

A ação (intra)empreendedora de mulheres no serviço público: um estudo em IES conquistenses

Robson Amaral Santos¹
Almiralva Ferraz Gomes²
Ananda Silveira Bacelar³

Resumo: Apesar dos avanços rumo à igualdade entre os gêneros, as mulheres ainda enfrentam obstáculos quando atuam fora do ambiente doméstico e, principalmente, quando ingressam na carreira pública. Assim, propõe-se conhecer a atuação empreendedora e gerencial de mulheres docentes no exercício de cargos diretivos em universidades públicas em Vitória da Conquista, Bahia. Nesse sentido, fez-se necessário entender as dificuldades em exercer um cargo público e identificar os motivos que as levaram a assumir tal função. Do tipo descritivo-exploratória e de natureza teórico-empírica, adotou-se questionário estruturado e entrevista semiestruturada para coletar os dados empíricos. Conforme apontam os resultados, a mulher solteira e casada, com filhos e sem filhos, possui o mesmo empenho nas atividades diretivas. Apesar da falta de apoio institucional para a realização das atividades e da atuação mais compulsória do que voluntária, propriamente dita, as mulheres inovam e mantêm relação com outros setores para melhorar processos internos.

Palavras-chave: Ação empreendedora. Ação gerencial. Gênero. Intraempreendedorismo.

Abstract: Although advances are a matter of gender equality, as women still face when it comes to domestic environments and, especially, when entering the public career. Thus, it is proposed to undertake entrepreneurship and management of female non-exercise teachers of cargo directed to a public life in Vitória da Conquista, Bahia. In this sense, it was justified the use of load communication strategies and the identification of reasons that led to a central task. Of the descriptive-exploratory type and of theoretical-empirical nature, adopting the semi-structured analysis for the collection of empirical data. The results indicate the single woman and married, with children and without children, with the same commitment in the directive activities. Despite the lack of institutional support for carrying out the activities and the agenda, more compulsory than voluntary, as women themselves innovate and maintain relationships with other sectors in order to improve internal processes.

Keywords: Entrepreneurial action. Management action. Genre. Intrapreneurship.

1 Introdução

A vida em sociedade somente é exequível por meio de organizações, seja ela pública, privada, pequena, grande, com ou sem fins lucrativos. Cada uma desempenha um papel na manutenção da

¹ Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), Graduado em Administração, Estudante, Histórias Recontadas: Mulheres Empreendedoras e suas Organizações em Vitória Da Conquista, Bahia. E-mail: ramarals@hotmail.com.

² Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), Doutora em Administração, Professora, Histórias Recontadas: Mulheres Empreendedoras e suas Organizações em Vitória Da Conquista, Bahia. E-mail: almiralva@gmail.com.

³ Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), Graduada em Administração, Estudante, Histórias Recontadas: Mulheres Empreendedoras e suas Organizações em Vitória Da Conquista, Bahia. E-mail: anandasbacelar@gmail.com.

ordem social. Portanto, a mulher tem ganhado destaque na academia e no mundo dos negócios pelo número crescente de empreendimentos geridos ou mesmo pela sua inserção no mercado de trabalho como empregada. Contudo, apesar dos avanços rumo à igualdade de gêneros, as mulheres ainda enfrentam obstáculos quando atuam fora do ambiente doméstico. Diversas são as dificuldades quando o objetivo é trabalhar fora de casa: preconceito, dupla jornada de trabalho, inexperiência na área de gestão, efeito do fenômeno “teto de vidro”, diferenças salariais para os mesmos cargos ocupados por homens, entre outras. Dessa maneira, ao atuar na esfera pública a mulher deve demonstrar eficiência tanto no contexto familiar quanto no âmbito profissional.

A participação feminina, como gestora ou empregada, ocorre tanto na iniciativa privada quanto na administração pública. Ou seja, a mulher está presente no primeiro, segundo e terceiro setor da economia. O estudo sobre a presença no mercado de trabalho há algumas décadas. Contudo, pouco se sabe sobre tal fenômeno, pois sua inserção e participação ainda é considerada recente se comparada a do homem. Desse modo, torna-se um desafio para o gênero feminino a inserção, a manutenção e, principalmente, o crescimento profissional em espaços outrora dominados por homens.

