 2019/2020, foram analisados, também, os dados referentes aos cargos de direção e vice direção das 24

unidades acadêmicas que fazem parte da Universidade Federal de Alagoas, para traçar um perfil dos seus ocupantes, conforme a tabela 02:

Tabela 02 – Distribuição de cargos de direção conforme sexo do ocupante

Cargos	Homens	Mulheres	Total de Centros Acadêmicos
Direção nas Unidades Acadêmicas	14	10	<b>24</b>
Vice Direção nas Unidades Acadêmicas	12	12	<b>24</b>
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>48</b>

Fonte: elaborado com base em dados da pesquisa - 2020

Conforme dados da tabela 02, dos 48 cargos distribuídos entre direção e vice direção, a participação de homens representa 54,17% e as mulheres com representação de 45,83%. Foram realizados ainda dois recortes que merecem destaque: o primeiro, no tocante aos cargos de direção, sendo constituído de 58,33% de homens e 41,67% de mulheres; quanto aos cargos de vice direção foi encontrado igualdade de 50% cada, entre homens e mulheres.

A mesma análise referente a direção e vice direção foi realizada tomando agora como base o período até o mês de março de 2024. Conforme a tabela 03:

Tabela 03 – Distribuição de cargos de direção conforme sexo do ocupante

Cargos	Homens	Mulheres	Total de Centros Acadêmicos
Direção nas Unidades Acadêmicas	15	09	<b>24</b>
Vice Direção nas Unidades Acadêmicas	11	13	<b>24</b>
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>48</b>

Fonte: elaborado com base em dados da pesquisa - 2024

De acordo com a tabela 03, manteve-se igualitária a proporção de 54,17% referente a homens que participam da gestão dos centros acadêmicos, porém, uma quantidade superior no cargo de direção. Apesar das mulheres aparecerem na mesma proporção, houve redução do número de gestoras no cargo de direção. Ainda como base os mesmos recortes, surge uma diferença significativa entre os anos analisados. Os dados dos homens saltaram de 58,33% para 62,5%, um aumento de 4,17%; já para as mulheres no cargo de direção de centro acadêmico um decréscimo de 4,17%, representando 37,5%.

Estes achados corroboram com o cenário identificado por Grangeiro e Militão (2019), ao observarem a predominância masculina em todos os cargos de direção, sendo o percentual de homens ainda mais elevado nos cargos de pró-reitores(as). As autoras ainda destacaram que, além dessa disparidade entre homens e mulheres nos cargos de gestão, quando há a presença de

uma mulher entre os cargos, é usado como artifício utilizado para que estes não sejam preenchidos apenas por homens.

Numa perspectiva semelhante, o trabalho de Siqueira et al (2016, p.65) em universidades federais de Minas Gerais já havia chamado atenção para o fato de que “os cargos gerenciais são ocupados em sua maioria por docentes homens, principalmente, em cargos de alto nível hierárquico”.

Já no tocante ao critério político, convém reconhecer que os dados encontram diálogo com Ésther (2011, p. 665-667), uma vez que

a universidade é uma espécie de arena política, em que os reitores (e vice-reitores) são eleitos por meio de um jogo político, em que a competência política é o principal critério objetivo, sendo a competência acadêmica uma espécie de pré-requisito legitimador.

**Quando questionados sobre diferenças nas atividades desenvolvidas pelos(as) ocupantes de cargo de gestão na instituição em virtude do gênero**, todos os entrevistados do sexo masculino afirmaram que nunca sofreram preconceito e/ou discriminação durante o exercício do cargo de gestão. O mesmo não acontece com as mulheres gestoras entrevistadas, que reportaram terem sofrido preconceito e/ou discriminação no exercício do cargo.

Os relatos também remontam ao que Siqueira et al (2016, p. 56) advertiram que “apesar de as mulheres estarem se inserindo em posições de maior destaque nas organizações, ainda enfrentam alguns desafios/dificuldades, tanto profissionais quanto pessoais”. Os autores ainda destacam que a maternidade se torna um obstáculo para as mulheres, em especial em organizações, que pontuam a gravidez como um reflexo negativo na carreira da mulher, em contrapartida, reflete de forma diferente na carreira do homem, que é enxergado com pai de família e tem reforçada a sua imagem de mantenedor do lar.

