

**A predominância feminina na gestão: o caso de uma instituição  
privada de ensino superior**

**Female predominance in management: the case of an institution private higher education**

Carla Avellar Cerqueira<sup>a</sup>, Marcia Cristina Rodrigues Cova<sup>b</sup>, Layara Pinheiro Fonseca<sup>c</sup>, Jéssica de Andrade Cardozo<sup>d</sup>

<sup>a</sup> Mestre em Gestão e Estratégia. UFRRJ. carla.avellar9@gmail.com

<sup>b</sup> Doutora em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade. UFRRJ. marciacova@gmail.com

<sup>c</sup> Graduação em Administração. UNIFESO. lay\_pinheiro@outlook.com.pt

<sup>d</sup> Graduação em Administração. UNIFESO. jessicaandrade-9519@hotmail.com

**Resumo**

A partir da primeira década do século XXI ocorreu uma grande expansão do número de instituições de ensino superior no Brasil. A busca pela competitividade inseriu a gestão feminina como uma possibilidade de gestão diferenciada nas organizações. Apesar destas constatações, este artigo mostra que ainda existem fatores impeditivos para que as organizações apresentem elevados percentuais de mulheres na gestão. Nesse sentido, surge a seguinte questão: quais as influências de se ter um elevado número de gestoras quando observamos sob o ponto de vista das interações laborais nas Instituições de Ensino Superior Privadas? Visando responder a essa questão o objetivo deste artigo será a análise das interações laborais que caracterizam a predominância feminina na gestão em uma instituição de ensino superior privada. Os procedimentos metodológicos se basearam na pesquisa qualitativa, a partir do estudo de caso realizado no Centro Universitário Serra dos Órgãos - UNIFESO. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com vinte gestoras desta IES. Para a análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo e os resultados encontrados neste estudo destacam a importância da formação acadêmica feminina, suas redes de interações e as características da gestão feminina para o alcance de resultados diferenciados.

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

**Abstract**

From the first decade of the 21st century onwards, there was a large expansion in the number of higher education institutions in Brazil. The search for competitiveness inserted female management as a possibility of differentiated management in organizations. Despite these findings, this article shows that there are still impediments to organizations having high percentages of women in management. In this sense, the following question arises: what are the influences of having a high number of managers when we observe from the point of view of labor interactions in Private Higher Education Institutions? Aiming to answer this question the objective of this article will be the analysis of the labor interactions that characterize the female predominance in the management in a private higher education institution. The methodological procedures were based on qualitative research, based on the case study carried out at the Centro Universitário Serra dos Órgãos - UNIFESO. For data collection, semi-structured interviews were conducted with twenty managers of this institution. For data analysis, the technique of content analysis was used and the results found in this study highlight the importance of female academic education, its interaction networks and the characteristics of female management to achieve differentiated results.

**Keywords:** Female management; Higher Education Institutions; Competitiveness.

## 1. Introdução

A crescente competitividade, a busca de gestores com perfis diferenciados foi a tônica do final do século XX. Gestores que se caracterizassem pelo perfil de liderança ou que se caracterizassem de acordo com os requisitos e demandas das organizações estavam sendo contratados e qualificados pelas organizações. Para as instituições de ensino superior (IES) privadas, observa-se que também ocorreu um aumento de competitividade com a expansão de IES públicas e privadas a partir do Século XXI (Granemann, 2003), principalmente com as políticas públicas voltadas para a expansão do ensino e da educação superior, com a abertura de novos campi, novos cursos e a realização de mudanças institucionais. Tais acontecimentos aumentaram a concorrência no setor de serviços educacionais como aconteceu com as demais organizações que atuam no mercado globalizado. A necessidade de desenvolver diferenciais e vantagens competitivas passaram a ser uma questão de sobrevivência também para as IES privadas. A condução de mulheres para cargos de gestão passou a ser um diferencial com capacidade de ressignificar os processos administrativos e que possibilitaria uma melhoria nas relações de trabalho e nas relações com seus públicos alvos, que nesse caso eram compostos pelos estudantes matriculados e pela sociedade em geral (Rizzatti & Rizzatti, 2004).

A gestão feminina passou a ser vista como uma opção para um aumento de competitividade, entretanto, ter mulheres em cargos de gestão poderia levar a questões de gênero que seriam impensáveis se tal fato ocorresse com um homem em um cargo de gestão (Ipea *et al.*, 2011). Apesar das dificuldades e das desigualdades sociais entre homens e mulheres, observa-se que está ocorrendo uma ampliação da carreira feminina nas organizações. A cada dia mais e mais mulheres passam a ocupar cargos gerenciais e essa ascensão feminina aos cargos de gestão necessita de novos estudos, visto que por mais que os avanços tenham ocorrido nas diversas áreas, ainda é algo que causa estranhamento o fato de instituições possuírem um alto percentual de mulheres em cargos gerenciais como a IES aqui examinada (Ceribeli, Ceribeli & Ferreira, 2016).

