

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

EMPODERAMENTO E GÊNERO: UM ESTUDO COM MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE GESTÃO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

EMPOWERMENT AND GENDER: A STUDY WITH WOMEN OCCUPY MANAGEMENT POSITIONS ON A FEDERAL UNIVERSITY

Camila Borges Fialho, Ágata Figueiró Da Rosa e Andrieli De Fatima Paz Nunes

RESUMO

O empoderamento consiste basicamente em autonomia, é como se fosse uma máquina pela qual as organizações ou até mesmo as pessoas tomam controle dos seus assuntos, destino, competências e habilidades. Tendo em vista o histórico de desigualdades entre mulheres e homens, este estudo pretende investigar como esse assunto predomina entre as mulheres e se são aceitas em cargos de níveis maiores. Com isso, esse artigo objetiva analisar as relações de empoderamento de mulheres que ocupam cargos de gestão em uma Universidade Federal, apresentar os perfis das gestoras pesquisadas, identificar a percepção das gestoras em relação à posição hierárquica que exercem, assim como também compreender através dos relatos e vivências as dificuldades que as gestoras enfrentam em seu ambiente de trabalho com seus pares e subordinados. Optou-se pela pesquisa qualitativa com entrevistas com duas Pró-reitoras de uma Universidade. Com este estudo foi possível identificar que essas gestoras sentem-se empoderadas, embora em um quadro de nove Pró-Reitorias apenas quatro serem mulheres, elas são livres para sugerir ideias aos superiores, estão seguras no cargo que exercem e acreditam que ter liderança e mostrar segurança é necessário para um bom funcionamento da equipe.

Palavras-chave: Empoderamento, Relações de Poder, Gênero.

ABSTRACT

Empowerment consists primarily of autonomy, it is like a machine by which organizations or even people take control of their affairs, destination, skills and abilities. Given the history of inequalities between women and men, this study aims to investigate how this matter predominates among women and are accepted at higher levels of positions. Thus this article aims to analyze women's empowerment relationships that hold management positions in a Federal University, presenting the surveyed managers profiles, identify the perception of management in relation to the position they perform, as well as understand through reports and experiences the difficulties that managers face in their working environment with their peers and subordinates. We opted for the qualitative research with interviews with two Pro-deans of a university. With this study we could identify these Investment Managers feel empowered, although in a frame nine Pro-Rectors only four are women, they are free to suggest ideas to superiors, are safe in office exercising and believe that having leadership and show security is necessary for the proper functioning of the team.

Keywords: Empowerment, Power relations, Gender.

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento das organizações passam a existir cada vez mais estruturas, burocracias, tarefas, habilidades fragmentadas, hierarquia e cargos de gerências. Por isso, o estudo do poder nas organizações é importante para a compreensão de uma empresa e seus vieses de gerenciamento, revelando diversos mecanismos de dominação na modernidade.

Segundo Foucault (2010, p.14) “poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona. E que funciona como uma maquinaria, como uma máquina social que não está situada em um lugar privilegiado ou exclusivo, mas se dissemina por toda estrutura social”. Não é um objeto, uma coisa, mas uma relação. Os estudos sobre as relações de poder nas organizações abrangem temáticas que envolvem, entre outros elementos, a subjetividade, o conflito, a dominação e movimentos de adesão e resistência (CAPELLE, 2006).

De acordo com Godelier (1996 apud FELIPE et al., 2014, p. 2) “a sociedade é sustentada por uma base patriarcal onde o homem possui posição privilegiada na hierarquia social”. Esse privilégio foi definido por acreditarem que a mulher foi destinada à vida somente para as atividades domésticas e para criar os filhos.

Na contramão do que fora exposto em relação às mulheres, existem marcos diferenciais entre homens e mulheres, como diferenças salariais, chances de crescimento e reconhecimento. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011), pesquisas evidenciam que dentre as mulheres ocupadas na indústria, nos serviços domésticos e nos outros serviços, o registro na carteira de trabalho era inferior ao verificado entre os homens. Dentre as mulheres ocupadas nos outros serviços, 45,3% tinham carteira assinada. Dentre os homens, esse percentual foi de 54,8%. Também se verificou que as mulheres, independentemente dos anos de estudo e mesmo tendo a igualdade salarial garantida por lei, em média, recebem menos que os homens. Por exemplo, uma mulher com 11 anos de estudo, tem um rendimento médio de R\$ 1.706,39; já os homens de R\$ 2.467,49 (IBGE, 2011).

Levando-se em consideração os dados do IBGE, verifica-se que as mulheres continuam a enfrentar discriminação e exclusão, ainda que a igualdade entre homens e mulheres seja um direito humano fundamental. Entretanto, as mulheres têm buscado seus direitos e a cidadania da mulher tem, cada vez mais, se efetivado na medida em que esta ganha poder social, o qual buscou através da educação e capacitação, permitindo a ela usufruir de seus direitos.