Assim, chama atenção, por exemplo, que no ambiente de trabalho, uma das entrevistadas relata o preconceito que sofreu por parte de seus colegas, não só durante o período de gestação com pressões para acúmulos de funções, mas, também, após o período de licença maternidade. Os dados da pesquisa dialogam com os estudos de Turatti (2017, p.81) que cita que “as mulheres, mesmo adquirindo seus direitos constitucionais de igualdade, ainda são discriminadas e recriminadas quando decidem encarar a maternidade”.

No que tange ao exercício das atividades de gestão, as entrevistadas descrevem a resistência de alguns servidores de ter uma mulher no cargo de gestão, assumindo uma postura machista:

Em segundo, muito forte arraigado a questão do machismo, pelo fato de eu ser mulher. Eu senti isso, teve uma sessão da Câmara que é, todos os

encaminhamentos que eu dava era desqualificada para um professor bem duro e ele dizia, “tá errado” (Entrevistado(a) 2)

“ah, ela é como se fosse um homem quase”, de terem me comparado a um homem, e era pela eficiência, a gente estava numa banca, com seis professores, uma sala pequena, estávamos os seis trabalhando, todo amigos, rindo e tal. Mas foi quase como isso, tipo, ela está aqui tipo, ela aguenta as piadas, ela tolera (Entrevistado(a) 6).

Essa descrição corrobora traços de uma cultura machista que destaca o trabalho do homem como superior, desqualificando o trabalho e função exercidos pelas mulheres, conforme destaca Monteiro (2015, p. 77) “nas relações de trabalho, os homens em geral são mais valorizados do que as mulheres. Dessa forma se estabelecem desigualdades entre os dois com respeito às posições de poder e prestígio”.

**Buscou-se ainda verificar se há diferença no exercício e nas atividades desenvolvidas pelos gestores, em virtude do gênero do ocupante do cargo de gestão.** Sobre isso, todos os homens entrevistados afirmaram que não existem diferenças das atividades exercidas entre eles e as mulheres.

Importante aqui pontuar que uma das entrevistadas afirmou haver diferença no tocante ao fato de homem ter o seu trabalho mais valorizado, e a mulher mesmo assumindo um cargo de gestão terá seu prestígio e valor mais questionados quanto ao desempenho da mesma função de um homem:

Na verdade, os homens, eles têm mais facilidades, não é? Eles têm mais facilidade pela própria educação machista, sexista que tá posta, ele já se impõe pelo fato de ser homem, já como sinônimo de competência, de autoridade e nós mulheres temos que provar que somos isso tudo. Então existe o desafio constante de você mostrar que você é competente, o homem não, pode ser um bostão, desculpe a expressão, que ele seja extremamente qualificado, mas pela condição de ser homem já impõe. Depois é que você vai ver que ele é completamente despreparado para estar naquela função, mas inicialmente, essa condição que é colocada. Então sim, existe em termos de diferenciações no exercício do cargo, não, existe privilégios né? Aceitação dos subordinados, medo né? Porque as pessoas enfrentam quando você é mulher, mas quando você homem, já impõe um certo. Você percebe que já vem em uma relação mais acanhada. Quantas vezes eu tive que falar mais firme, mais forte, me impor. (Entrevistado(a) 02)

A fala dessa entrevistada reflete ao que refere Monteiro (2015, p. 77): “Nas relações de trabalho, os homens em geral são mais valorizados do que as mulheres. Dessa forma se estabelecem desigualdades entre os dois com respeito às posições de poder e prestígio”.

Com o objetivo de **conhecer a percepção dos ocupantes de cargos de gestão sobre as diferenças entre os gêneros**, a entrevista se encaminhou para o questionamento sobre se em

algum momento o(a) gestor(a) teve que mudar suas características (femininas ou masculinas) para atuar como tal.