Diante deste cenário, foi desenvolvida uma pesquisa em uma IES privada, localizada no município de Teresópolis no Estado do Rio de Janeiro, intitulada Centro Universitário Serra dos Órgãos - UNIFESO. O diferencial para a escolha deste campo empírico se deu principalmente devido a um fator distintivo relacionado com o percentual de mulheres contratadas (56%) em relação ao número de homens contratados (44%) em um total de 1.771 funcionários. Quando os estudos são direcionados para os cargos de gestão, os percentuais são ainda mais relevantes porque o percentual de mulheres nos cargos de gestão (coordenadoras, chefes, gerentes, diretoras e reitoria) é superior (64%) ao número de homens nos mesmos cargos (UNIFESO, Relatório Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos, 2017).

Para que haja uma maior compreensão desta temática, este estudo busca atender ao seguinte questionamento: quais as influências de se ter um elevado número de gestoras quando observamos sob o ponto de vista das interações laborais nas Instituições de Ensino Superior Privadas?

Decorrentes desta questão principal surgiram os seguintes questionamentos: qual o perfil destas gestoras? Quais foram os desafios enfrentados por estas mulheres durante sua trajetória profissional? As relações de gênero influenciaram durante o processo de ascensão profissional destas mulheres? Há algum diferencial para IES na adoção de um alto percentual de mulheres ocupantes de seus cargos de gestão? Essas e outras perguntas que surgiram durante a execução desta pesquisa necessitam de respostas, para que se possa alcançar a tão almejada equidade de gênero, pela qual as oportunidades de homens e mulheres sejam semelhantes e se valorize organizações que atuem em busca deste mesmo propósito.

Este estudo se faz relevante para a sociedade visto o histórico da mulher ao enfrentar os desafios ante o mercado de trabalho, onde as dificuldades em sua inserção, reconhecimento e permanência são recorrentes.

Este trabalho se restringiu ao Centro Universitário Serra dos Órgãos – UNIFESO, e contemplou vinte entrevistas junto às mulheres alocadas nos cargos de gestão (chefia, gerência, coordenação, direção e reitoria) desta instituição de ensino superior privada.

### *1.1. Descrição do caso*

A necessidade de estudos sobre a gestão feminina no UNIFESO se apresenta urgente, tendo em vista as dificuldades encontradas atualmente nas relações de gênero, principalmente vinculadas ao contexto organizacional, tais como: a existência de diferenças salariais para execução de cargos semelhantes; a não divisão das atividades domésticas e, ainda, a ocorrência de fenômenos como o “teto de vidro”, que limita a ascensão das mulheres aos cargos mais elevados das organizações. Mesmo que a modernidade do século XXI já esteja imbuída no cotidiano, ainda é possível perceber as diferenças entre os gêneros no contexto do trabalho.

Novos estudos sobre o avanço das mulheres no mercado de trabalho e de organizações que proporcionem esta mudança têm sido demandados pelos autores (Santos, Tanure & Carvalho, 2014).

### *1.2. Objetivos*

#### *1.2.1. Objetivo geral*

Este estudo tem como propósito a análise das interações laborais que caracterizam a predominância da gestão feminina em uma instituição de ensino superior.

#### *1.2.2. Objetivos específicos*

- Descrever os principais pontos que envolvem a gestão feminina no contexto organizacional desta IES a partir de pesquisa bibliográfica e análise documental.
- Mapear o perfil das gestoras do UNIFESO.
- Identificar a partir da percepção dos atores envolvidos os desafios enfrentados por estas gestoras durante sua trajetória profissional.
- Determinar como as relações de gênero influenciaram o processo de ascensão profissional destas mulheres.
- Identificar se existe algum diferencial para a IES na adoção de um alto percentual de mulheres ocupantes de seus cargos de gestão.

## **2. Referencial teórico**

### *2.1. Escolaridade e Diferenciação Salarial*

O Programa Pró-equidade de gênero e raça (2016) evidencia em seus registros que as desigualdades na remuneração entre homens e mulheres, aumentam quanto maior o nível de escolaridade. Embora as mulheres tenham a probabilidade duas vezes maior de possuir diplomas de pós-graduação, e serem mais propensas a manter seus estudos durante os primeiros graus cursados, ao contrário dos homens (Cowling & Taylor, 2001). Entretanto, estas diferenças se tornam menores quando se tratam dos elevados níveis de qualificação profissional exigidas para ocupação de altos cargos nas organizações, num contexto contemporâneo, tornando um desafio cada vez maior à participação equitativa das mulheres no mercado, ainda que estas possuam alta

qualificação, pois ainda há postos de trabalho considerados masculinos (Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, 2016, p.18).

A Organização Internacional do Trabalho - OIT (2016, p.09) corrobora com esta perspectiva a partir do momento que estima que as mulheres recebem atualmente 77% a menos do que ganham os homens. Miranda *et al.* (2013) indicaram ainda existir diferenças salariais baseadas apenas no gênero. A OIT (2016, p.09) destaca ainda, que progressos já foram realizados sob esta disparidade, porém, acredita-se que “serão necessários mais de 70 anos até que as disparidades salariais de gênero sejam completamente eliminadas”.

No contexto social de vivência das mulheres, ainda se encontra uma realidade onde o foco do seu trabalho, sendo este remunerado ou não, é a realização de atividades como trabalhadoras familiares. Atuando regularmente em setores do cuidado, como o trabalho doméstico, educação, primeira infância e enfermagem (OIT, 2016, p.11).