Nesse cenário do século XXI, as mulheres se dedicam não somente às atividades domésticas e cuidados com os filhos, mas também tem uma profissão e, conseqüentemente, trabalham fora de casa. Nas relações de trabalho, mesmo reconhecendo que o poder entre os dois sexos não é equitativo, a mulher deixou de se posicionar como vítima e passou a buscar a competitividade de igual para igual.

No entanto, questiona-se se a sociedade atual reconhece a presença feminina e o desempenho da mulher tal qual percebe, tradicionalmente, estes aspectos no gênero masculino? E ainda, é possível que os sujeitos, independentemente do gênero, apresentem *performances* semelhantes? Qual a percepção dos homens em relação à atuação feminina no mercado de trabalho? Será que os homens estão preparados para serem liderados pelas mulheres? E, finalmente, estão as mulheres realmente sentindo-se empoderadas quando exercem cargos de chefia? Levando-se em conta que o empoderamento, entretanto, não proporciona vivências iguais para todas as mulheres, ele não tem começo bem definido, ele é ajustado por cada indivíduo de acordo com suas experiências de vida e o contexto no qual estão inseridos (FELIPE et al., 2014).

Neste sentido, este estudo tem como foco problemático a seguinte questão: como se dão as relações de empoderamento de mulheres que ocupam cargos de gestão (pró-reitoria)

em uma Universidade Federal? Sendo assim, a pesquisa tem como objetivo geral analisar as relações de empoderamento de mulheres que ocupam cargos de gestão (pró-reitoria) em uma Universidade Federal. Para nortear o objetivo da pesquisa, tem-se como objetivos específicos apresentar o perfil das gestoras pesquisadas, investigar a percepção das gestoras em relação à posição hierárquica que exercem e compreender os desafios/dificuldades que as gestoras enfrentaram/enfrentam em seu ambiente de trabalho com seus pares e subordinados.

Certa feita, este trabalho é justificável na medida em que busca um melhor entendimento sobre as relações de gênero e empoderamento da mulher. Esse assunto é discutido também pela Organização das Nações Unidas (ONU) - conforme o site do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas Para a Mulher (Unifem), a ONU mulheres está em pleno funcionamento desde 1º de Janeiro de 2011, sendo regida por 7 princípios de empoderamento da mulher que visam a equidade de gênero. Vale destacar que esta pesquisa tem seu direcionamento para a compreensão do empoderamento feminino e suas relações no ambiente de trabalho, não se preocupando em considerar as habilidades ou competências no exercício dos cargos de gestão envolvidos, no que tange ao desempenho das funções e da relação entre os gêneros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Teoria do Poder

A parte da gramática que trata da origem da palavra poder torna ela uma expressão de ação, controle, persuasão. Vem do latim vulgar *potere*, substituído ao latim clássico *posse*, que vem a ser a contração de *potis esse*, “ser capaz”, “autoridade”, Ferreira e Raitz (2010, p.2). Ao longo da história da humanidade, o termo “poder” suscita algumas interpretações, pois pode estar associado a eventos negativos, como por exemplo, a história da escravidão. Somente depois de muitos séculos as pessoas conseguiram considerar o verdadeiro sentido do poder e das variadas formas de seu uso no que diz respeito à vida social, os relacionamentos entre pessoas, às organizações e nações. “Em qualquer sociedade, todos os relacionamentos estão sujeitos a um mínimo de normas pautadas em tradições, valores, crenças e padrões de comportamento que constituem a cultura do grupo e que regulam” (KRAUSZ, 1991 p. 17).

Entende-se sobre poder, o que fora escrito por vários autores, e todos tem dois pontos em comum: relacionamento e influência. De acordo com Foucault (2010 p. 14) “poder é algo que exerce, que se efetua e que funciona, não é um objeto, uma coisa, mas uma relação”. Já Bourdieu (1989, p.7) define poder como sendo “um estado de autoridade onde há invariavelmente a dinâmica (relação de poder) entre dominador e dominado”. Segundo o autor, qualquer relação humana tem vínculos com a natureza simbólica (poder simbólico) que sem perceber mas inevitavelmente acabam influenciando na equidade, na conduta do indivíduo e nas relações, sejam elas de esferas de cunho religioso, linguístico ou até mesmo as relações e símbolos estabelecidos na cultura organizacional (BOURDIEU, 1989).

Foucault (2010) tem a ideia de mostrar que as relações de poder não se passam fundamentalmente nem ao nível do direito, nem da violência, nem são basicamente contratuais, nem unicamente repressivas. É falso definir poder como algo que diz não, que impõe limites que castiga e sim que o poder possui uma eficácia produtiva, uma riqueza estratégica, uma positividade (FOUCAULT, 2010). O poder organizacional está presente em todas as partes das instituições, “ele não é uma unidade global, passível de observação e análise, mas uma prática social que assume formas heterogêneas, às vezes díspares entre si, porque é constituída historicamente e resulta de articulações locais circunscritas a determinadas áreas de ação” (FLEURY; FISCHER, 2010 p. 29).

Portanto, o caráter do poder depende muito da localidade, regionalidade e da postura de quem o emprega. Conforme Krausz (1991), a eficácia do uso do poder nas suas diversas formas dependerá da capacidade, sensibilidade e postura ética de quem o emprega no sentido de obter a aceitação dos atos influenciáveis.

