

Revista  
Latino-americana de

**Geografia e  
Gênero**

Volume 8, número 2 (2017)  
ISSN: 2177-2886

Artigo

## **Gênero e Empoderamento: Um Estudo Sobre Mulheres Gerentes nas Universidades**

*Género y Empoderamiento: Un Estudio de  
Mujeres Directivas en Universidades*

*Gender and Empowerment: A Study on Women  
Managers in Universities*

**Rafaella Cristina Campos**

Universidade Federal de Lavras – Brasil  
rafaella\_ccampos@hotmail.com

**Késia Aparecida Teixeira Silva**

Universidade Federal de Lavras – Brasil  
kesia.atsilva@yahoo.com.br

**Adílio Renê Almeida Miranda**

Universidade Federal de Alfenas – Brasil  
adiloadm@yahoo.com.br

**Mônica Carvalho Alves Cappelle**

Universidade Federal de Lavras – Brasil  
edmo@dae.ufla.br

Como citar este artigo:

CAMPOS, Rafaella Cristina; SILVA, Késia Aparecida  
Teixeira; MIRANDA, Adílio Renê Almeida;  
CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Gênero e  
Empoderamento: Um Estudo Sobre Mulheres  
Gerentes nas Universidades. **Revista Latino  
Americana de Geografia e Gênero**, v. 8, n. 2, p. 97-  
115, 2017. ISSN 2177-2886.

Disponível em:

<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/rlagg>

# Gênero e Empoderamento: Um Estudo Sobre Mulheres Gerentes nas Universidades

*Género y Empoderamiento: Un Estudio de Mujeres Directivas en Universidades*

*Gender and Empowerment: A Study on Women Managers in Universities*

## Resumo

Neste artigo, objetiva-se identificar nas vivências e relatos, as questões de poder/empoderamento das mulheres gerentes e descrever possíveis relações de empoderamento exercidas em detrimento das relações de gênero. A presença da figura feminina em cargos de gerência é um fenômeno atual e que demanda um equilíbrio entre as relações de gênero dentro e fora do ambiente de trabalho. Optou-se pela pesquisa qualitativa, com entrevista de profundidade com uma amostra total de 10 (dez) mulheres em cargos de alta gerência em Universidades mineiras. Com este artigo foi possível identificar que o fenômeno 'teto de vidro'/firewall, ocorre permeado de dominação masculina.

Palavras-Chave: Gênero; Empoderamento; Mulheres.

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo identificar las experiencias y los informes de las cuestiones de poder / empoderamiento de las mujeres directivas y describir las posibles relaciones de empoderamiento ejercidos a expensas de las relaciones de género. La presencia de la figura femenina en puestos directivos es un fenómeno actual que exige un equilibrio entre las relaciones de género dentro y fuera del lugar de trabajo. Optamos por la investigación cualitativa, en la entrevista en profundidad con una muestra total de diez (10) mujeres en puestos de alta dirección en las universidades mineras. Con este artículo se observó que el fenómeno 'techo de cristal' / firewall, está permeado por la dominación masculina.

Palabras-Clave: Género; Empoderamiento; Mujeres.

## Abstract

This article aims to identify in experiences and reports issues of power/empowerment of women managers and describe possible empowerment relationships exercised at the expenses of gender relations. The presence of the female figure in management positions is a current phenomenon that demands a balance between gender relations within and outside the workplace. We opted for the qualitative research, in depth interview with a total sample of ten (10) women in senior management positions in universities from the state of Minas Gerais, Brazil. In this research, we observed that the phenomenon 'glass ceiling'/firewall, is permeated by male domination.

Keywords: Gender, Empowerment, Women..

Rafaella Cristina Campos, Késia Aparecida Teixeira Silva,  
Adílio Renê Almeida Miranda, Mônica Carvalho Alves Cappelle



## Introdução

Pesquisas que consideram as relações de gênero e, portanto, a participação da mulher, encontram-se em estágio crescente na literatura acadêmica nacional e internacional, mas nem por isso tem contribuído de maneira efetiva para diminuir as diferenças entre os gêneros e suas relações, principalmente no campo das organizações e do trabalho (CAPPELLE, et al 2007).

No atual contexto social, o papel da mulher na sociedade tem se tornado mais efetivo, no entanto, isso não tem colaborado para aumentar sua importância e visibilidade. Questões como diferenças salariais, chances de crescimento, reconhecimento e absorção no mercado de trabalho ainda são marcos diferenciais entre homens e mulheres em qualquer sociedade, o que nos remete à discussão das relações de gênero. Uma vez que há esta disparidade no tratamento dos gêneros, é plausível dizer que há uma determinação de sistema de poderio que determina uma organização hierárquica social simbólica e invisível.

Toda e qualquer sociedade é organizada por base hierárquica onde sempre haverá, segundo Bourdieu (1998), uma relação entre dominador e dominado, e no caso de sociedades que invariavelmente se organizam simbolicamente ou explicitamente por dominação masculina, haverá sempre submissão feminina. Esta é a temática que o presente estudo busca trazer à reflexão.

Tendo em vista uma sociedade onde a predominância de valores e condutas é masculinizada, questiona-se: como se dão as relações de empoderamento de mulheres que ocupam cargos antes ocupados somente por homens em Universidades? Diante de tal questionamento, busca-se analisar como ocorrem as relações de empoderamento de mulheres ocupantes de cargos de alta gerência em duas Universidades Federais de Minas Gerais. Especificamente, objetiva-se identificar nas vivências e relatos as questões de poder/empoderamento das mulheres gerentes e descrever possíveis relações de empoderamento exercidas em detrimento das relações de gênero.

Este trabalho se torna justificável por contribuir para o estado da arte em pesquisas na área de Ciências Sociais Aplicadas, uma vez que analisará, empiricamente, as relações de empoderamento e gênero estabelecidas na transposição do 'teto de vidro' (BENDL, SCHMIDT apud MENEZES, 2012), fenômeno ainda pouco discutido. Contribui, também, para o incremento das práticas organizacionais por apresentar um modelo explicativo de como se dão as relações de empoderamento de mulheres gerentes, o que se mostra estrategicamente relevante para suas práticas, que é onde estabelecem seus vínculos relacionais e se atêm ao poder/empoderamento que perpassa características importantes para as organizações como autonomia e dominação.