O entrevistado 01 afirma que nunca precisou mudar suas características masculinas em virtude da aceitação de suas decisões, mas destaca ter que assumir uma postura mais sensível diante das demandas que surgem no seu setor. O mesmo aconteceu com o entrevistado 05, no que tange à questão da sensibilidade, neste caso, afirmando que esta característica pertence a pessoa do sexo feminino. As falas dos entrevistados revelam que não se pode associar características a um ou outro tipo de gênero conforme afirmaram Miranda et al (2015).

Por outro lado, as duas mulheres entrevistadas afirmaram já terem assumido características tidas como masculinas para obterem respeito em suas atuações quanto gestoras, como exemplificado por Entrevistado(a) 2:

Então eu nos primeiros anos eu tive muita dificuldade, depois sim, as coisas se estabeleceram porque eu comecei conseguir aprovar diversas pautas importantes no âmbito da minha coordenação da câmara, inclusive sendo elogiada publicamente por homens né? Para ganhar o respeito, para ver o respeito e que homens elogiaram. Mas eu tive que ser às vezes dura, impositiva, mostrar que tem força né? (Entrevistado (a) 02)

Observa-se aqui os depoimentos das entrevistadas remetem descrição de Hermann e Kaus (2019, p. 05) no que se refere à “[...] a necessidade de ter que assumir características ditas masculinas para poder exercer uma boa liderança. A reprodução desse comportamento por homens e mulheres perpetuam sistemas desiguais, os quais privilegiam os homens.”

[...] porque eu não consigo vislumbrar o que seria características masculinas e femininas eu não consigo vislumbrar uma resposta para essa pergunta. Eu acho que existem características pessoais independente de gênero [...]. (Entrevistado (a) 03)

Neste ponto cabe a reflexão de que a ausência de questões de gênero nos discursos não significa que o sexo não importa (KELAN, 2008). Contudo, conforme relatado por Silva, Presser e Silva (2018, p. 132) a forma desproporcional que é a divisão dos trabalhos domésticos entre mulheres e homens, e como esse desequilíbrio nas atividades afetam as mulheres no seu espaço público de trabalho:

Um 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 elas podem não ter as mesmas condições de obter o mesmo tipo de credenciais ou características que seus colegas homens.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em consonância com o objetivo geral que norteou esta pesquisa, em como se caracterizam as relações de gênero na gestão da Universidade Federal de Alagoas, pode-se destacar que os homens além de serem maioria nos cargos de gestão, ainda são submetidos a menos pressões no tocante a preconceito e ou discriminação e aceitação de suas decisões. O que coloca em desequilíbrio as relações entre os gêneros, penalizando as mulheres não pela qualificação ou competência, mas pelo simples fato de serem mulheres, conforme o conceito do teto de vidro.

Os principais autores que orientaram e formaram o arcabouço teórico desta pesquisa foram De Siqueita et al (2015) com seus achados no estudo de mulheres docentes e gestoras nas Universidades Federais do Estado de Minas Gerais. No tocante as relações de trabalho, contribuição de Monteiro (2015) com seu estudo acerca das trajetórias das mulheres em cargos de poder e prestígio. Hermann e Kaus (2019) contribuíram no que tange a temática da divisão sexual do trabalho. Sobre competências gerenciais, Ésther (2011) com achados em seu estudo a partir da visão da alta administração das Universidades Federais de Minas Gerais.

Adotou-se a perspectiva qualitativa e foram realizadas entrevistas gravadas com membros do quadro permanente da UFAL e ocupantes de cargos de gestão, com o auxílio de um roteiro semiestruturado. Foi realizada também, análise dos dados secundários, por meio de pesquisa documental no portal da Universidade Federal de Alagoas.