Há séculos as pessoas sofrem uma pressão para se habituar e adequar-se às suas culturas e por isso desenvolvem opções para lidar com a atuação do poder das pessoas e instituições ao seu redor - dessa pressão social é que se originam as pessoas influenciadoras e influenciadas. Krausz (1991) dá um exemplo em seu livro “Compartilhando o Poder Em Suas Organizações” que se refere ao indivíduo que ocupa uma posição gerencial intermediária em uma empresa. Como chefe de seus subordinados terá o papel de influenciador, como subordinado de seu chefe terá o papel de influenciado. Nessa parte entra também o conceito de Empoderamento que remete à palavra Poder, em destaque no que diz respeito às relações sociais (KRAUSZ, 1991). De acordo com Kleba (2009), por motivos como a formulação do conceito sobre Empoderamento ser de origem inglesa, alguns autores preferem usar o termo em inglês *empowerment* para manter a característica da tradução.

O empoderamento possui vários significados, podendo expressar controle, emancipação e até mesmo busca de poder social ou político. *Empowerment* “é um conjunto de procedimentos que buscam a interação e o envolvimento das pessoas com o trabalho e que as impulsionam a tomar iniciativas e a interferir com ações no processo produtivo” (HERRENKOHL; JUDSOS; HEFFNER, 1999, p. 375). O poder pode proporcionar autoritarismo, porém também pode gerar valorização e crescimento profissional. Conforme Lisboa (2008, p. 7), “empoderamento é o mecanismo pelo qual as pessoas, as organizações e as comunidades tomam controle de seus próprios assuntos, de sua própria vida, de seu destino, tomam consciência da sua habilidade e competência para produzir, criar e gerir”.

De acordo com Bordieu (2007), empoderamento consiste na autonomia e na posição de dominador simultâneo num mesmo indivíduo. Por exemplo, em uma empresa existe um cargo de gerência e o ocupante tem o poder formal, a partir desse cargo ele pode se empoderar, ele adere às funções e autonomia nas tomadas de decisões para si e sendo assim pode-se dizer que há um processo de empoderamento, ou seja, o ocupante do cargo está se sentindo empoderado de fato (BORDIEU, 2007).

Mosadale (2005) salienta que o empoderamento somente pode ser alcançado pelo indivíduo que quer se empoderar, um terceiro indivíduo pode criar uma situação ou condição favorável para isso se concretizar, porém só o interessado pode realizar a ação. Portanto, todos os sinônimos e significados da palavra empoderamento apresentam a capacidade do indivíduo ter autonomia e controle nas suas ações e iniciativas, ou seja, assume seu próprio destino. Na questão empoderamento e gênero, Prá (2006, p. 40) explica empoderamento da mulher e abrange nas relações de poder que “o empoderamento da mulher se refere ao poder e às relações dentro da sociedade que se entrecruzam com o gênero, a classe social, a raça, a cultura e a história”.

Neste sentido, a seguir serão abordados conceitos sobre as relações entre gênero e poder, principalmente no que se refere ao empoderamento da mulher, aos desafios que elas enfrentam e como elas se sentem em relação aos seus pares.

2.2 Relação entre poder e gênero

O estudo da relação entre gênero e poder é importante para que se possa entender as dificuldades e desafios dos homens e mulheres. Cabe destacar também a diferença entre sexo e gênero. Conforme Strey (1997,1998, p. 98) “sexo é um sistema multivariado e sequencial, incluindo o lado cromossômico, hormonal, fetal e morfológico, sendo o que distingue

fisiológica e biologicamente a mulher do homem”. Já a distinção do gênero para sexo surge através da diferença entre sexos. Sendo assim, o sexo difere-se fisicamente e o gênero é socialmente construído (STREY, 1997, 1998). Muraro e Boff (2002) esclarecem que o modo pelo qual os homens são desde pequeno induz à vida autônoma, pública, pontuada por objetividade e agressividade. Já a educação formada para as mulheres tende à vida para a adoção, intuitiva, com personalidade mais sensível, portanto, o comportamento dos homens e mulheres é definido pelos meios socioculturais (MURARO; BOFF, 2002).

Outra forma de reafirmar a dominação masculina na sociedade é o que Bourdieu (2007) chama de violência simbólica, a qual ocorre de maneira subjetiva, e, muitas vezes, passa imperceptível, pois o grupo dominado não se vê como vítima, e sim como um processo natural.

[...] alcançar a igualdade de gênero é um processo vagaroso e ao mesmo tempo desafiador pelo fato de o mesmo estar arraigado nos valores, crenças e práticas de uma sociedade, o que requer muito mais do que mudanças em leis ou políticas públicas, ou seja, são necessárias mudanças de práticas nas famílias, nas escolas, nas comunidades, bem como nos processos de tomada de decisão, tanto no âmbito público, como no político e no organizacional e, principalmente, no que se refere ao próprio sujeito (MELO, 2011, p.1).