## Revisão da Literatura

### Contextualização Histórica das Relações de Gênero

Ao se desenvolver uma revisão histórica, é cogente destacar que esta sempre está sujeita às percepções e interesses daqueles que contam e recontam os fatos, como afirmam Clark e Rowlinson (2004). Sobre esse aspecto,

Rafaella Cristina Campos, Késia Aparecida Teixeira Silva,  
Adílio Renê Almeida Miranda, Mônica Carvalho Alves Cappelle

Chartier, ao prefaciar a obra de Norbert Elias (2001), argumenta que, para ele, a questão da revisão histórica dos fatos ou fenômenos perpassa por três fraquezas fundamentais: (i) supõe um caráter único para os acontecimentos que se estuda e analisa; (ii) postula que a liberdade do indivíduo é fundadora de todas as suas decisões e ações; (iii) remete as evoluções principais de uma época às livres intenções e aos atos voluntários daqueles que têm força e poder. Almeja-se aqui destacar alguns aspectos do processo evolutivo das relações de gênero, por meio de uma perspectiva mais crítica e reflexiva e, para isso, faz-se necessário concatenar contribuições de diversos autores, que trazem à tona dimensões sociais desse construto.

Simone de Beauvoir (1949) indaga: o que é ser mulher? Esse questionamento nos leva a muitas possibilidades. No século XVIII, a epistemologia da palavra “mulher” era vazia, sem qualquer significado próprio que não fosse o oposto vago do homem. O mundo havia passado por várias eras e transformações, contemplando a Idade Média, os filósofos e antropólogos do Iluminismo e os filósofos da antiga Grécia, no entanto, não se avançou na significância e valor no ser ou falar sobre as mulheres. Isso acontecia porque o princípio de alteridade (oposição sem necessidade de complementação) dominava as práticas e pensamentos humanos. Além disso, qualquer atividade externa às domésticas era extinta da presença feminina. A mulher era apenas fêmea, útero, “estado incompleto do homem por falta de qualidades” (ARISTÓTELES apud BESUVOIR, 1949, p. 10).

Nesse mesmo período, por mais que houvesse a latência da mudança paradigmática, ela não ocorreu; isso porque o domínio masculino era a única realidade que a mulher e o homem conheciam, toda e qualquer solução que pudesse ser proposta, em relação às mulheres, era por um casamento ou estudo que o sistema patriarcal poderia auxiliar se a família fosse abastada.

Del Priori (2010) apresenta a mulher como sendo o padrão de conduta e moralidade a ser seguido pelo resto da micro e macro 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 PRIORI, 1993, p. 105).

Figueiredo (2001, p. 144) diz que, quando as mulheres ingressaram no mercado de trabalho, mesmo em tarefas remotas no Brasil Colônia, as ocupações eram designadas e ocupadas discriminadamente por raças e condutas específicas de mulheres. Por exemplo, no minério ficavam as negras ‘faladeiras’ e no comércio as brancas ‘bonitinhas’. Características subjetivas e descritivas de cargos ainda são feitas em organizações atuais que se prezam politicamente corretas. Este fator demonstra a fragilidade das relações dentro da própria categoria do gênero feminino, que se vê fragmentado por discernimentos inerentes ao entendimento de si próprias.

Como já descrito por Simone de Beauvoir (1949), se não houve evolução ou revolução por parte das mulheres, era por falta de implosão social e midiática para um evento que já estava latente. Nos anos de 1950, com a evolução de métodos de controle de natalidade, explodiu a Revolução Feminista que, depois, adquiriu várias ramificações de cunhos específicos, mas, todos visando igualdade de direitos civis diante da classe masculina. A Revolução Feminista aconteceu neste período específico porque a medicina

Rafaella Cristina Campos, Késia Aparecida Teixeira Silva,  
Adílio Renê Almeida Miranda, Mônica Carvalho Alves Cappelle



avançou com o controle de natalidade, desenvolvendo a pílula anticoncepcional, permitindo à mulher a tomada de decisão de ter ou não filhos, o que impulsionou a classe a questionar quais seriam outras possíveis decisões, antes cabíveis exclusivamente aos homens, que agora poderiam ser, também, de sua responsabilidade. Foi este questionamento, aliado à queda do sistema patriarcal, não sustentando famílias cada vez mais numerosas, que deu início à Revolução Feminista. Castellis (2008) descreve que o movimento feminista não impeliu uma dominação feminina, a troca de um regime totalitário pelo outro, mas, sim, a possibilidade de ficar em estado de igualdade social com os homens.

Com a realização do movimento feminista abriram-se portas para as suas ramificações, o que permitiu a redefinição de mulher como ser participante e atuante no mercado, na política e no mundo. Isto redirecionou não só a mulher, mas toda a sociedade, uma vez que, como foi visto em Del Priori (1993), a sociedade era embasada pela conduta feminina, agora este fato se repetia. Rago (2004) afirma que, com a revolução sexual nos anos 1960 e 1970 (parte do movimento feminista), as mulheres começaram a querer ser não apenas iguais, mas mais do que os homens e, muitas vezes, quando conquistavam este objetivo, a relação entre os gêneros rangia novamente, os egos se abalavam. Uma mulher que é mãe e também trabalhadora com sucesso era estranhamente confrontada no 'como você consegue?'

A partir daí, surgem as primeiras referências de sexo e gênero como conceitos distintos, se referindo a terminologias diferentes. Suárez (2002) diz que o conceito de gênero é tão velado quanto o conceito e entendimento do próprio corpo, e que apesar de ambos os entendimentos generalistas e coloquiais ainda estarem muito ligados ao biológico e fisiológico, é possível distinguir que sexo se caracteriza pela descrição das partes anatômicas do indivíduo, e gênero seria a expressão destas diferenças biológicas no convívio social.

A dificuldade de entender está novamente na alteridade que condiciona os signos e significâncias que os humanos dão aos seus símbolos e suas relações. Masculino e feminino não precisam ser necessariamente antagônicos, mas, por demandarem socialmente esta conduta, talvez seja uma das razões do motivo pelo qual a relação entre gêneros é tão segmentada na história e, também, tão frágil. Além disso, segundo Stearns (2007), os valores que estão arraigados na sociedade ocidental, quando nos referimos a gênero, já induzem a uma série de condutas esperadas, enrijecendo o andamento e evolução das relações de gênero. Ao mesmo tempo, de forma antagônica, há uma demanda eminente e profunda das mulheres de se colocarem imponentes e produtivas tanto ou mais que os homens, trazendo, novamente, um embate e não uma complementação nas relações de gênero.