O relatório da Organização Internacional do Trabalho intitulado “Mulheres no Trabalho tendências 2016”, (OIT, 2016) pontua que as mulheres realizam em média, mais tarefas domésticas não remuneradas e de cuidado do que os homens. Trabalhos de baixa valorização e qualificação têm sido preenchidos por mulheres, principalmente as que possuem baixa renda e nível de escolaridade (Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, 2016).

Para Probst (2003, p.7) a inserção da mulher no mercado de trabalho é conduzida por uma discriminação que não ocorre apenas na qualidade dos cargos que ocupa, mas também na desigualdade salarial que participa, sendo a busca por igualdade na remuneração o grande desafio para as mulheres dessa geração.

Mesmo que de forma lenta, foram grandes os avanços da inserção da mulher no mercado de trabalho de 1970 a 2016. Levantamentos revelam o quanto é importante para as organizações à presença das mulheres em seus conselhos, ocasionando maior diversidade e lucratividade (INSPER, *et al.*, 2016, p.9). Mulheres com rendas maiores costumam impactar diretamente a vida de seus dependentes, gerando melhorias na sua formação e nas suas atividades cotidianas (Minniti; & Naudé, 2010). Para Cova (2011, p.174) “aos poucos, a mulher está se tornando uma figura estratégica para a sobrevivência de sua família”. O aumento da escolaridade das mulheres pode permitir novas oportunidades em sua carreira profissional (Cova, 2011).

## 2.2. Gestão Feminina e o Fenômeno Teto de Vidro

O estudo deste fenômeno que ocorre em muitas organizações foi introduzido nos Estados Unidos na década de 1980, o chamado “*glassceiling*”, traduzido para o português como “teto de vidro” é definido como um “movimento sutil, porém forte, que impossibilita mulheres ao alcance de altos cargos de gestão nas organizações, não em detrimento de suas competências, mas exclusivamente pelo seu gênero” (Steil, 1997, p.62). Assim como o vidro, este fenômeno é transparente e resistente, impedindo que mulheres e membros que compõem as minorias na sociedade ascendam a cargos de maior hierarquia dentro das organizações (Milkovich & Boudreau, 2013, p.56).

A segregação hierárquica pelo gênero que ocorre frequentemente nas organizações, conhecido como o fenômeno “teto de vidro”, também se caracteriza pela forma desacelerada com que as mulheres ascendem profissionalmente em suas carreiras, que provoca uma baixa representação nos cargos de relevância nas organizações (Nascimento & Alves, 2014). A presença do “teto de vidro” nas organizações é uma barreira sutil, porém forte que dificulta a ascensão feminina aos cargos de prestígio das organizações (Santos, Tanure & Carvalho, 2014).

O termo mais completo para esta experiência vivenciada pelas mulheres nas organizações, o chamado “*firewall*”. Por analogia a autora apresenta esta terminologia fazendo uma comparação a um antivírus alocado em um sistema de computadores que aparenta estar desativado, porém quando detecta uma ameaça se defende (Menezes, 2012).

No ano de 2011 fora apresentada uma nova analogia para o mesmo fenômeno, denominado de “*stickyfloor*”, traduzido para o português como “chão pegajoso”. Para este fenômeno as mulheres possuem maiores dificuldades de ascender profissionalmente, pois se caracteriza como um elemento impeditivo para a ascensão profissional destas, inclusive em cargos de menor relevância dentro das organizações (Zeng, 2011).

Lima (2013) apresenta uma metáfora chamada de “Labirinto de Cristal”, onde os obstáculos encontrados pelas mulheres não se encontram apenas no momento em que se esforçam em alcançar os cargos de prestígio organizacionais, porém estes obstáculos são encontrados durante toda sua trajetória profissional. Segundo a autora, este labirinto não só simboliza as dificuldades encontradas na trajetória da mulher no mercado de trabalho, mas também as suas consequências. A autora descreve que os obstáculos encontrados neste labirinto também são transparentes como o cristal e que por este motivo podem não ser percebidos (Lima, 2013, p.886). Meyerson e Fletcher (2000, p.136), afirmam que as barreiras impostas às mulheres vão além do teto de vidro, pois são encontradas em todas as esferas das organizações. Sendo assim, as barreiras encontradas não se encontram apenas no topo, mas durante toda sua trajetória de ascensão profissional, destacando as dificuldades e preconceitos vivenciados no contexto profissional das mulheres.

Algumas organizações já reconhecem a importância de se romper o teto de vidro e assim garantir a igualdade de oportunidades na ascensão profissional das organizações (Pereira & Lopes, 2015). Mesmo que as mulheres tenham buscado quebrar essas barreiras, ainda são predominantemente masculinas as vagas ocupadas nos cargos de relevância organizacional, mesmo em profissões eminentemente femininas (Vicente, 2013, p.12). Ainda é comum que em algumas organizações não exista incentivo ao desenvolvimento das carreiras femininas nas posições mais altas da hierarquia (Santos, Tanure & Carvalho, 2014).