Para Scott (1995, p. 86), “o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder”. O autor fundamenta que o gênero é a parte inicial na qual serão movimentadas as relações de poder, pois se acredita que essas relações são fundamento do significado de masculino e feminino nas sociedades e organizações. Del Priore (2010) define a mulher como sendo o padrão de moralidade e conduta a ser seguido pelo resto da sociedade em que ela fazia parte. A mulher tinha que se comportar e ser o padrão de perfeição, sendo o que a autora chamou de “a fabricação da santa mãezinha” (DEL PRIORE, 1993, p. 105).

Figueiredo (2001, p. 144) sinaliza que, “quando as mulheres ingressaram no mercado de trabalho, mesmo em tarefas mecânicas, as ocupações eram designadas e ocupadas discriminadamente por raças e condutas específicas de mulheres”. Por exemplo, no minério ficavam as negras e no comércio as brancas. Porém, as coisas começaram a tomar outro rumo com os avanços da medicina, como o controle de natalidade e o desenvolvimento das pílulas anticoncepcionais, pois as mulheres podiam controlar sua decisão sobre ter filhos ou não, surgindo assim a revolução feminista. Conforme Castells (2008), a revolução feminista não impelia uma dominação feminina, mas sim uma possível igualdade social com os homens, além disso, tal revolução também abriu portas para as mulheres no mercado de trabalho e na política.

Porém, a atuação da mulher, principalmente no mercado, por mais que seja a algum tempo discutida, ainda gera discordância nas relações de gênero, como por exemplo, a remuneração e possibilidades de promoção. O IBGE lançou no dia 8 de março de 2012 (dia internacional da mulher) uma pesquisa sobre a representatividade da mulher no mercado de trabalho. Nesse estudo revelou-se que as mulheres com o mesmo tempo de experiência que os homens recebem menos.

Para Bourdieu (1998), ter poder é mais difícil para as mulheres, pois historicamente o poder da autonomia está com os homens. Portanto, fica mais difícil alcançar a igualdade, desta forma o empoderamento depende da regulação de seus pares masculinos que quebram a autonomia e impedem as realizações de empoderamento. Menezes (2012) usa uma terminologia para chamar a barreira de ascensão da mulher, que é o chamado *firewall*, por causa do antivírus operacional que age quando vê seu sistema sendo atacado por um corpo estranho. Para Menezes (2012), a dominação masculina é presente constantemente nas

organizações, mas não se manifesta em todas elas. A transposição social da mulher é um fenômeno ainda sutil nas relações de gênero (MENEZES, 2012).

Melo e Lopes (2011) constatam que atualmente as mulheres estão mudando seu comportamento para competir em igualdade aos homens. Elas vêm conquistando isso através da educação, capacitando-se para o mercado de trabalho e de fato há na sociedade uma geração de mulheres que luta por reconhecimento e valorização. Conforme Prá (2006, p. 40), “o empoderamento da mulher se refere ao poder e às relações dentro da sociedade que se entrecruzam com o gênero, a classe social, a raça, a cultura e a história”, o poder está identificado com a equidade e a igualdade da mulher e do homem no que se refere ao acesso aos recursos e vantagens.

Segundo Machado (2002), a mulher era dependente financeiramente do marido, hoje além de constituir uma família, ela procura construir sua própria identidade, buscando independência para traçar seu próprio caminho, mostrando sua capacidade e força de vontade. Porém, há muito a conquistar, pois conforme a revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (2015, p. 58), no ano passado, mesmo que as mulheres pela primeira vez tenham ultrapassado os homens em número de novas empresas abertas, elas ainda ganham menos e ficam fora dos cargos de liderança das grandes empresas.

Conforme Georges (2008) há divergência entre o que as mulheres almejam conquistar e o que elas realmente atingem como objetivo profissional, mas a culpa não é somente da dominação masculina, mas também por causa da influência do que Bordieu (1989) chama de poder simbólico como já citado em parágrafos anteriores, que é o poder o qual ocorre de maneira subjetiva, e, muitas vezes, passa imperceptível, pois o grupo dominado não se vê como vítima e sim como um processo natural.

3 METODOLOGIA

Para a realização do presente estudo foram utilizados vários conjuntos de procedimentos para ter sucesso nos objetivos propostos. A abordagem do estudo é de natureza qualitativa e para Triviños (1987, p. 175), “em tal abordagem não existe preocupação com números, medidas ou expressões quantitativas, expressando uma visão mais subjetiva dos atores envolvidos”.

A pesquisa teve como objetivo analisar as relações de empoderamento de mulheres que ocupam cargos de gestão em uma universidade. Neste sentido, quanto aos objetivos à pesquisa é caracterizada como descritiva. Para Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Este estudo caracteriza-se como estudo de caso, pois conforme Chizzotti (1995, p. 10), os estudos de caso “visam explorar, deste modo, um caso singular, situado na vida contemporânea, bem delimitado e contextualizado em tempo e lugar para uma busca circunstanciada de informações sobre um caso específico”. Sendo assim, a pesquisa consiste em um estudo de caso em uma Universidade Federal, onde foi realizada uma entrevista adaptada de Oliveira (2012) composta por 20 perguntas, com 2 pró-reitoras da Universidade.