Como foi dito anteriormente, a mulher como parte atuante de sua história é recente e, portanto, as diferenças salutaras à sua representação e à representação masculina pouco são modificadas, apesar de há muito tempo serem discutidas. Há inúmeros fatores, principalmente no mercado de trabalho, que reforçam a dissonância nas relações de gênero. Algumas delas são a remuneração, o reconhecimento e a possibilidade de ascensão nas organizações.

**Rafaella Cristina Campos, Késia Aparecida Teixeira Silva,  
Adílio Renê Almeida Miranda, Mônica Carvalho Alves Cappelle**



O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) lançou, no dia 08 de março de 2012, uma pesquisa sobre a representatividade da mulher no mercado de trabalho. O estudo mostra que as mulheres com o mesmo tempo de experiência que os homens recebem menos. Ainda que a mulher esteja conquistando mais espaço no mercado, este espaço não é igualmente valorizado. Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010) mostram que quanto maior a qualificação da mulher, não só ela recebe menos, mas, mais ela se sujeita a condições desiguais no trabalho para batalhar por condições de igualdade no ambiente de serviço.

Segundo Vilas Boas, Neto e Cramer (2003), a burocratização e formalização das organizações tendem ao favorecimento masculino, uma vez que até pelo lado financeiro é mais benéfico para as organizações investirem num funcionário que terá tempo e vida útil mais longa na empresa. Além disso, de acordo com Paulilo (1987), o trabalho doméstico consome uma energia incalculável, e é um trabalho invisível aos olhos sociais e familiares, debilitando, às vezes, os afazeres dentro da organização.

Com base neste levantamento histórico, pretende-se indicar que as relações de gênero partem de um pressuposto mais abstrato do que as relações diferenciais entre homens e mulheres regulados normalmente pela dominação masculina que, por sua vez, é delimitada pela construção sócio histórica e situacional. Objetiva-se traçar uma definição para relação de gênero que se entende, para este trabalho, como sendo a dinâmica de interposição social que perpassa necessariamente uma estrutura de poder, demandando o estabelecimento de uma hierarquia de controle e dominação, a fim de traçar de forma ideológica a complementação entre os gêneros masculino e feminino no ambiente em que circundam, mas, empiricamente consiste na relação entre dominado e dominador.

### **Poder e Empoderamento: Definições e Constructos Práticos de Análise**

Bourdieu (1989) define poder como sendo um estado de autoridade, onde há invariavelmente a dinâmica (relação de poder) entre dominador e dominado. Esta dinâmica, segundo o autor, é velada, uma vez que em qualquer relação humana é estabelecida por vínculos de natureza simbólica, daí surge o poder simbólico, regulado por esferas tangenciais na vida de qualquer indivíduo que, discretamente, mas inevitavelmente, influem na conduta, equidade e imparcialidade das relações e do indivíduo. São estas esferas de cunho religioso, linguístico, artístico, científico e, até mesmo, as relações e símbolos estabelecidos na cultura organizacional.

Pode-se concluir, a partir destes preceitos, e corroborando com Everett (2002), que poder segundo Bourdieu é construído nas relações dos indivíduos e velado pelos símbolos da sociedade em que estão inseridos. Essa interação é arraigada não só no simbolismo social (poder simbólico), mas, também, na bagagem que cada indivíduo traz e imprime em suas relações e dinâmicas sociais, deixando ainda mais singular o entendimento e constructo de poder para Pierre Bourdieu. Esta singularidade de cada indivíduo, para o autor, era tão importante que ele determinou uma terminologia específica, chamando-a de *habitus*. Bourdieu defendia que os símbolos regulavam a troca de

**Rafaella Cristina Campos, Késia Aparecida Teixeira Silva,  
Adílio Renê Almeida Miranda, Mônica Carvalho Alves Cappelle**

informações e a comunicação social e, portanto, o estabelecimento de relações entre os seres humanos.

No entanto, por trás de qualquer símbolo, há uma relação específica do indivíduo e da sociedade com o significante deste símbolo, que é uma relação velada. Thiry-Cherques (2006) constata que os bens simbólicos, administrados nas relações humanas, estão sempre dispostos à dominação masculina (Bourdieu, 1998) porque o mundo social funciona como mercado simbólico dominado pela visão masculina. Aqui se percebe que não há como falar de dinâmicas de poder sem falar de relações de gênero. Isso acontece porque há necessidade de autorregulação, isto é, tanto as relações de gênero quanto de poder precisam passar por legitimação e se mostrar punccionadas a reafirmar a convivência e a dinâmica entre os indivíduos envolvidos na relação, seja de gênero, de poder ou ambas.

É na busca desta reafirmação que se dá o empoderamento que, de acordo com Bourdieu apud Emirbayer e Johnson (2008), consiste na aglutinação de valores do poder simbólico determinado pela autonomia e pela posição de dominador simultânea num mesmo indivíduo. Por exemplo, numa organização, um cargo de alta gerência detém poder formal, mas, somente a partir do momento que o ocupante deste cargo se empodera, ou seja, adere às funções de domínio e autonomia na tomada de decisão para si, é que se pode dizer que há legitimamente um processo de empoderamento estabelecido.

Bourdieu (1998) menciona que ter poder é, especificamente, mais difícil para as mulheres, uma vez que, historicamente e socialmente, o poder da autonomia está nas mãos dos homens. Neste sentido, observa-se que, de acordo com a pesquisa do IBGE (2012), é difícil para as mulheres se fazerem presentes no mercado de trabalho igualmente às condições masculinas, mas superar as expectativas dentro das organizações e ascender na carreira é ainda mais difícil. Muitas vezes, quando isso ocorre, podem ser vivenciadas situações de assédio masculino, abuso do poder simbólico, ou seja, o poder formal é delegado às mulheres de alta gerência, mas o poder de tomada de decisões não cabe a elas (CARRIERI e CORRÊA, 2007).

Dessa forma, pode-se afirmar que o processo de empoderamento depende não só do habitus e das relações de poder simbólico autoestabelecidas pelas mulheres ocupantes de cargos de alta gerência, mas, também – se não principalmente – pela regulação de seus pares masculinos que quebram o processo de acoplamento de autonomia e impedem a realização do empoderamento por completo. De acordo com Paula (2003), toda e qualquer relação estabelecida dentro das organizações visam, inicialmente, somente a sustentação egóica, ou seja, autoafirmação e sobrevivência, o que coloca qualquer relacionamento e as interações decorrentes deste relacionamento em xeque.