Após a compreensão da dinâmica de trabalho em instituições de ensino superior, a compreensão dos fenômenos envolvidos, é necessário apresentar o gênero feminino e seus estilos de gestão nas organizações, o que esta significa e quais as características e consequências da adoção das mulheres ocupando cargos de gestão.

### 2.3. *Estilo da Gestão Feminina*

Apesar de por muitos anos os homens terem predominantemente estado em cargos diretivos das organizações, esta realidade tem sido transformada paulatinamente, e cada vez mais o mercado tem enxergado na figura feminina uma nova forma de liderança. Assumindo que estas estão cada vez mais alinhadas aos objetivos organizacionais e de mercado (Tonani, 2011). As mulheres têm ocupado posições de prestígio não apenas no contexto social privado de seus lares, mas também vêm expandindo sua presença nas diversas organizações de cunho público e privado, porém ainda continuam a conviver com a discriminação e com um contexto organizacional de grande representação masculina. O novo papel desempenhado pelas mulheres na sociedade e no mercado de trabalho exige que as mesmas se repositionem no exercício de seus papéis, atendendo a todas as expectativas que se colocam sobre elas, devendo assim exercer um papel de protagonismo na execução de sua gestão (Rocha *et al.*, 2014). Quando as mulheres alcançam cargos de comando precisam também lidar com pressões sociais (Pereira & Lopes, 2015). Já Santos, Tanure e Carvalho (2014) apontam

que ambos, homens e mulheres, são constantemente julgados quando alcançam as posições de poder nas organizações, porém reconhecem que ainda cabe às mulheres atuar sobrecarregadas em compromissos fora do contexto empresarial, no qual precisam demonstrar continuamente que são capazes de desempenhar as funções que lhe foram confiadas.

Tonani (2011, p.12) avigora que mais importante do que compreender os perfis e estilos de gestão adotados pelas mulheres ao assumirem posições de prestígio, é a valorização pelas organizações e o mercado de suas características femininas e também as diferenças entre os gêneros como um diferencial competitivo das empresas, “agregando maior delicadeza, intuição e versatilidade aos seus processos de gestão farão com que as empresas sejam mais completas e complementares” (Tonani, 2011, p.13). As mulheres possuem um estilo de gestão diferenciado, mais intuitivo e emocional (Menezes, 2012). Barbosa et al. (2011) afirmaram que as mulheres tendem a estimular, valorizar e motivar mais os seus pares para o trabalho, tendo como uma característica fundamental priorizar uma boa relação com todos os seus colaboradores. De forma a difundir os objetivos estratégicos da organização, compartilhar as informações e decisões, para que todos tenham clareza e compreensão de suas metas e assim possam atingir ao objetivo comum.

Os homens possuem características tais como a autoconfiança e o domínio do ambiente em que estão inseridos, são mais agressivos, independentes, autossuficientes e fortes (Santos & Antunes, 2013). Na realidade laboral há um “ideal” de trabalhador com atribuições relativas ao sexo masculino. Enquanto as mulheres são mais altruístas e preocupadas com seus pares, são gentis, prestativas, compreensivas, acolhedoras e solidárias (Tienari et al, 2013). Para esses autores a gestão tida como masculina, é mais controladora e a gestão tida como feminina é mais integradora, democrática e flexível. Os homens trazem consigo o controle de suas emoções e sensações, já as mulheres representam a emocionalidade e a sensibilidade (Vicente, 2013). Há pesquisadores que sugerem estilos de liderança mais democráticos exercidos pelas mulheres em detrimento aos homens, porém há também aqueles que não acreditam que existam distinções na liderança exercida por homens ou mulheres (Sampaio et al., 2013).

As mulheres assumiram um novo papel, se tornando mais independentes e imbuídas neste contexto social contemporâneo (Jones, 2000). Através desta nova cultura de mudança, segundo a autora, as mulheres estão adquirindo maior independência econômica, menor resistência a manter suas carreiras após o matrimônio e ainda aumentando sua estima e identidade. Quando as mulheres assumem postos altos nas instituições em que atuam, tendem a atrair mais mulheres sob sua gestão, isto ocorre de forma proporcionalmente menor em instituições que tem como gestores os homens, que não possuem tal característica (Minniti & Naudé, 2010). Quando as mulheres assumiram cargos de gestão em organizações passaram a incorporar comportamentos tidos como masculinos, assumindo traços distintos dos seus, se tornando uma gestão masculinizada (Miranda et al, 2013). Distantes assim dos traços de comportamento de quem zela pela família e pelo seu lar (Santos, Tanure & Carvalho, 2014). A importância de se manter a identidade feminina na gestão e a dificuldade que estas mulheres encontram para se adaptarem as suas especificidades, e terem sempre que reforçar sua competência na sua vida profissional (Sampaio et al., 2013). Ocorre então um confronto na construção desta identidade feminina na gestão, onde traços femininos e comportamentos masculinos entram em conflito (Miranda et al., 2013). É comum encontrar nas organizações cargos arraigados nas características masculinas de gestão, mulheres quando ascendem a estes tipos de cargos vivem uma dualidade entre a cultura exercida anteriormente por gestores do sexo masculino ocupantes do referido cargo e seus próprios traços tradicionais femininos, como os de mãe e esposa (Miranda et al., 2013).