A partir das respostas dos entrevistados, acerca dos critérios utilizados para escolha dos gestores para os cargos de confiança, foi possível identificar que o critério legal é fortemente adotado para escolha de gestores para os cargos de confiança, uma vez que todos os entrevistados fazem parte do quadro de pessoal permanente da UFAL, e, os critérios político e técnico foram citados pelos entrevistados e segundo eles, adotados pela gestão. O critério político permeia pela coesão do projeto político, a similaridade da visão de mundo, ideologia e apoio. Esses fatores, aliados ao conhecimento técnico, ou seja, ligados a formação ou experiência prévia em outros cargos de gestão, são decisivos para a escolha dos gestores. Assim, pode-se afirmar que, com base nos dados analisados e em consonância com a literatura que orientou esta investigação, foram identificados três critérios utilizados para escolha do ocupante de cargo de gestão da UFAL, quais sejam, legal, político e técnico.

Sobre os critérios de escolha do gestor mudarem ou não de acordo com o sexo do ocupante, a ausência de unanimidade das respostas dos entrevistados, reforça a percepção de que podem existir diferenças quanto ao gênero. Entretanto, pode-se destacar com base nos

dados da pesquisa, a predominância dos homens nos cargos estudados. Em três gestões, os homens assumiram o cargo de reitor por duas vezes, representando 66,67% e tendo mulheres como vice. Essa diferença também pôde ser vista quando analisado os cargos de pró-reitores(as), dos 18 (dezoito) cargos verificados, levando em consideração as três gestões, 11 (onze) foram ocupados por homens e ainda, quando se fez necessária uma substituição, um homem assumiu o cargo no lugar de uma mulher. Já as mulheres, tiveram uma representatividade em 7 (sete) cargos durante o mesmo período.

O mesmo cenário foi identificado em outros estudos ao observarem a predominância masculina em todos os cargos de direção, sendo o percentual de homens ainda mais elevado nos cargos de pró-reitores(as). As autoras ainda destacam que além dessa disparidade entre homens e mulheres nos cargos de gestão, quando há a presença de uma mulher entre os cargos, é usado como artifício utilizado para que estes não sejam preenchidos apenas por homens. Ou seja, mesmo estando em equivalência de formação e experiência com cargos de gestão, as mulheres ainda enfrentam resistência e barreiras para atuarem como gestoras na instituição de ensino estudada.

Quando questionados sobre terem sofrido preconceito e/ou discriminação durante o exercício de suas atividades de gestão, por ser homem ou mulher, todos os entrevistados do sexo masculino afirmaram que nunca sofreram. O mesmo não acontece com as mulheres gestoras entrevistadas, que reportaram terem sofrido preconceito e/ou discriminação no exercício do cargo. Analisando as respostas, a maternidade e a mulher no cargo de gestão são fatores discriminatórios no ambiente de trabalho por parte dos colegas, além da alegação que pertencem as mulheres, os trabalhos domésticos e cuidado com a família. Isso revela o reflexo dentro da instituição de uma sociedade machista, que vê, a mulher como menos produtiva e cujas ações como gestora são questionadas e postas a prova.

Sobre os conflitos entre a vida profissional e a pessoal, as respostas evidenciaram que eles existem com implicações na saúde e bem-estar, família e ocasionam o comprometimento da produção científica. Portanto, os dados coletados indicam que, para todos os entrevistados, o cargo de gestão exige do seu ocupante, independentemente do sexo, vivenciar conflitos entre as esferas profissional e pessoal. Destaque-se também que, quanto à interferência no seu espaço privado, todos os entrevistados têm a sua vida pessoal afetada pelo profissional, mas de formas diferentes.

Sobre as características femininas ou masculinas no exercício do cargo, do ponto de vista masculino dos entrevistados, apresenta o conforto do ser masculino em um cargo de gestão, no qual não há tantos questionamentos e obstáculos quanto os infringidos às mulheres.

Já as entrevistadas apontaram vivenciar preconceitos quanto ao seu sexo e, conseqüentemente, terem que assumir posturas (características) identificadas como masculinas. Isso reforça o fato de se ter, mesmo em um ambiente de ensino superior federal, a reprodução do machismo ainda presente na sociedade brasileira.

Apesar do período estipulado para coleta de dados, dois fatores contribuíram para a limitação do grupo pesquisado: primeiro, os gestores estavam empenhados no processo de encerramento de suas atividades nos cargos exercidos; segundo, o desenvolvimento da pesquisa foi comprometido pelo surgimento da pandemia devido ao coronavírus. Diante do distanciamento físico, foram realizados contatos via e-mail com o intuito de dar continuidade as entrevistas de maneira virtual, mas não obtivemos retorno.