A justificativa para a escolha das participantes do estudo reside no fato de que a Respondente 1 foi a primeira mulher a ocupar a Pró-reitora na área de Gestão de Pessoas e a Respondente 2, em cinco anos de trabalho conseguiu ser Pró-reitora substituta também na área de Gestão de Pessoas. Conforme levantamento de dados realizado pelo Cadastro Catho, um banco de dados com informações de mais de 7 milhões de profissionais, constatou-se que o número de mulheres em cargos de gerência, como a de vice-presidência, por exemplo, passou de 12,89% em 2002 para 27,06% em 2015.

Quanto à técnica de coleta de dados foi usada então a entrevista. Para Minayo (1999, p. 57), o uso dessa técnica “se caracteriza por uma comunicação verbal que força a importância da linguagem e do significado da fala. Já em outro nível, serve como um meio de coleta de informações”. O estudo busca sistematizar as variáveis encontradas nas respostas dos sujeitos de acordo com as perguntas enunciadas, tendo como técnica a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2006).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises dos resultados, feitas após a aplicação das entrevistas com duas Pró-Reitoras de uma Universidade Federal, cargo ocupado por indicação do Reitor. Primeiramente foram feitas perguntas sobre o Perfil das Gestoras, onde foi identificada a idade das respondentes, o estado civil, a escolaridade, tempo na instituição e o cargo que elas ocupam atualmente (Quadro 1).

Identificação	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Tempo na instituição	Cargo
Respondente 1	61 anos	Solteira	Mestrado	35 anos	Pró-reitora de Gestão de Pessoas
Respondente 2	32 anos	Solteira	Mestrado	5 anos	Pró-reitora Substituta de Gestão de Pessoas e Coordenadora de Concursos

Quadro 1: perfil das entrevistadas
Fonte: dados da Pesquisa

Além das questões de perfil, foram realizadas mais nove questões relativas ao Empoderamento e nove sobre Relações de poder e gênero, que envolvem principalmente a escolha delas para o cargo atual, como se sentem em estar atuando e como são vistas diante de seus pares ou subordinados.

Quando questionada sobre as razões em escolher ser uma funcionária pública, a **Respondente 1** diz que não foram programadas e sim conforme as circunstâncias da vida, embora o que ela tivesse de perspectiva fosse trabalhar na área pública. Já a **Respondente 2** relata que a influência na escolha foram questões pessoais, pois precisava ajudar sua família e tinha medo de entrar na área privada e correr o risco de ser demitida a qualquer momento. Por ser a filha mais velha da família, ela pegou essa responsabilidade em ajudá-los financeiramente e sentiu a necessidade de procurar algo que desse a ela um plano de carreira e estabilidade.

Percebe-se também que a **Respondente 2** sente-se segura no que faz, e esse seria o principal motivo de aceitar atuar no cargo que exerce atualmente - como ela já vinha exercendo a função de Administradora, ela sentiu-se segura para atuar como chefe de núcleo em uma coordenadoria e ser a Pró-Reitora substituta da área de Gestão de Pessoas. O motivo da **Respondente 1** aceitar o cargo que ocupa é o gosto pela área de Gestão de Pessoas, embora seja um cargo de bastante responsabilidade, a gestora abre mão da zona de conforto para ter essa satisfação.

“A área de Gestão de Pessoas é uma área que me identifiquei muito, que eu gosto e por isso aceitar o desafio, embora todas as implicações que tem a gente assumir essa função” (RESPONDENTE 1).

A área de Gestão de Pessoas é uma área que exige manter-se atualizado sempre. Conforme Dutra (2002), no padrão global que se encontra atualmente, a competitividade exige gestores que se articulem bem entre si e que estejam em um processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento. Por isso, para as gestoras entrevistadas conseguirem equilibrar suas vidas pessoais com profissionais não é uma tarefa fácil.

“Além da rotina do cotidiano, a gente tem que se manter atualizada, os controles tanto interno como externo são maiores, cada vez mais exigentes no serviço público e a gente tem que se manter atualizada” (RESPONDENTE 1).

Outro fator que dificulta o equilíbrio entre o pessoal e o profissional, para a **Respondente 2**, é o fato de ter dois empregos e trabalhar três turnos. Com a rotina de casa para o trabalho, de um trabalho para outro, mesmo que seja recompensador financeiramente, não é fácil equilibrar, pois é necessário abrir mão até mesmo do convívio com amigos e familiares.

“Eu me polio assim, eu trabalho a semana toda até sábado de manhã, sábado à tarde até noite é minha folga, pois domingo de manhã já começo a me preparar para a semana” (RESPONDENTE 2).

Ambas as Gestoras se sentem recompensadas pelo trabalho que desenvolvem na Universidade, o reconhecimento e a recompensa financeira são fatores que motivam, embora a **Respondente 1** não tenha um parâmetro para saber se na mesma função que exerce na instituição, ela seria mais ou menos recompensada financeiramente do que em uma instituição privada, ela se sente recompensada, pois economicamente ela tem condições de levar a vida sem ter dependência de outras pessoas.