Para Barbosa et al. (2011, p.125) “as mulheres representam a força de trabalho do futuro”. Estes autores, baseados em sua pesquisa sobre conhecer o estilo de gestão feminina de mulheres empreendedoras consideram que cada vez mais os valores tidos como importantes dentro da gestão das organizações são considerados como atributos de ordem feminina, exigindo-se que os novos gestores sejam profissionais mais flexíveis, sensíveis e cooperativos, todas estas atribuições relacionadas ao gênero feminino.

### **3. Método**

Optou-se pelo uso de metodologia qualitativa para apreciar as diferentes construções e significados que as pessoas atribuem a sua própria experiência (Roesch, 2005; Vergara & Caldas, 2005). Nesta pesquisa qualitativa foi utilizado o método de estudo de caso como estratégia de pesquisa, pois conforme Yin (2005) este tipo de pesquisa é recomendada quando se contempla fenômenos contemporâneos e complexos inseridos na vida real.

Os sujeitos investigados foram selecionados de modo intencional. Creswell (2014), apresenta o conceito de amostragem intencional, onde o pesquisador seleciona os indivíduos e o local que visem uma melhor compreensão do problema pesquisado. Nesse sentido, do total de 1.771 funcionários, 38 mulheres ocupam cargos de gestão que correspondem a 64% dos gestores e que constituem o universo estudado. Desse universo, foram selecionadas, de maneira intencional, 20 gestoras. Na análise, concomitante a esta seleção, foi levado em consideração também o critério de saturação das respostas obtidas, que suspendeu a realização das entrevistas quando as mesmas se tornaram repetitivas.

Nesta pesquisa foram definidos como sujeitos as mulheres atuantes na gestão da instituição de ensino pesquisada, nas mais diversas áreas. Compreendendo os cargos intitulados como chefia, coordenação, gerência, direção e reitoria. As gestoras foram selecionadas para este estudo em acordo com a sua disponibilidade, acessibilidade e interesse em participarem da construção desta pesquisa (Vergara, 2015).

O campo empírico desta pesquisa foi o Centro Universitário Serra dos Órgãos - UNIFESO, instituição de ensino superior, situada no município de Teresópolis, região serrana do estado do Rio de Janeiro. Utilizou-se como fonte de dados, documentos disponibilizados pelo UNIFESO tais como: Plano de Desenvolvimento Institucional, Histórico da Instituição em sua página na internet, Relatório de serviços financeiros dos estudantes inscritos, Relatório da Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos e entrevistas individuais realizadas com vinte de trinta e oito gestoras. Inicialmente a cada entrevista, fora solicitada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido TCLE, por cada uma das entrevistadas, cujo modelo foi aprovado pelo comitê de ética em pesquisas.

Para a realização da análise dos dados qualitativos levantados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, esta é uma técnica metodológica que se aplica em diversas formas de comunicação, e visa a interpretação das informações que compõem as mensagens colhidas mediante entrevista junto aos sujeitos da pesquisa (Bardin, 2011).

### **4. Análise ediscussões dos resultados**

Foram realizadas vinte entrevistas semiestruturadas junto às gestoras da IES, ou seja: uma pessoa no cargo de reitoria institucional, a própria reitora em exercício, sete pessoas ocupantes dos cargos de direção, duas pessoas atuantes nos cargos de gerência, seis pessoas alocadas nos cargos de coordenação e quatro pessoas nos cargos de chefia. Destaca-se que 35% das respondentes desta pesquisa ocupam o cargo de direção,

que são considerados cargos de relevância estratégica institucional.

Os dados colhidos em campo foram analisados em acordo com a análise de conteúdo e ao todo foram construídas seis categorias de análise (Quadro 1). Os seis temas considerados pelas entrevistadas foram revelados decorrentes das falas das entrevistadas em função do roteiro de entrevistas aplicado.

No UNIFESO, no ano de 2017, contou-se com um total de 64% de mulheres atuantes nos seus cargos de gestão, o que se contrapõe à realidade apresentada na sociedade, onde as mulheres ainda são sub-representadas nas organizações. Segundo Jones (2010, p.211) apenas 35% das mulheres estavam alocadas nas organizações em cargos de maior hierarquia. O quadro 1 revela as principais falas das entrevistadas que geraram as categorias de análise.

**Tabela 1**

Categorias de análises.