Além disso, podemos sugerir, também, que independente de como o fenômeno acontece, a absorção do empoderamento e, portanto, do poder, é diferente para mulheres e para homens, o que também sugere que, por esse motivo, os significantes de empoderamento e poder sejam diferentes para ambos os gêneros.

### A Gestão nas Universidades e o Fenômeno do 'Teto de Vidro'/Firewall

Uma característica dos gestores públicos é que eles, em geral, continuam atuando como docentes e pesquisadores, mesmo dedicando menos tempo a essas atividades. Naqueles cargos em que há necessidade de maior dedicação, pode acontecer, provisoriamente, de o gestor dedicar-se exclusivamente à gestão. Isso é mais comum nos cargos de alta gerência, ou seja, nas pró-reitorias, na chefia de gabinete, na vice-reitoria e na reitoria.

Mas, para as mulheres que assumem cargos gerenciais, ainda há outros desafios além daqueles advindos do trabalho. Para elas, tradicionalmente, ainda há a responsabilização pelas atividades do espaço privado. Mesmo assim, isso não tem sido motivo de impedimento total para a inserção de mulheres, de maneira geral, no mercado de trabalho. Apesar de as barreiras existirem, elas vão sendo ultrapassadas pouco a pouco (MIRANDA, 2010).

São nesses momentos de possibilidade de crescimento de carreira que se pode visualizar o fenômeno do 'teto de vidro' que, segundo Steil (1997), consiste num processo sutil de impedimento da mulher de avanços profissionais em função do gênero; é um processo sutil, mas intransponível como o vidro, daí o termo.

Atualmente, Menezes (2012) tem proposto outra terminologia com um constructo mais velado a respeito da dominação masculina nas organizações que impede o desenvolvimento feminino, chamado de firewall. A autora usa a metáfora de um antivírus operacional computadorizado, ele está presente no sistema, adormecido, mas age prontamente quando vê seu sistema operacional metódico ser atacado por um corpo estranho.

Menezes (2012) mostra, em sua tese, que o impedimento de ascensão da mulher dentro das organizações é mais complexo que talvez o que se entende por 'teto de vidro', porque na teoria de firewall, o protecionismo e dominação masculinos estão presentes constantemente em qualquer ambiente organizacional, mas não manifesto em alguns, ou seja, a transposição social da mulher é um fenômeno ainda mais abstrato e sutil nas relações sociais e de gênero do que aparenta ser.

Powell apud Steil (1997) ressalta que os impedimentos de crescimento da mulher dentro das organizações, em função do gênero, são irrisórios e não fazem qualquer sentido empírico. Os embasamentos mais utilizados, atualmente, são que o comprometimento masculino é maior que o feminino, dado errôneo, uma vez que a variável comprometimento está ligada mais aos parâmetros do cargo ocupado (benefícios, status) do que qualquer relação subjetiva; e que as mulheres têm maior anseio pela construção familiar que pela construção profissional, como se atuar em uma automaticamente excluísse ou danificasse o desempenho na outra.

Georges (2008) corrobora estas colocações quando estuda aspectos da vida doméstica e profissional de engenheiras no Brasil e na França e constata que o atrito entre trabalho e família é mais uma questão cultural do que de práticas organizacionais. Há, de fato, uma divergência entre o que as mulheres desejam conquistar e realmente atingem como objetivo pessoal e profissional, mas, isso não acontece porque há somente dominação masculina, mas, também, porque o processo de formação, do poder simbólico do habitus é divergente.

Rafaella Cristina Campos, Késia Aparecida Teixeira Silva,  
Adílio Renê Almeida Miranda, Mônica Carvalho Alves Cappelle



## Procedimentos Metodológicos

### A Natureza da Pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como qualitativo-descritivo, tendo como objetivo analisar como ocorrem as relações de empoderamento de mulheres ocupantes de cargos de alta gerência em duas Universidades federais de Minas Gerais.

A escolha da abordagem qualitativa se justifica pelo foco voltado para o específico, o individual, sendo a compreensão dos fenômenos realizada de forma prioritária (RAMPAZZO, 2005). Além disso, a pesquisa qualitativa permite analisar aspectos subjetivos como a complexidade das experiências pessoais, da dinâmica identitária e das relações de gênero no espaço organizacional, um espaço de interação social (BOGDAN e BIKLEY, 1994; OLIVEIRA, 1997). Em tal abordagem não existe preocupação com números, medidas ou expressões quantitativas, expressando uma visão mais subjetiva dos atores envolvidos (TRIVIÑOS, 1987). Ainda segundo este autor, na pesquisa qualitativa, parte-se para a análise dos resultados de forma indutiva, isto é, não há hipóteses para se verificar empiricamente.

Um dos métodos de pesquisa considerado adequado à edificação de uma investigação qualitativa é o estudo de caso, uma vez que essa abordagem trabalha cenários sociais extremamente específicos e possui níveis acentuados de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2005). Assim, para a realização do presente trabalho, o método escolhido foi o estudo de caso, realizado em duas Universidades federais do estado de Minas Gerais.

### Coleta de Dados

Esta pesquisa utilizou dez entrevistas realizadas para o Projeto “Um Estudo Sobre a Dinâmica Identitária de Professoras Gerentes de Universidades Federais do Estado de Minas Gerais”, do edital universal da FAPEMIG/2010. A seleção dessas entrevistas foi feita da seguinte forma: foram escolhidas duas Universidades federais da região central do estado, destas Universidades foram selecionadas mulheres que ocupam cargos de alta gerência e, portanto, passaram pelo processo do ‘teto de vidro’/firewall. As entrevistas foram realizadas nos anos de 2011 e 2012. O contexto interno das Universidades não será estudado a fundo neste artigo porque foge do objetivo principal.

### As Participantes da Pesquisa

Participaram da pesquisa dez professoras de duas Universidades federais mineiras, que ocupam cargos gerenciais executivos (pró-reitorias, chefias de gabinete e diretorias), cujo acesso ocorre por indicação da reitoria; e professoras que ocupam o cargo de chefes de departamento, cujo ingresso se dá por meio de eleição pelos pares.