A **Respondente 2** cita o reconhecimento como forma de recompensa. Pelo fato de na maioria das vezes escolherem profissionais mais antigos, com mais tempo de carreira para assumir algum cargo de chefia ou gestão, a Respondente 2 nunca imaginava que em tão pouco tempo seria escolhida para assumir cargos de gerência.

Em relação às normas e regras da Universidade, a **Respondente 1** comenta que a Área de Gestão de Pessoas no serviço público tem um arcabouço de ordem legal grande, portanto, tem uma normatização exigente, principalmente para ingresso de pessoas na Universidade, pois tem que seguir o plano de cargo sem acrescentar atributos a mais no processo de recrutamento e seleção.

“Tem sim uma certa rigidez, muitas vezes na iniciativa privada, em alguns sistemas na área de Gestão de Pessoas, tem mais flexibilidade do que no serviço público” (RESPONDENTE 1).

A **Respondente 2** diz que no seu setor as regras são bastantes rígidas com relação a legislação e prazos mais flexíveis no sentido que é livre para propor alterações nas resoluções e propor suas ideias, para ela seria ruim um trabalho que vem tudo de cima para baixo. Com relação às decisões que precisam ser tomadas na Instituição, a Entrevistada 1 sente-se segura, pois tem uma longa trajetória na área de Gestão de Pessoas e se caso ela não se sentisse segura, ela não assumiria esse cargo de Pró-Reitora, pois é de muita responsabilidade decidir sobre a vida de um número grande de pessoas.

“Quem assume a função de Pró-Reitora tem que exerce liderança, se eu estou na função e não consigo ter conhecimento e não consigo transmitir essa segurança, para minha equipe impactaria negativamente” (RESPONDENTE 1).

A **Respondente 2** também cita a experiência na área em que ela atua e toma sempre as decisões na legalidade, tendo apoio de uma equipe, a Procuradoria Jurídica (PROJUR), que também ajuda para ela se sentir segura nas decisões que precisa tomar.

Foi perguntado também para as Respondentes se haviam diferenciações no trato de homens e mulheres por parte dos superiores. A **Respondente 1** foi muito rápida e clara ao responder que ela não percebia isso dentro da Universidade, a **Respondente 2** também não percebe que tenha diferenciação no trato de homens e mulheres na Universidade e dá uma explicação do porque ela acha que isso não acontece na Instituição.

“Acredito que seja por ser setor público, se fosse talvez no setor privado, a gente lê muitas reportagens que há desigualdade de salários, aqui não, aqui podemos ocupar os mesmos cargos” (RESPONDENTE 2).

E quando perguntadas se era fácil ou difícil conviver com mulheres/homens na Instituição, a **Respondente 2** diz que não vê diferenciação e acredita que seja porque o ingresso é feito por concursos, todos tem os mesmos direitos e ainda cita que é mais perceptível que entram mais mulheres do que homens. A **Respondente 1** comenta sobre sua trajetória na escolha do curso que decidiu cursar e de sua profissão, ela conta que quando se formou em Administração haviam apenas 4 mulheres, naquela época se formavam mais homens em Administração do que mulheres, então ela já foi desafiando esse espaço. Ela comenta também que as pessoas ao redor dela fazem um pré-julgamento:

“Ah essa é uma profissão mais masculina ou mais feminina”, mas que para ela esse pensamento nunca a interferiu. Quando tenho que impor minhas decisões nunca penso no fato de ser mulher ou não, eu penso assim, essa é minha função e tenho que tomar as decisões, mas nunca penso na questão dos gêneros” (RESPONDENTE 1).

Na opinião da **Respondente 1**, quando perguntado quais cargos as mulheres têm ocupado mais na universidade e ela comenta que na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas ela foi a primeira mulher a ocupar o cargo e que atualmente apenas 4 assumem no total das Pró-Reitorias existentes. A **Respondente 2** apenas deu sua opinião em qual cargo as mulheres ocupavam mais e ela cita professoras assumindo cargos de chefia.

Quando perguntado sobre as questões étnicas e raciais se haviam diferenciações no trato a **Respondente 1** cita que nunca houve problemas de racismo embora ela diz que é uma situação que está se consolidando pois no concurso que teve em Julho de 2015 na Universidade, foi a primeira vez que contemplaram a legislação reservando cotas para negros e pardos mas que ela tem vários colegas negros e negras e nunca presenciou problemas com discriminação. A **Respondente 2** também comenta sobre essa nova lei na Universidade que precisa contemplar as cotas raciais para professores titulares, professores substitutos e técnicos administrativos, mas ela não vê como uma diferenciação e sim como uma exigência legal.

Foi perguntado também se havia incentivo de progressão de cargos a **Respondente 1** explica que na Universidade existem três carreiras que é professor magistério superior, professor ensino básico, técnico e tecnológico e a carreira do Técnico Administrativo, a **Respondente 1** como administradora se enquadra na carreira do técnico administrativo, e pela legislação ela pode chegar até Pró-reitora, não pode ser reitora nem vice porque são funções privativas para quem ocupa a carreira docente, mas ela se sente muito realizada profissionalmente.