VIVÊNCIAS	CATEGORIAS
“dupla jornada é pouco” (Entrevistada 12, 2018).	CATEGORIA 1. Dualidade entre trabalho e família
“Teto de vidro? Não.” (Entrevistada 20, 2018).	CATEGORIA 2. O fenômeno Teto de Vidro
“característica assim principal, dedicação, que a gente tem muita dedicação por essa instituição” (Entrevistada 17, 2018).	CATEGORIA 3. Características das mulheres na gestão
“eu participo dos fóruns estratégicos da instituição, contribuo para a tomada de decisão.” (Entrevistada 4, 2018).	CATEGORIA 4. Participação nas decisões estratégicas da IES e nos Conselhos de Administração
“eu acho que ascendi sim, devido também a formação escolar.” (Entrevistada 18, 2018). “aqui não tem não, diferenciação salarial.” (Entrevistada 19, 2018).	CATEGORIA 5. Escolaridade e Diferenciação Salarial
“impacto de a gente ter essa gestão mais feminina e ter essa percepção de ser uma instituição mais acolhedora, uma instituição cuidadora.” (Entrevistada 4, 2018).	CATEGORIA 6. Impactos na gestão

Na construção do perfil das vinte mulheres entrevistadas atuantes na gestão do UNIFESO, o perfil encontrado vai de encontro a Bruschini e Puppim (2004) que mencionam em sua pesquisa que um novo perfil da força feminina de trabalho fora formado, o perfil anteriormente construído descrevia mulheres jovens, solteiras e sem filhos. O perfil de mulheres no UNIFESO indica uma mudança, onde a maioria das mulheres da instituição em questão são mais velhas, casadas e mães.

Relevante neste contexto é a média dos anos que as gestoras atuam na instituição e também em cargos de gestão. O valor médio de anos das vinte mulheres entrevistadas atuantes desde a sua contratação no UNIFESO é de dezesseis anos. Já com relação à atuação nos cargos de gestão possuem um tempo médio de seis anos. Sua média de idade é de 47 anos. Compreender o processo de ascensão profissional destas gestoras contribui significativamente para a construção de um perfil das gestoras que atuam nesta IES. Ao serem questionadas sobre como se deu a sua ascensão profissional, 90% das vinte gestoras responderam que entraram na instituição ocupando cargos de remuneração menor, considerados como cargos iniciais na carreira profissional.

#### 4.1. CATEGORIA 1. *Dualidade entre Trabalho e Família*

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

Tonani (2011) menciona que há uma mudança no formato das famílias anteriormente construídas, onde no passado aos homens era reservada a figura de provedor do lar e às mulheres as responsabilidades com este. E na atualidade os lares passam a ser chefiados por mulheres, há uma divisão das responsabilidades entre os pares e a mulher passa a ser também responsável, participando inclusive economicamente do sustento da família. Para Minniti e Naudé (2010) as mulheres tendem a impactar de forma positiva a vida de seus dependentes.

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

#### 4.2. CATEGORIA 2. *O fenômeno “Teto de Vidro”*

Na Categoria 2 – teto de vidro, cujo fenômeno é vivenciado em diversas organizações e tem tomado maiores proporções nos estudos relativos à questão de gênero. Para Milkovich e Boudreau (2013, p.56) o teto de vidro é invisível, porém intransponível e não permite que as mulheres e membros de minorias passem de determinado grau na hierarquia da organização, o que por vezes pode se tornar imperceptível aos olhos das entrevistadas. Constatou-se que a maior parte das vinte mulheres entrevistadas, 85% delas, desconhecia a existência do fenômeno teto de vidro, sendo esta uma característica peculiar do referido fenômeno. Este se apresenta como uma barreira “transparente”, dando a entender, assim, que é comum as pessoas não o perceberem ou o ultrapassarem, visto que não os percebe.

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

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

por esta reitoria.

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

#### 4.3. CATEGORIA 3. Características das Mulheres na Gestão

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

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

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

#### 4.4. CATEGORIA 4. Participação nas decisões estratégicas e nos Conselhos de Administração

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

Para Nascimento e Alves (2014) o alcance das mulheres aos cargos de gestão, ainda que sejam incipientes, criam novas oportunidades de diálogo. A presença feminina em conselhos deliberativos das empresas é fundamental para que consigam aos poucos reduzir fenômenos sociais como o teto de vidro que ainda existe em grande parte das organizações. Em alguns países como Noruega e Suécia, a presença feminina em conselhos e diretorias é obrigatório, pois potencializa a busca do equilíbrio e igualdade sobre as questões de gênero nas organizações (Nascimento & Alves, 2014).

O aumento da participação das mulheres em espaços de poder e decisão dentro das organizações e a ocupação de cargos anteriormente reservados à figura masculina, tem demonstrado uma mudança nas condições de trabalho femininas (SPM, 2015). Na quarta categoria de análise, que trata da participação feminina nas decisões estratégicas da instituição de ensino e nos seus conselhos administrativos, foi revelado que 60%

das vinte mulheres entrevistadas alegam ter participação nas decisões estratégicas institucionais na forma dos diferentes conselhos deliberativos que compõem a instituição. 90% das vinte mulheres respondentes a esta pesquisa alegam contar com o apoio institucional para a tomada de decisão nas diferentes áreas e níveis hierárquicos em que atuam. É necessário neste processo compreender a autonomia e o apoio que a instituição de ensino UNIFESO fornece aos seus gestores para a tomada de decisão.

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

#### *4.5. CATEGORIA 5. Escolaridade e Diferenciação Salarial*

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

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

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

#### 4.6. CATEGORIA 6. Impactos na Gestão

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

Ainda que as entrevistadas acreditem que as características femininas na gestão sejam relevantes, 25% delas afirmam haver uma ausência de equilíbrio na gestão e que seria necessária uma distribuição igualitária dos cargos, coadunando com Tonani (2011) que preconiza a busca de equilíbrio dos diferentes gêneros na liderança das organizações. Ou seja, homens e mulheres atuantes nos cargos de gestão que possuem particularidades relacionadas ao seu estilo de conduzir a gestão em prol do bem comum das organizações.