Quadro 1: Caracterização da Amostra de Mulheres Gerentes

<b>Identificação</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo na Instituição</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Cargo</b>
<b>Entrevistada 1</b>	55 anos	29 anos	Casada	Chefe de Gabinete
<b>Entrevistada 2</b>	54 anos	24 anos	Casada	Pró-Reitora Adjunta de Pós-Graduação
<b>Entrevistada 3</b>	54 anos	16 anos e meio	Casada	Pró-Reitora de Graduação
<b>Entrevistada 4</b>	52 anos	5 anos	Divorciada	Coordenadora de Programa de Pós-Graduação
<b>Entrevistada 5</b>	62 anos	35 anos	Divorciada	Diretora de Coordenação Institucional
<b>Entrevistada 6</b>	56 anos	33 anos	Casada	Pró-Reitora de Recursos Humanos
<b>Entrevistada 7</b>	62 anos	26 anos	Casada	Pró-Reitora de Extensão
<b>Entrevistada 8</b>	59 anos	27 anos	Divorciada	Assessora Especial da Pró-Reitoria de Recursos Humanos
<b>Entrevistada 9</b>	59 anos	29 anos	Divorciada	Diretora de Graduação
<b>Entrevistada 10</b>	66 anos	14 anos	Viúva	Coordenadora de Assuntos Internacionais

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

### **A Análise dos Dados**

A análise dos dados foi feita mediante análise de conteúdo que, segundo Bardin (1979, p. 44), “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”. Assim, busca-se compreender os significados implícitos em palavras, frases ou expressões nos enunciados das entrevistadas. Em outras palavras, procura-se compreender as relações que poderiam ser estabelecidas entre os fragmentos discursivos e o contexto institucional e histórico-social.

Minayo (2000) explica que a análise de conteúdo relaciona as estruturas semânticas, aquilo que foi expresso nos relatos das entrevistadas, com os significados dos fragmentos, as quais a autora denomina de estruturas sociológicas.

### **Resultados e Discussões**

Percebe-se que as entrevistadas notam que a progressão das mulheres em cargos de gerência é estimulada até determinado nível e em certos setores, por

**Rafaella Cristina Campos, Késia Aparecida Teixeira Silva,  
Adílio Renê Almeida Miranda, Mônica Carvalho Alves Cappelle**

exemplo, as mulheres podem crescer dentro das Universidades, mas, em sua maioria, atingem o ápice de sua carreira em cargos de vice, onde ainda são subordinadas por homens, ou em setores que tem o estereótipo feminino, por exemplo, coordenação de curso de Pedagogia, conforme se observa nas falas abaixo:

*Ele (reitor) é que me disse uma vez que ele acha que eu tinha o perfil. Porque eu tinha uma carreira praticamente pronta, sou professora titular, não tenho mais ambições de subir na carreira, porque eu não tenho o que subir, eu digo isso com muita modéstia, tá?! Eu digo isso porque é objetivamente falando (Entrevistada 10).*

*Eleita como Chefia do Departamento, coordenação da pós-graduação e na chefia da escola eu fui eleita, eleita pela comunidade e assessoria escolhida pelo reitor (Entrevistada 8).*

Evidenciou-se que o fenômeno do 'teto de vidro' ou firewall está constantemente presente nas falas das entrevistadas. Além disso, os discursos são compostos não só daquilo que perpassa a trajetória das mulheres gerentes, mas, também, a construção de todo um ambiente de trabalho e a visão que seus pares recebem delas, isto é, a construção das relações de gênero. O que essas gerentes relatam não diz respeito somente às suas vidas, mas, também, à construção da igualdade e/ou desigualdade de gênero presente nas relações de trabalho nas Universidades pesquisadas.

Menezes (2012) ressalta que a relação de gênero dentro das organizações é uma dinâmica estabelecida, primeiramente, pela visão do homem de si e do cargo que ocupa; segundo, da visão da mulher de si e do cargo que ocupa; e, terceiro, da visão integrada que cada um tem para com o outro em detrimento da representação do cargo do par para consigo. Ou seja, a representação de gênero e poder dentro do trabalho é estabelecida não só pelo ocupante do cargo, mas, também, se não principalmente pelo relacionamento e perspicácia do mesmo com os demais, sejam subordinados, equiparados, ou superiores.

*Eu penso que o trabalho da mulher, ele, às vezes ele tem um pouco mais de dificuldade e eu tô falando de uma mulher de escolaridade superior, que faz parte de um grupo muito pequeno. Eu não posso falar pelas mulheres em geral, tá... eu posso falar de um lugar que eu tô. Uma pessoa que fez graduação, mestrado, doutorado, que ocupa cargos, que tem cargo de relevância na sociedade. Isso é uma coisa que eu tenho hoje. Eu nunca sofri nenhuma discriminação. Até mesmo porque na Universidade o salário é o mesmo para homens e mulheres, as oportunidades são as mesmas para homens e mulheres. Às vezes os homens têm mais facilidades para algumas coisas como morar no exterior, fazer capacitação, ficar no laboratório, ficar fazendo pesquisa até mais tarde, enquanto a mulher corre pra buscar o filho na escola, pra olhar empregada, pra olhar o cano em casa, porque as questões domésticas ainda sobram muito pra mulher (Entrevistada 8).*

**Rafaella Cristina Campos, Késia Aparecida Teixeira Silva,  
Adílio Renê Almeida Miranda, Mônica Carvalho Alves Cappelle**

A entrevistada seguinte relata o fenômeno acima citado, e mostra, ainda, que as mulheres muitas vezes utilizam rotas seculares para não assumir cargos de alta gerência, se responsabilizando por uma falta de habilidade já ratificada pelos pares, ou seja, o empoderamento das mulheres depende da visão e da reafirmação que os pares prestam a elas (MENEZES, 2012).

*Foi assim, foi solicitação de muitos colegas, aquele círculo fechado, esse processo acontecia em várias etapas quando eu fui vice em outras vezes, né? Mesmo em períodos anteriores eu sempre fugi dessa parte administrativa porque eu sabia que comprometeria parte do meu tempo que eu queria dedicar à pesquisa. Mas, com a maturidade e com a experiência a gente consegue fazer várias coisas ao mesmo tempo, né? E me sentindo mais segura e mais madura, como muitos alunos no laboratório de diferentes níveis de iniciação científica até o doutorado, eu fiquei mais encorajada e encarei tudo junto, mas é trabalho demais, nossa senhora, é muito trabalho (Entrevistada 9).*

Pode-se concluir, através dos relatos, que o empoderamento por parte das mulheres é um processo muito mais velado do que é para os homens. Para as mulheres a tomada de poder começa com o reconhecimento do seu superior com o trabalho que ela executa. Isso passa para a gerente firmeza e segurança, por mais que a mulher saiba e esteja fazendo um trabalho significativo e eficaz, isso ainda não se torna concreto enquanto não há reconhecimento do topo da hierarquia. Além disso, as mulheres precisam manter um vínculo afetivo e sentimento promissor nas novas tarefas que lhes estão sendo conferidas. No momento da promoção, as mulheres avaliam primeiro no íntimo e no vínculo mais próximo se realmente estão preparadas para assumir o cargo de alta gerência (VILAS BOAS, NETO e CRAMER, 2003).