A limitação no tocante a quantidade de entrevistados, se deu pelo período de início das entrevistas terem sido em dezembro de 2019, período este em que alguns entrevistados estavam em processo de encerramento de suas atividades à frente dos seus cargos de gestão. Apesar do período se findar em abril de 2020, o mês de janeiro a comunidade acadêmica estava em período de férias e posteriormente, em fevereiro do mesmo ano, o Brasil e o mundo enfrentaram um longo período de pandemia e isolamento social. Foram realizadas tentativas de contato para que as entrevistas ocorressem de forma virtual através de chamada de vídeo pelo celular ou skype, todos os contatos sem sucesso.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se: estudar como homens e mulheres docentes, inseridos na instituição de ensino superior, conduzem as suas carreiras objetivando a qualificação para o exercício de cargos de gestão; se as instituições de ensino superior criam mecanismos para capacitação e transformação dos docentes em docentes-gestores; um estudo longitudinal para estudar, analisar e avaliar a evolução da relação de gênero ao longo do tempo; comparação com a realidade vivenciada por outras instituições de ensino superior federal.

Longe de esgotar a discussão sobre essa temática, espera-se que as discussões aqui apresentadas tenham contribuído para provocar reflexões sobre a importância da discussão da questão de gênero dentro das instituições de ensino superior, no sentido de abrir mais espaços para mulheres na gestão delas. Os resultados aqui presentes têm relevância não apenas por terem conversado com todo o arcabouço teórico que os fundamentaram, mas também, a capacidade de contribuir para a gestão atual e futuras, possam discorrer sobre fatores que possam equalizar as participações de homens e mulheres em cargos de gestão e confiança.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, L. F. S.; MACEDO, A. S.; OLIVEIRA, M. L. S. A produção científica em gênero no Brasil: um panorama dos grupos de pesquisa de Administração. **RAM - ev. Adm, Mackenzie**, v. 16, n. 5, Edição Especial, p. 48-75, 2014.

AMBROSINI, A. B. A Representação das mulheres como reitoras e vice-reitoras das universidades federais do Brasil: um estudo quantitativo. **Anais...XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, 2017, Mar del Plata, Argentina, 2017.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (ANDIFES). Disponível em <http://www.andifes.org.br/ifes>. Acesso em 30 julho de 2018.

ATANÁZIO JÚNIOR, J. M.; LIMA, Jamile; COSTA, Gustavo Barros; MOREIRA, Natália Carvalho. Mulheres em cargos gerenciais na Universidade Federal de Sergipe. In: **Anais do I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública, Eixo–Políticas Públicas: Formulação e Gestão**. 2016. p. 1-10.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confissões. In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 8. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 17-36.

BRASIL. **Decreto n.1916**, 23 de maio de 1996. Brasília, DF, 23 de maio de 1996 Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D1916.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1916.htm)>. Acesso em: 20 abr. 2020.

BRITO, J.; OLIVEIRA, O. Divisão sexual do trabalho e desigualdade nos espaços de trabalho. In: SILVA FILHO, F. e JARDIM S. (orgs.) **A Danoção do Trabalho**. Te Corá, Rio de Janeiro, 1997.

CAMPOS, D.C.S.; SOUZA, N.B.; CAMPOS, A. B., CUNHA, N.R.S.C; MAGALHAES, E.M.; CARVALHO, R. M.M. A. Competências Gerenciais Necessárias aos Professores-Gerentes que atuam em pró-reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. **Anais... Enanpad**, 2008.

CANABARRO, J. R. D. S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; SOUZA, N. L. Mulheres, Trabalho e Administração. **Revista Interdisciplinar de gestão social**, UFBA, v. 2, n. 2, p. 161-191, 2013.