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

### 5. Considerações finais

O UNIFESO possui uma característica peculiar no contexto atual de sua trajetória, em que se discute o empoderamento feminino nas empresas e seus avanços no mercado de trabalho, ou seja, a predominância de mulheres em cargos de gestão, nas mais diversas áreas e níveis hierárquicos desta instituição.

Visando responder o objetivo principal que foi a análise das interações laborais que caracterizam a predominância da gestão feminina em uma instituição de ensino superior foi possível concluir que o diferencial para esta IES na adoção de um alto percentual de mulheres ocupantes dos seus cargos de gestão é o próprio perfil de mulheres construído nesta instituição. Características como: ser multitarefa, ser dedicada, ser criteriosa, ser cuidadosa, ser comprometida, ser proativa, ser acolhedora, ser paciente, ser organizada, ser sensível e ser competente, fazem desta instituição de ensino superior um local agradável ao convívio de seus empregados e estudantes.

Um número predominante de gestoras no UNIFESO proporcionou resultados positivos para a IES e que influenciam tanto no desenvolvimento de suas atividades, como proporcionam uma visibilidade positiva da instituição perante o público que atende. A competência gerencial alcançada por estas gestoras, seja por meio de sua formação acadêmica, seja por meio das suas experiências adquiridas profissionalmente, proporcionam bons resultados à IES, tais como: o clima acolhedor instaurado na instituição que a torna mais humana e sensível sem deixar de perseguir seus objetivos estratégicos, fazendo com que o UNIFESO seja um lugar agradável para se trabalhar, atraindo profissionais comprometidos e que queiram progredir na carreira tal como as gestoras que lá estão.

As dificuldades enfrentadas nas rotinas diárias destas mulheres propiciaram empatia nos relacionamentos

de trabalho e com o público atendido. Diante de um mercado de trabalho onde ainda existem restrições em relação às mulheres nos cargos de gestão, a ascensão profissional vivida por estas mulheres no UNIFESO parecem gerar o compromisso das gestoras investigadas com o crescimento e com a evolução desta instituição de ensino para um bem comum que vai além de resultados positivos ou negativos.

Diante da importância da gestão feminina no contexto atual das organizações e da sociedade como um todo e a presença incipiente de estudos e pesquisas nesta área, acentua-se a necessidade de novos estudos em organizações que apresentem uma nova realidade.

## Referências

- Barbosa, F. C., Carvalho, C.F., Simões, G. M. M. & Teixeira, R. M..(2011). Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudos de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju - Sergipe. *Revista da Micro e Pequena empresa*, Campo Limpo Paulista, 5(2):124-141. mai/ago.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70,
- Bruschini, C. & Puppim, A. B. (2004). Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX. *Cadernos de Pesquisa*, 34 (121): 105-138, jan/abr.
- Ceribeli, H. B., Ceribeli, M.C. B. &Ferreira, F. J. R. (2016). Análise da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) sob a Perspectiva das Diferenças entre Gêneros. *Reuna*, 21(3): 5-24.
- Cova, M. C.R.. (2011). Trabalho feminino em Ibituporanga/Itaguaí-RJ: submissão ou emancipação? *in* SOUZA, José dos Santos (organizador). *Trabalho, qualificação e políticas públicas*. Rio de Janeiro, Ed.7 Letras, p. 174-185.
- Cowling, M & Taylor, M. (2001). Entrepreneurial Women and Men: Two Different Species? *Small Business Economics*,.16: 167–175.
- CRESWELL, J.W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. Ed. Porto Alegre: Penso.
- Ethos, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. BID, Banco Interamericano de Desenvolvimento. FGV, Fundação Getúlio Vargas. IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. OIT, Organização Internacional do Trabalho. ONU Mulheres. SMPPIR, Secretaria Municipal de Promoção da Igualdade Racial. (2016). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. Instituto ETHOS, São Paulo, 6.ed.
- Granemann, S. R.o. (2003). *Gestão de instituições privadas de ensino superior*. São Paulo: Atlas.
- Inspere; Movimento Mulher 360, Movimento Empresarial pelo Movimento Econômico da Mulher; PWC BRASIL; ONU MULHERES. (2016). *Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina “vieses inconscientes”*. PWC BRASIL.
- Ipea, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; Onu Mulheres; Spm, Secretaria de Políticas Para As Mulheres; SEPPPIR, Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. (2011). *Retrato das desigualdades de gênero e raça*. 4. ed., Brasília, IPEA, 39 p.