*Eu fui convidada, de completa surpresa. Eu tinha assumido a sub coordenação do colegiado em maio para daqui a dois anos pegar a coordenação. Eu entrei visando nisso, em ser coordenadora do colegiado de pós. E com tudo definido já, o quê que eu ia trabalhar, etc. e tal. Quando o reitor me chamou pra me convidar, eu achei que ele ia me chamar pra uma comissão como fazem sempre, né? Eu trabalho muito, em trabalho entre esse e aquele. Mas quando ele falou que era pra reitora eu quase caí... falei... não tô acreditando... eu levei um susto. Então eu fui, pensei, conversei com um monte de gente... porque eu falei: eu vou dar uma virada na minha vida, né? Porque eu sou muito envolvida na faculdade. Aí eu falei com ele: as minhas orientações eu não vou largar; ele falou: eu acho também que não porque a gente não é pró-reitora, a gente fica pró-reitora... daqui a dois anos e meio ele sai e eu tenho que sair. Então, eu fiquei com uma aula, uma disciplina e todas as orientações, que são muitas. Tem muita orientação de mestrado, doutorado, Iniciação Científica, aí todas... a gente reúne lá... 6 horas da tarde, chamo eles aqui, a gente tá se virando e tá dando certinho. E todas as reuniões que eu posso ir, eu vou. Pra também ficar por dentro do que está acontecendo lá...*

Rafaella Cristina Campos, Késia Aparecida Teixeira Silva,  
Adílio Renê Almeida Miranda, Mônica Carvalho Alves Cappelle

*porque também eu não posso me desligar de lá. Porque depois eu vou retornar e eu tenho que estar por dentro das coisas, pra eu não chegar assim, caída de para quedas (Entrevistada 7).*

Esse evento acontece, possivelmente, pela falta de legitimação do trabalho feminino nas Universidades. A falta de confiança na execução do trabalho é um processo incubado em longo prazo (Paulilo, 1987), quer dizer que falta delegação de trabalhos de alta gerência em Universidades para mulheres, se isso fosse feito não haveria esta reação em cadeia de receio ao aceitar cargos de grande importância, onde o bom desempenho já está comprovado. A necessidade de aprovação dos pares é uma prova de falta de confiança em si e falta de confiança da perspectiva dos outros (pares).

*Então, eu acho que as Universidades têm algumas especificidades, assim, por exemplo, esse o fato de você ter, né, as pessoas que exercem os cargos de coordenação que são pares, você tem que ter sempre muita habilidade nessa, nesse encaminhamento quando você tá num cargo, você nunca pode se esquecer que você tem os seus pares, né, mas que ao mesmo tempo você tem que ser institucional também, porque o programa precisa de decisões que, às vezes, não são particularmente simpáticas ao corpo docente. Então é muito, e nas Universidades federais tem o problema de que nem o professor, nem o funcionário são estáveis, então isso complica muito as decisões (Entrevistada 4).*

Por isso, as relações de gênero são tão frágeis, especialmente no ambiente de trabalho. No trabalho da mulher falta legitimação, ao mesmo tempo em que sua eficácia é comprovada, sua autosssegurança e a dependência do reconhecimento dos pares coloca em xeque a autonomia. Pode-se concluir que existe, ainda, uma predominância das relações de gênero por dominação masculina.

A mulher se coloca numa situação em que duvida de si e de seu desempenho por motivos irrisórios e não concretos. Novamente, este é um fator variado da dinâmica de dominação masculina (BOURDIEU, 1998), mas, como a variável da falta de legitimação do trabalho feminino nas Universidades é uma questão salutar, deve-se observar separadamente esta relação de gênero.

*Mas, de qualquer forma, cargos de direção na Universidade não é uma coisa tão corriqueira não. Acho que exige da gente algumas habilidades, né, algumas abnegações e algumas imposições, quer dizer, em determinados momentos você tem que dizer: Eu tenho opinião sobre isso, e eu quero falar sobre isso. É, quem responde sobre esse espaço aqui sou eu, né, então tem momentos que você tem que ser, inclusive, muito firme, assim. Então, acho que é isso, acho que foi a militância me ajudou muito a ter e a ser essa pessoa (Entrevistada 3).*

A relação de gênero predominante dentro das Universidades em questão

**Rafaella Cristina Campos, Késia Aparecida Teixeira Silva,  
Adílio Renê Almeida Miranda, Mônica Carvalho Alves Cappelle**