CARLOTO, C. M. Gênero, Reestruturação Produtiva e Trabalho Feminino. **Serviço Social em Revista**, Londrina, v. 04, nº 2, Jan./Jun, 2002.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DÓRIA, Thaís Santos. Questão de gênero na alta gestão da Universidade Federal de Sergipe: uma análise sob a perspectiva do fenômeno Teto de Vidro. 2023.

ECCEL, Cláudia Sirangelo. Estudos de Gênero nas Organizações: Implicações Teórico-Metodológicas. In: **XXXIV ENANPAD**, 2010, Rio de Janeiro. XXXIV ENANPAD, 2010.

ÉSTHER, Angelo Brigato. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 9, n. SPE1, p. 648-667, 2011.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 8ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 64-89.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 301-323.

GRANGEIRO, R. DA ROCHA; MILITÃO, M. L. Mulheres na Gestão Universitária: trajetória profissional, vivências e desafios. In EnANPAD, 43., São Paulo, 02-05 out. São Paulo: ANPAD, 2019 XLIII Encontro da ANPAD, São Paulo, 2019.

HERMANN, Paulla; KAUS, Diênifer. Divisão Sexual do Trabalho: a experiência de três mulheres em cargos de poder e de liderança. **RELACult-Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, v. 5, n. 4, 2019.

HIRATA, H. **Nova divisão sexual do trabalho?** Um olhar voltado para a empresa e a sociedade. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

HIRATA, H. KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mulheres no mercado de trabalho**. Disponível em: < <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-detelhe-de-midia.html?view=mediaibge&catid=2103&id=2741>>. Acesso em: 10 junho. 2020

KELAN, Elisabeth K. The discursive construction of gender in contemporary management literature. **Journal of Business Ethics**, v. 81, n. 2, p. 427-445, 2008.

LOBO, E. S. **A Classe Operária tem dois sexos**, São Paulo: Brasiliense, São Paulo, 1991.

MADALOZZO, Regina; BLOFIELD, Merike. Como famílias de baixa renda em São Paulo conciliam trabalho e família?. **Estudos Feministas**, v. 25, n. 1, p. 215-240, 2017.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MIRANDA, A. R. A. **Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública**. 2010. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras. Lavras, Minas Gerais, 2010.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MAFRA, Flávia Luciana Naves; MOREIRA, Lílian Barros. Trabalho, socialização e identidade: um estudo com professoras gerentes de uma universidade pública. **Avaliação**, v.20, n.2, p.353-375, 2015.

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.

MONTEIRO, Helena Maria Diu Raposo. **Mulher, trabalho e identidade**: relatos de mulheres em cargos de poder e prestígio sobre suas trajetórias profissionais. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco. CFCH. Pós-Graduação em Psicologia, 2015.

MORAES, L. V. dos S. de. **A trajetória de mulheres que se tornaram reitoras em instituições de ensino superior no Estado de Santa Catarina**. 2008. 240 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

MOTA-SANTOS, Carolina; CARVALHO NETO, Antonio; OLIVEIRA, Paula; ANDRADE, Juliana. Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva. **Rev. Adm. Pública**, v.53, n.1, p.101-123, 2019.

ORNELLAS, T. S. **A Produção de conhecimento sobre gênero e estudos organizacionais no Brasil**: Uma análise dos últimos dez anos. 36f. Monografia. Universidade Federal de Santa Catarina, 2017.

PIMENTA, P. F. “**Lugar de mulher é na reitoria**”: Análise discursivo-crítica das formações identitárias e das relações de poder de mulheres do alto escalão nas IFES mineiras. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Letras, 2019.

PINTO, Gabrielle Fernanda Rocha et al. Desigualdade de gênero no trabalho: um olhar sobre os direitos trabalhistas das mulheres. **Humanidades em Perspectivas**, v. 5, n. 11, p. 20-37, 2023.

REIS, Thompson Augusto; DIAS, Aline Souza; OLIVEIRA, Elenice; COSTA, Jeanne Alves; CREMONEZI, Graziela Oste; SPERS, Valéria Rueda Elias. Desafios e conflitos da mulher na busca da ascensão na carreira profissional. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)** | ISSN-e: 2237-1427, v. 8, n. 3, 2018.