“Eu cheguei ao topo em termos de promoção, o que eu poderia ser eu cheguei, que é ser Pró-Reitora” (RESPONDENTE 1).

A **Respondente 2** explica que esse incentivo de progressão foi uma das formas dela querer seguir a carreira no serviço público e explica que existe incentivo de progressão por méritos o qual é feito pela avaliação de desempenho e progressão por capacitação, fazendo cursos de tantas horas em um período de dezoito em dezoito meses até três níveis. Além disso, a **Respondente 2** comenta que a carreira dentro da Universidade prevê que se tu fizer especialização a pessoa tem um aumento no salário de 30%, se fizer mestrado 52% e doutorado 75% além de cursos gratuitos que um dos núcleos promovem.

“Isso faz com que se crie uma cultura, tu convive com pessoas que tão sempre estudando, então mesmo que tu não tenha o perfil de estudar bastante, tu vai acabar se profissionalizando cada vez mais, porque sabe que vai ser recompensado por isso, sabe que vai progredir, eu comparo com a empresas privadas que muitas não tem esse incentivo, então as pessoas não vão adiante” (RESPONDENTE 2).

Com essas análises pode-se verificar na perspectiva das Gestoras, que na Instituição onde elas trabalham, não há diferenciação quanto aos homens, tanto no relacionamento como em questões salariais, porém citam que já souberam de relatos de outras empresas de setor privado em que há desigualdades em relação à cargos e salários.

Pode se perceber também conforme o que as Respondentes comentaram que elas se sentem empoderadas, buscam participação dos seus subordinados, delegam poder nas decisões que precisam tomar, tem autonomia, estão seguras e pensam que precisam garantir segurança para sua equipe também.

Portanto a partir destas análises verificaram-se as percepções das Gestoras entrevistadas sobre assuntos de relações de poder e gênero e empoderamento. Com a contribuição das Gestoras contando suas experiências e motivos, tornou-se mais fácil a compreensão para chegar à discussão e conclusão deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho é justificável na medida em que busca um melhor entendimento sobre as relações de gênero e empoderamento da mulher. Os dados de 2011 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística chamam atenção, revelando em sua pesquisa que as mulheres, independentemente dos anos de estudo e mesmo tendo a igualdade salarial amparada por lei, em média, recebem menos que os homens, talvez por ainda trazerem o pensamento da mulher apenas em atividades domésticas.

Porém, como foi possível verificar nas entrevistas realizadas com as Gestoras, as mulheres atualmente se dedicam não somente às atividades domésticas, mas também tem uma profissão ou até mesmo duas profissões. Por isso a importância em pesquisar se com essas gestoras também ocorriam estes fatos de desigualdade.

O estudo teve como foco problemático a seguinte questão: Como se dão as relações de empoderamento de mulheres que ocupam cargos de gestão (Pró-Reitoria) em uma Universidade Federal? Elas encontram certa normalidade, as gestoras nunca pensam na questão do gênero quando tem que expor suas decisões, apenas pensam que precisam tomar aquela decisão porque é a função do cargo.

Quanto ao primeiro objetivo específico do estudo era apresentar o perfil das entrevistadas e foi identificado que a Respondente 1 tem o dobro da idade da Respondente 2 e trabalha há trinta anos a mais que a Respondente 2 na Universidade Federal. A Respondente 1

é a Pró-reitora de Gestão de Pessoas e a Respondente 2 é sua Pró-reitora substituta assumindo também uma coordenadoria de concursos. Fora da Universidade a Respondente 2 ainda leciona em uma Faculdade Privada. As duas estão solteiras e a Respondente 2 explica que por conta do trabalho, muitas vezes o lado social fica em segundo plano. As duas Gestoras têm formação em Mestrado e pretendem continuar os estudos para o acréscimo de 75% do salário.

O segundo objetivo foi investigar a percepção das gestoras em relação à posição hierárquica que exercem. A Respondente 1 pretende crescer ainda mais como Administradora já a Respondente 2 explica que já chegou ao topo de promoção que é ser pró-reitora pois não pode se tornar Reitora nem vice porque são funções privativas para quem ocupa a carreira docente. Ambas estão contentes com seus cargos que obtiveram através de seus méritos e sentem-se integradas na Instituição e confiante para liderar e passar segurança para seus subordinados.

O terceiro objetivo era compreender os desafios/dificuldades que as gestoras enfrentaram/enfrentam em seu ambiente de trabalho com seus pares e subordinados e conforme as respondentes, talvez por ser em área pública, onde a forma de ingresso é igual para todos, elas não encontram dificuldades no convívio com seus pares e subordinados, explicam também que as ideias delas são ouvidas pelos superiores e contam com boas equipes para ajudá-las.

Quanto às limitações do estudo, encontrou-se dificuldades para marcar as entrevistas com as Gestoras, pois os cargos das mesmas exigem muitas responsabilidades e compromissos, portanto, pelo curto prazo e a dificuldade de encontro com as gestoras, aconselha-se que as entrevistas sejam marcadas com antecedência.