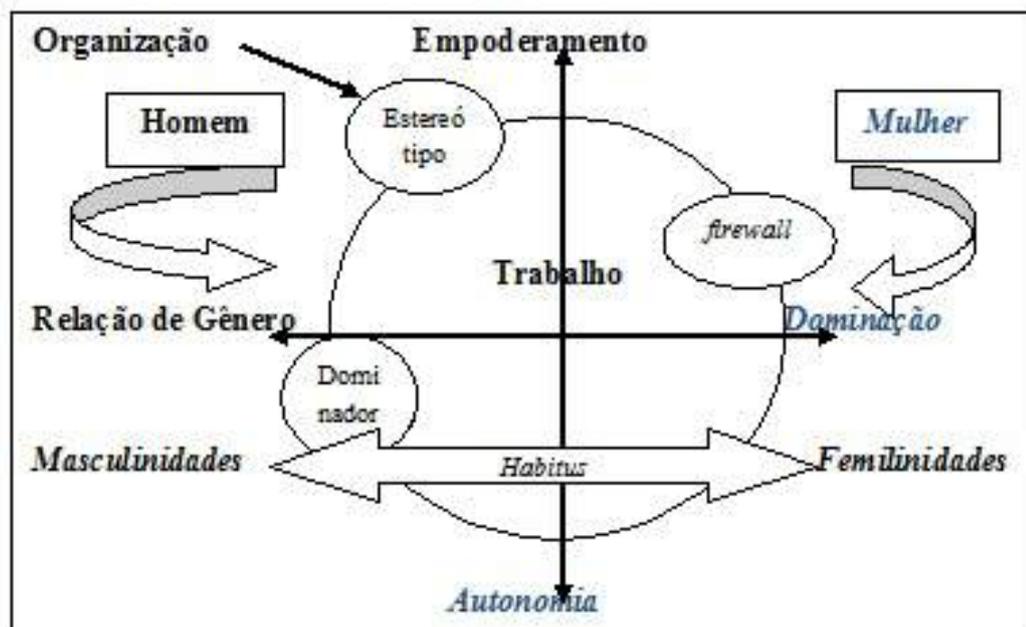


seria a de dominação de cargos de alta gerência ainda masculinos e de subordinação feminina. Mesmo que as mulheres ocupem cargos de alta gerência, a autonomia e a responsabilidade total da área não lhes cabem por completo, há uma ligação imediata a um superior que, em todos os casos, corresponde minimamente ao reitor que é homem. Sendo assim, pode-se inferir que as relações de gênero estabelecidas dentro das Universidades mineiras, estudadas neste trabalho, consistem, ainda, da dominação masculina, mas, extremamente velada.

Já para as mulheres, na análise das entrevistas é possível perceber que o empoderamento é uma questão mais voltada ao caráter pessoal do que público como é o do homem. Para as mulheres se empoderarem do cargo de alta gerência é necessária satisfação com a vida pessoal, apoio dos pares para a ascensão e reconhecimento direto da chefia e dos pares mediante o trabalho que executa. O empoderamento das mulheres é um processo mais velado e mais simbólico do que o do homem, mostrando que há diferenças entre o processo de adquirir poder entre os gêneros.

A mulher ainda sofre estereótipos no meio acadêmico, em N.E.M.G.E. (2011), o senso comum ainda está fragilizado, o que compromete o reconhecimento tanto do trabalho visível quanto do trabalho simbólico, ou seja, a mulher continua trabalhando em jornada tripla em tarefas múltiplas, sendo reconhecida apenas pelo trabalho. Dessa forma, as Universidades marcam territórios permitidos para a ascensão das mulheres aos cargos mais altos na hierarquia organizacional. Assim, elas conseguem elaborar o processo de empoderamento mais pela construção do habitus (Bourdieu, 1989) do que pela exteriorização do processo.

Figura 1: Esquema Demonstrativo e Comparativo das Atribuições Masculinas e Femininas nas Relações de Gênero e Empoderamento nas Organizações.



Fonte: Elaborado pelos Autores (2015).

Rafaella Cristina Campos, Késia Aparecida Teixeira Silva, Adílio Renê Almeida Miranda, Mônica Carvalho Alves Cappelle

A figura acima sintetiza a discussão deste artigo. Vê-se que na esfera do trabalho, há um cruzamento entre empoderamento e relações de gênero, que ainda é dicotômica (por isso em eixos diferentes). Dentro das organizações, de um lado, fica o universo masculino que lança estereótipos e esquemas de dominação sobre a ascensão da mulher em cargos de gerência. Do outro, ficam as feminilidades, que tentam transpor à dominação através do fenômeno 'teto de vidro', buscando autonomia e, ao mesmo tempo, tendo que corroborar com as ações de dominação para sobreviver e ascender na organização.

De acordo com as análises e com base da figura acima elaborada, analisa-se que, mesmo com o fenômeno de transposição do 'teto de vidro'/firewall, o empoderamento da mulher gerente, nestes casos estudados, ainda dependem das dinâmicas de gênero que são perpassadas pela dominação masculina e pela busca da autonomia.

### **Considerações Finais**

O objetivo principal deste artigo foi analisar como ocorrem as relações de empoderamento de mulheres ocupantes de cargos de alta gerência em duas Universidades federais de Minas Gerais. Com a análise dos relatos das entrevistas foi possível observar que há empoderamento por parte das mulheres nos cargos de alta gerência, mas, ainda assim, arraigados de dominação masculina, isso porque as relações de gênero dominantes ainda são de subordinação feminina.

As mulheres ocupantes de cargos de alta gerência nas Universidades abordadas mostram que precisam passar por um processo de legitimação do trabalho pelos seus pares, para estabelecer o empoderamento de suas atividades e, ainda, que há um limite em galgar cargos de alta gerência com estereótipos muito presentes. Percebeu-se, também, que as entrevistadas não estão em estado de igualdade nas práticas organizacionais com seus pares do gênero masculino.

Ainda que tenham conquistado relativo espaço nos cargos de gerência nas Universidades federais, as mulheres encontram-se dependentes da dominação masculina, principalmente no que se refere ao processo de tomada de decisão. Dessa forma, observa-se que, nas relações de poder estabelecidas entre homens e mulheres no ambiente organizacional das Universidades, as mulheres representam o elo mais fraco nesta relação, uma vez que, apesar de deterem o poder pertencente ao cargo que exercem, encontram-se dependentes do sexo masculino em diversas situações vivenciadas em seu cotidiano.

Observou-se que muitas das questões referentes a gênero e poder continuam sendo as mesmas desde antes da Revolução Feminista, muitas mudanças não ocorreram de forma prática, mas apenas na forma como se percebe a mulher e as relações sociais e de trabalho estabelecidas por meio dela. Novamente, ressalta-se aqui que a mulher e sua história não são vítimas de um processo e nem sujeitas a conotações externas a seu entendimento, mas indivíduos que pretendem unidade com a classe masculina.

**Rafaella Cristina Campos, Késia Aparecida Teixeira Silva,  
Adílio Renê Almeida Miranda, Mônica Carvalho Alves Cappelle**



### Referências

ALECIAN, S; FOUCHER, D. **Guia de gerenciamento no setor público**. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001.

BALBI, S. **Receita mineira**: serviço público e gestão empresarial. In: Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial, 2009. Disponível em <<http://www.etc.org.br/reporter.php>>. Acesso em 23 de dezembro de 2017.

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

BEAUVOIR, S. de. **O Segundo Sexo-Fatos e Mitos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1949. V. 1.