SANTIAGO, Stella Marcia de Moraes et al. **Trajetórias e experiências de mulheres na Reitoria da UFPB**. 2021.

SEGNINI, L. R. P. Nota técnica: do ponto de vista do Brasil: estudos organizacionais e a questão do feminismo. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Org.). **Handbook de**

**Estudos Organizacionais:** Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, v. 1, 1999.

SILVA, Isabel Cristina da; GEBERT, Deyse Márcia Pacheco; TEIXEIRA, Marília Paula dos Reis; SILVA, Elvis Magno da. Relações de Gênero sob a perspectiva da Divisão Sexual do Trabalho: Um Estudo Quantitativo das “150 Melhores Empresas para se Trabalhar”. **Anais....XIV Semead**, 2011.

SILVA, Kátia Elaine de Vasconcelos e; PRESSER, Nadi Helena; SILVA, Eli Lopes da. A representatividade das mulheres na gestão das universidades. **P2P & INOVAÇÃO**; v. 5, n. 1, p. 120-140, 2018.

SIQUEIRA, Rafaela Fernanda Barbosa de; MIRANDA, Adílio Renê Almeida; RIBEIRO, Fernanda Teixeira Franco; CAPELLE, Mônica Carvalho Alves. A presença de docentes mulheres em cargos gerenciais nas universidades federais do estado de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 2, p. 49-69, 2016.

TURATTI, Bárbara de Oliveira. **Ser mulher no mundo do trabalho:** as implicações das decisões da justiça do trabalho na vida de gestantes. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Saúde, Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva, Florianópolis, 2017.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, 2013. Disponível em: <<http://www.repositorio.unifesp.br/handle/11600/8116>>. Acesso em: 28 maio 2018.



### APÊNDICE 01 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.)

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa **Relações de gênero na gestão universitária: um estudo com mulheres e homens na Universidade Federal de Alagoas**, sob coordenação da pesquisadora Milka Alves Correia Barbosa. A seguir, as informações do projeto de pesquisa com relação a sua participação no mesmo:

1. Que o estudo se destina a **analisar as relações de gênero na gestão da Universidade Federal de Alagoas**.
2. Que a importância deste estudo é a de contribuir com literatura que leve em conta uma população mais ampla, mostrando possíveis disparidades regionais, locais, potencializando também a interdisciplinaridade entre campos de conhecimentos, nomeadamente a Administração, a Gestão Pública, a Educação, a Sociologia.
3. Que os resultados que se desejam alcançar são os seguintes: descrever o perfil dos(as) ocupantes de posições gerenciais na instituição; identificar os critérios de escolha dos gestores(as) para a gestão na instituição; verificar diferenças nas atividades desenvolvidas pelos(as) ocupantes de cargo de gestão na instituição em virtude do gênero; conhecer a percepção dos(as) ocupantes de cargos de gestão na instituição sobre as diferenças entre gêneros
4. A coleta de dados será realizada de dezembro/2019 e abril/2020
5. Que o estudo será feito da seguinte maneira: pesquisa qualitativa e coleta de dados por meio de entrevistas e análise documental. Haverá gravação de áudio das entrevistas, quando autorizada pelo participante.
6. Que a sua participação será na coleta de dados, concedendo entrevista semiestruturada.
7. Que os incômodos e possíveis riscos à saúde física e/ou mental são considerados mínimos. Nesse sentido, caso aconteçam, a entrevista será interrompida e os dados serão descartados.
8. Que os benefícios esperados com a participação no projeto de pesquisa, mesmo que não diretamente são: poder relatar e compartilhar conhecimentos e informações acerca das relações de gênero no âmbito da gestão da UFAL.
9. Que a participação será acompanhada pelo pesquisador/bolsista, por meio de e-mails e/ou contatos face a face.
10. Que o(a) participante será informado(a) do resultado final do projeto e sempre que desejar, serão fornecidos esclarecimentos sobre cada uma das etapas do estudo.
12. Que, a qualquer momento, o(a) participante poderá recusar a continuar participando do estudo e, também, que poderá retirar seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

12. Que as informações conseguidas através da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, exceto para a equipe de pesquisa, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto após a autorização do(a) participante.