Para concluir ficam sugestões para trabalhos futuros, como a percepção dos homens em relação às mulheres em cargos de gerência e também de mulheres que trabalham em instituição privada, já que é mostrado em algumas pesquisas do IBGE que há desigualdades em alguns setores.

Foi comentado pelas respondentes que elas acreditam que não há diferenciação no trato e nem salarial na Instituição onde elas trabalham por ser área pública. Portanto seria interessante uma pesquisa para descobrir qual seria o motivo que levou as Gestoras (pró-reitoras) da Universidade Federal à responderem que a diferença estaria entre o setor público e o privado.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2006.

BOURDIEU, P. **O Poder Simbólico**. Ed. São Paulo: Difusão Editorial Ltda, 1989. p.7-16

_____. **A dominação masculina**. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

CAPPELLE, M. O Trabalho Feminino No Policiamento operacional: Subjetividade, Relações de Poder e Gênero Na Oitava região da Polícia Militar de Minas Gerais. **Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD**. Belo Horizonte, 2006.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Vozes, 2006. p. 136

DEL PRIORE, M. **História das crianças no Brasil**. 7 ed. São Paulo: Contexto. 2010.

_____. **Ao sul do corpo**: condição feminina, maternidade e mentalidades no Brasil Côlonia. Rio de Janeiro: Olympio, 1993. p. 105

FELIPE, M.; MELO, M.; PINTO, R.; LOPES, A. Empoderamento ou Violência Simbólica: Percepção de Mulheres Docentes em Cursos de Engenharia do CEFET- MG. **VII Encontro de estudos Organizacionais da ANPAD**. Gramado, 2014.

FERREIRINHA, I.; RAITZ, T. As relações de poder em Michel Foucault. **Revista de Administração Pública**. 44 Ed, Rio de Janeiro, 2010

FIGUEIREDO, L. **Mulheres nas Minas Gerais**: História das Mulheres no Brasil. São Paulo: Contexto e Fundação UNESP, 2001. p. 144

FLEURY, M.; FISCHER, R. Cultura e Poder nas Organizações. 2 Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010. p. 29

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Ed. Rio de Janeiro: Graal, 2010. p. 14

GEORGES, I. **Entre Vida Doméstica e Vida Profissional**. Engenheiras no Brasil e na França. Rio de Janeiro: FGV, 2008. p. 245

GIL, A. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. Ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 42

HERRENKOHL, R.; JUDSON, G.; HEFFNER, J.: "**Defining and measuring employee empowerment**". *Journal of Applied Behavioral Science*, Sep, 1999. p. 375

IBGE. Instituto Brasileiro de geografia e estatística disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>> acesso em: 14 de Abril de 2016.

KLEBA, M. **Descentralização do sistema de saúde no Brasil**: limites e possibilidades de uma estratégia para o empoderamento. 1. ed. Chapecó: Argos, 2005.

KRAUSZ, R. **Compartilhando o poder nas organizações**. Ed. São Paulo: Nobel, 2005. p. 17

LISBOA, T. K. **O empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais**. Fazendo gênero 8 – Corpo, Violência e Poder. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008. p. 8

OLIVEIRA, L. "TETO DE VIDRO": Relações de Gênero, Relações de Poder e Empoderamento das Mulheres na Polícia Militar. **Programa de Pós Graduação em Estudos Interdisciplinares Sobre Mulheres, Gênero e Feminismo**. Bahia, 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Mulheres, princípios de Empoderamento das Mulheres. Disponível em: <http://www.unifem.org.br/005/00502001.asp?ttCD_CHAVE=29254> acesso em: 1º de junho de 2016

MELO, M. de O. L. **Mulheres de Sucesso em setores predominantemente masculinos de Belo Horizonte**: além do teto de vidro na carreira gerencial. Belo Horizonte, 2011, p.1

MINAYO, M. Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade. 14. Ed. Rio de Janeiro: Vozes. 1999. p. 57

MENEZES, R. **Feminilidades em Primeira Pessoa: Narrativas Plurais, Vivências Singulares de Mulheres nos "Negócios"**. (Tese de Doutorado em Administração). Belo Horizonte, CEPEAD/UFMG, 2012.

MOSEDALE, S. **Assessing women's Empowerment: Towards a conceptual framework**
Journal of International Development. J. Int. Dev. 2005

MURARO, R.; BOFF, L. **Feminino e Masculino**: uma nova consciência para o encontro das
diferenças. 3 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

PRÁ, J. **Políticas públicas, direitos humanos e capital social**. Ed. Unijui. Ijuí, 2006. p. 40-
41.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. 2015. p. 58

SACRAMENTO, W. **Metodologia da pesquisa científica**. Minas Gerais: UFOP. 2008. P. 28

SCOTT, J. **Gênero: uma Categoria Útil de Análise Histórica. Educação e
Realidade**. Recife: SOS CORPO. 1995. p.86.

STREY, M. **O gênero e a escolha pessoal**. PSICO-PUCRS. Porto Alegre, 1997. p. 98

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em
educação. São Paulo: Atlas, 1987. p.175

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.