BOURDIEU, P. **A Dominação Masculina**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

BOURDIEU, P. **O Poder Simbólico**. São Paulo: Difusão Editorial Ltda, 1989.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Adm. Pública**, v. 42, n. 2, p. 391 – 410, 2008.

CAPPELLE, M. C. A.. **O Trabalho Feminino no Policiamento Operacional: Subjetividade, Relações de Poder e Gênero na Oitava Região da Polícia Militar de Minas Gerais**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

CARRIERI, A. de P.; CORREA, A. M. H.. Percurso Semântico do Assédio Moral na Trajetória Profissional de Mulheres Gerentes. **RAE**, v. 47, n. 1, p. 22 – 32, 2007.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 2008. V. 2.

CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; OLIVEIRA, L. B. de; MIRANDA, L. C. de. Desigualdades de Gênero no Trabalho: Reflexos nas Atitudes das Mulheres e em sua Intenção de Deixar a Empresa. **Revista de Administração (R.Adm.)**, v. 45, n. 1, p. 70 - 83, 2010.

CRAMER, L.; NETO, A. de P.; VILASBOAS, L. H. de B.. Relações de Gênero nas Organizações: Um Estudo no Setor de Venda de Veículos. **Revista de Administração (R.Adm.)**, v. 38, n. 3, p. 219 – 229, 2003.

Davies, A.; Thomas, R.. Gendering and gender in public service organizations. **Public Management Review**, v. 4, n. 4, p. 461 - 484, 2002.

DEL PRIORE, M. **Ao sul do corpo: condição feminina, maternidade e mentalidades no Brasil Colônia**. Rio de Janeiro: José Olympio, Edunb, 1993.

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

Rafaella Cristina Campos, Késia Aparecida Teixeira Silva,  
Adílio Renê Almeida Miranda, Mônica Carvalho Alves Cappelle

Contexto. 2010.

EMIRBAYER, M; JOHNSON, V.. **Bourdieu and Organization Analysis**. Springer Science + Business Media. 2008.

EVERETT, J.. Organizational Research and the Praxeology of Pierre Bourdieu. **Organizational Research Methods**, v. 5, n. 1, p. 56 – 80, 2002.

FIGUEIREDO, L.. Mulheres nas Minas Gerais. In: DEL PRIORE, M.. **História das Mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto e Fundação UNESP, 2001, p. 141 - 188.

GEORGES, I.. Entre Vida Doméstica e Vida Profissional. Engenheiras no Brasil e na França. In: COSTA, A. de O.; SORJ, B.; BRUISCHINI, C.; HIRATA, H.. **Mercado de Trabalho e Gênero: Comparações Internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008, p. 245 - 261.

HIRATA, H.. **Relações Sociais de Sexo e Psicopatologia do Trabalho. Nova Divisão Sexual no Trabalho? Um Olhar Voltado para a Empresa e para a Sociedade**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Mensal de Emprego. Mulher no Mercado de Trabalho: Perguntas e Respostas**. Disponível em [https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/Mulher\\_Mercado\\_Trabalho\\_Perg\\_Resp\\_2012.pdf](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf). Acesso em 23 de Dezembro de 2017.

LAVILLE, C; DIONE, J.. **A Construção do Saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MELO, M. C. O. L. “Gênero e Poder em Organizações do Setor Bancário: Habilidades Diferenciadas e Desafios Específicos da Gerência Feminina”. In: IX Colóquio Internacional sobre o poder local. II Coloquio Internacional el análisis de las organizaciones y la gestión estratégica: Perspectivas latinas, Salvador, **Anais...** 2003.

MELO, M. C. O. L; SPERLING, L. G. V. Administração pública gerencial: percepção e reação do grupo gerencial intermediário em organizações estatais brasileiras. In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, **Anais...** 2002.

MENEZES, R. S. S.. **Feminilidades em Primeira Pessoa: Narrativas Plurais, Vivências Singulares de Mulheres nos 'Negócios'**. 2012. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**.<sup>14ª</sup> Edição. São Paulo: Ed. Vozes, 2000.

MIRANDA, A. R. A.. **Um Estudo sobre a Dinâmica Identitária de Professoras Gerentes de uma Universidade Pública**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Lavras, Lavras.

N.E.M.G.E. Mulheres Cientistas Ainda Sofrem com estereótipos no Meio Acadêmico. In: **Revista UNESP CIENCIA**, novembro 2011.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PAULA, A. P. P. de. Eros e Narcisismo nas Organizações. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 2, p. 1 – 12, 2003.

PAULILO, M. I. S. O Peso do Trabalho Leve. **Revista Ciência Hoje**, n. 28, UFSC, 1987.

RAGO, M.. Ser Mulher no Século XXI - ou carta de auforria. In: VENTURI, Gustavo; RECAMÁN, M.; OLIVEIRA, S. (Orgs.). **A Mulher Brasileira nos Espaços Público e Privado**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004, p. 31 – 42.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Edições Loyola, Ed. 3, 2005.

RIGUI, H. M; RAPINI, M. S. “Evolução da interação entre universidades e empresas em Minas Gerais: uma análise a partir dos censos de 2002 e 2004 do diretório dos grupos de pesquisa no CNPq”. In: XI Seminário sobre Economia Mineira. Diamantina, UFMG/Cedeplar, **Anais...** 2006.

ROESCH, S. M. A.. **Projetos de estágios e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCOTT, J. **Gênero: Uma Categoria Útil para Análise Histórica**. Recife: SOS Corpo, 1989.

STEARNS, P. N. **História das Relações de Gênero**. São Paulo: Contexto, 2007.

STEIL, A. V.. Organizações, Gênero e Posições Hierárquicas- compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 3, p. 62 – 69, 1997.

SUÁREZ, M.. **Gênero: uma palavra para desconstruir idéias e um conceito empírico analítico**. Actionaid, 2002.

THIRY-CHERQUERS, H. R. **Pierre Bourdieu: A Teoria na Prática**. Rio de Janeiro: RAP, 2006.

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

VILAS BOAS, L. H. de B.; NETO, A. de P.; CRAMER, L.. Relações de Gênero nas Organizações: um Estudo no Setor de Venda de Veículos. **R.Adm**, v. 38, n. 3, p. 219 - 229, 2003.

**Recebido em 22 de fevereiro de 2017.**

**Aceito em 14 de julho de 2017.**

**Rafaella Cristina Campos, Késia Aparecida Teixeira Silva,  
Adílio Renê Almeida Miranda, Mônica Carvalho Alves Cappelle**

115