13. Que o estudo não acarretará nenhuma despesa para o(a) participante da pesquisa.

14. Que caso o participante da pesquisa venha a sofrer qualquer tipo de dano decorrente de sua participação na entrevista (nexo causal), conforme decisão judicial ou extra-judicial, previsto ou não neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, terá direito à indenização, por parte do pesquisador, do patrocinador e das instituições envolvidas nas diferentes fases da pesquisa.

15. Que o(a) participante receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por todos.

Eu ....., tendo compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação implicam, concordo em dele participar e para isso eu DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.

**Endereço d(os,as) responsável(eis) pela pesquisa:**

Instituição: Universidade Federal de Alagoas

Endereço: Campus AC Simões

Complemento:

Cidade/CEP: Maceió/AL, 57072-900

Telefone: 82 3241 1222

Ponto de referência:

**Contato de urgência:** Sr(a). Milka Alves Correia Barbosa

**ATENÇÃO:** O Comitê de Ética da UFAL analisou e aprovou este projeto de pesquisa. Para obter mais informações a respeito deste projeto de pesquisa, informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo, dirija-se ao:

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Alagoas

Prédio da Reitoria, 1º Andar, Campus A. C. Simões, Cidade Universitária

Telefone: 3214-1041 – Horário de Atendimento: das 8:00 as 12:00hs.

E-mail: comitedeeticaufal@gmail.com

Maceió, de de .

--	--

<p>Assinatura ou impressão datiloscópica d(o,a) voluntári(o,a) ou responsável legal e rubricar as demais folhas</p>	<p>Nome e Assinatura do Pesquisador pelo estudo (Rubricar as demais páginas)</p>
---	--

## APÊNDICE\_02: Roteiro de Entrevista

### DADOS GERAIS

1) Escolaridade:

( ) Ensino Superior Completo em qual área??( ) Pós Graduado -

Área \_\_\_\_\_

( ) Mestrado - Área \_\_\_\_\_

( ) Doutorado - Área \_\_\_\_\_

2) Idade: ( ) Entre 18 e 25 anos ( ) Entre 25 e 35 anos ( ) Entre 35 e 45 anos ( ) Acima de 45 anos

3) Há quanto tempo na instituição?

( ) Há menos de 1 ano ( ) Entre 1 a 5 anos ( ) Entre 5 e 10 anos ( ) Há mais de 10 anos

4) Sexo:

5) Trajetória na instituição: relato livre o entrevistado

### ATIVIDADE DE GESTÃO

1. Qual a função atual e como chegou a ela?
2. Já assumiu anteriormente alguma função de gestão /supervisão/chefia?
3. Quais motivos que a impulsionaram a trabalhar como gestor?
4. Quais características você considera fundamentais para exercer um cargo de gestão na universidade?
5. Quais dessas você considera que têm?
6. Essas características mudam de acordo com o sexo do ocupante do cargo?
7. Você já sofreu algum tipo de preconceito ou discriminação em suas atividades na universidade por ser mulher/homem? Relate
8. Você considera que existem diferenças no exercício de cargos de gestão entre mulheres e homens?
9. Quais critérios considera importantes para escolha de um ocupante de gestão na universidade? Considera que esses critérios têm sido adotados? Esses critérios mudam conforme o sexo do ocupante?
10. Quais suas atividades nesse cargo de gestão? Considera que elas são diferentes caso o ocupante fosse um homem/mulher?
11. No exercício desse cargo de gestão, já vivenciou algum conflito entre vida pessoal e vida profissional?

12. Qual sua percepção sobre sua remuneração salarial em comparação às pessoas do sexomascuíno/feminino que exerce a mesma função?
13. Já vivenciou situações nas quais você precisou deixar suas características femininas/masculinas para se utilizar de atitudes consideradas masculinas/femininas para ganhar respeito nas decisões?
14. Quais os desafios encontrados na atuação profissional no cargo de liderança?