- Jonathan, E. G.. (2011). Mulheres empreendedoras: o desafio da escolha do empreendedorismo e o exercício do poder. *Psic. Clin.*, Rio de Janeiro, 23 (1):65-85.
- Jones, K.. (2000). Psychodynamics, gender, and reactionary entrepreneurship in metropolitan São Paulo, Brazil. *Women in Management Review*, 15(4):207-217.
- Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Revista O&S, UFBA*. Salvador, Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302010000200001&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302010000200001&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 08 jan.2019.
- Lima, B. S. (2013). O labirinto de cristal: as trajetórias das cientistas na Física. *Revista Estudos Feministas*, Florianópolis, 21 (3):883-903.
- Menezes, R. S. S. (2012). *Feminilidades em Primeira Pessoa: Narrativas Plurais, Vivências Singulares de Mulheres nos “Negócios”*. (Tese) Doutorado em Administração. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2012.
- Meyerson, D. E & Fletcher, J. K. (2000). *A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling*. Advance Library Collection. Paper 190,.Disponível em: <https://digitalcommons.usu.edu/advance/190>. Acesso em: 08 jan.2019.
- Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (2013). *Administração de Recursos Humanos*. 1. Ed. 11 reimp. São Paulo: Editora Atlas.
- Minniti, M. & Naudé, W. (2010). What Do We Know about the Patterns and Determinants of Female Entrepreneurship across Countries? *EuropeanJournalofDevelopmentResearch*, 22(3):277–293.
- Miranda, A. R. A., Fonseca, F. P., Cappelle, M. C. A., Mafra, F. L. N. & Moreira, L. B. (2013). O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. *Revista Pretexto*, 14 (1):106-123.
- Nascimento, V. M. S. & Alves, F.J. S. (2014). Gênero e Carreira: um estudo de caso das percepções de contadores públicos. In: Congresso USP Controladoria E Contabilidade, *Anais*, São Paulo,
- OIT, Organização Internacional do Trabalho (2016). *Mulheres no trabalho tendências 2016, Sumário*. Genebra,
- Pereira, L. M. & Lopes, M. C. (2015). Estratégias das gestoras da Universidade Regional de Blumenau (FURB) para quebrar o teto de vidro. In: XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, *Anais*, Argentina.
- Probst, E. R. (2003). A Evolução da mulher no mercado de trabalho. *Revista ICPG*, Instituto Catarinense de Pós-Graduação, Disponível em: [http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/artigo\\_jan\\_gen\\_a\\_evolucao\\_da\\_mulher\\_no\\_mercado\\_de\\_trabalho.pdf](http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/artigo_jan_gen_a_evolucao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho.pdf). Acesso em: 08 jan. 2019
- Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça. (2016). SPM, Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. *Rompendo fronteiras no mundo do trabalho*. Brasília.
- Rizzatti, G. & Rizzatti Junior, G. (2004). Organização universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, *Anais*, Florianópolis.
- Rocha, C. D., Silva, G. R., Sé, V. A., Floriane, V. A S. & Melo, F. A.O. (2014). O Fenômeno Teto de Vidro na Ascensão à Posição Hierárquica das Mulheres no Mercado Formal: Barreiras. In: *XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Gestão do Conhecimento para Sociedade*. Artigo, Rio de Janeiro.

- Roesch, S. M.A. (2005). *Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas,
- Sampaio, D. O., Fagundes, A. F. A., Sousa, C.V., Fonseca, J.A. & Lara, J. E. (2013). Mulheres executivas no Brasil: cotidiano e desafios. *Qualitas Revista Eletrônica*, 14(1).
- Santos, C. M. M., Tanure B.; Carvalho Neto, A. M.. (2014). Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. *RAD*, 16(3):56-75, set/dez.
- Santos, J.C. S. & Antunes, E. D.. (2013). Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógeno de gestão. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, ano 10(14): 35-60, jul/dez.
- SPM, Secretaria de Políticas para as Mulheres. BRASIL, Presidência da República. (2015). *RASEAM, Relatório Anual Socioeconômico da Mulher*. 1ª Impressão. Brasília, 181p.
- Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, 32 (3): 62-69.
- Tienari, J., Meriläinen, S.,Holgerson, C. & Bendl, R.. (2013). And then there are none: on the exclusion of women in processes of executive search. *Gender in Management*, 28(1): 43-62.
- Tonani, A. V. (2011). Gestão feminina - um diferencial de liderança mito ou nova realidade. In: VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, *Anais*, Rio de Janeiro.
- Unifeso. Centro Universitário Serra dos Órgãos. (2017). *Relatório Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos*. Teresópolis, Disponível em: <https://mail.google.com/mail/u/1/#search/analista.rh%40unifeso.edu.br/15f9779666779b82>. Acesso em: 27 mar. 2017.
- Vergara, S. C. (2015). *Métodos de pesquisa em administração*. 6 ed. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. & Caldas, M. P.(2005). Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *RAE*, 45(4), out/dez.
- Verzola, D. V. (2013). O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, Campinas, 22(3): 765-790.
- Verzola, D.V. (2010). Segregação hierárquica de gênero no setor público brasileiro. IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas, *Nota Técnica*, Brasil.
- Vicente, M.A. A. F. (2013). O gênero nas estruturas organizacionais: a diferenciação entre homens e mulheres na ocupação de funções, no acesso ao poder e nos salários. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia. Instituto Universitário de Lisboa. *WorkingPapers*, nº 153, Portugal.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, 3 ed., Bookman,
- Zeng, Z. (2011). The myth of glass ceiling: evidence from a stock-flow analysis of authority attainment. *Social Science Research*, 40: 312-325.