Empecilhos à ascensão hierárquica e à atuação em cargos de chefia são mais comuns às mulheres (LUZ; VAZ, 2017; LOMBARDI, 2017). Embora a carreira no serviço público não permita a diferença salarial explícita, os homens têm mais condições e oportunidades de crescimento profissional, o que, na maioria das vezes, resulta em aumento salarial. Desse modo, as mulheres são preteridas nos processos de promoção, tendo em vista que os cargos de direção tendem a exigir maior dedicação de tempo às atividades e impessoalidade nas relações de trabalho. Portanto, o mercado de trabalho apresenta para a mulher ainda uma série de desafios a serem superados para garantir uma paridade entre os gêneros. Diante do exposto, o presente trabalho propõe investigar a atuação empreendedora e gerencial de mulheres que exerceram cargos de direção no período de 2013 a 2017, em Instituições Públicas de Ensino Superior localizadas na cidade de Vitória da Conquista, região Sudoeste da Bahia. Além desta introdução, o presente artigo, em seu referencial teórico, apresenta breves reflexões sobre gênero, divisão sexual do trabalho, empreendedorismo e carreira docente. Os procedimentos metodológicos demonstram os percursos utilizados para alcance dos objetivos e a seção intitulada resultado aponta os principais achados do estudo. Por fim, o trabalho traz suas considerações finais.

2 Gênero

O termo gênero foi apropriado pelas Ciências Sociais, principalmente, na década de 1970, por meio dos movimentos feministas (HEILBORN; ARAÚJO; BARRETO, 2010). No Brasil, o termo foi amadurecido uma década mais tarde (COSTA; MADEIRA; SILVEIRA, 2017). O gênero, então, foi instituído para desmitificar os papéis de homens e mulheres, outrora definidos pelas características físicas e naturais inerentes aos seus corpos. Dessa maneira, o termo gênero atualmente se refere à construção social do sexo anatômico (BONFIM; GOMES; BOAKARI, 2011). Assim, o significado do termo compreende fenômenos mais que a distinção categórica e objetiva de traços inerentes (SCOTT, 1989). Em outras palavras, gênero é uma organização social de polaridades historicamente aceitas. Assim, o vocábulo perpassa o horizonte superficial das características físicas e segue para o campo da cultura e da sociologia no sentido de que o comportamento de homens e mulheres é construído, moldado e definido pelo ambiente ao qual são expostos no decorrer de suas vidas. Para o senso comum, é por meio de construções simbólicas baseadas na biologia e nos padrões heterossexuais que se definem as coisas de meninos e de meninas (SANTOS; MORA; DEBIQUE, 2016). Dessa forma, o termo engloba todo o sistema de relações podendo ser o sexo o elemento construtor dos estereótipos, mas não ligado diretamente a este e muito menos determinante da sexualidade (SCOTT, 1989). Para a historiadora, gênero não serve para excluir as disparidades entre homens e mulheres, mas para elucidar a maneira como se constituem e se perpetuam as diferenças de maneira a, conseqüentemente, normatizá-los em posições hierárquicas. É indiretamente, portanto, que a fisiologia cria valores, pois as relações e interações sociais criam significados com base, principalmente, em características fisiológicas que ao longo dos anos se firmam como justos e absolutos (BEAUVOIR, 1980).

Para Laplonge (2016), a sociedade persiste em entender gênero com base nessa visão essencialista e considera que as diferenças entre homens e mulheres são meramente biológicas. Os estereótipos de gênero estão tão arraigados nas culturas que a tendência é a (re)afirmação como certas, absolutas, natas e imutáveis as características que divergem cada sexo.

Em pesquisa realizada na Croácia com 103 casais ativos no mercado de trabalho, buscou-se evidenciar os conflitos entre a vida pública e privada de cada trabalhador. O que não se esperava era que apesar de não encontrarem tamanhos conflitos entre as esferas pessoal e profissional a maioria dos homens se dedicava mais ao seu trabalho fora de casa enquanto as mulheres se empenhavam mais em seu papel como membro da família (KNEŽEVIĆ; GREGOV; ŠIMUNIĆ, 2016). Assim, os papéis de

gênero atribuídos aos homens e às mulheres se tornam normais à medida que seus comportamentos são aprendidos e não questionáveis. Desse modo, parece que as escolhas de carreira de meninos e meninas são resultado de suas aptidões natas. Mas essa concepção não leva em consideração as construções históricas e sociais que delimitam o modo de agir, falar, namorar, enfim, de viver (BONFIM; GOMES; BOAKARI, 2011).

3 Divisão sexual do trabalho

Historicamente, sempre existiram ambientes e atividades destinadas a homens e mulheres, estabelecendo uma barreira entre as duas esferas. Até o século XX, verifica-se uma polarização clara entre o domínio público destinado ao homem como provedor e a esfera privada, por consequência, reservada à mulher como cuidadora do lar (SOUSA; GUEDES, 2016). Com a participação feminina, mesmo que incipiente, no mercado de trabalho, rompe-se com o que ora era verdadeiro e não questionável. Para Simone de Beauvoir, os papéis de cada sexo, concebidos com total desprovimento científico, refletem mitos sociais (BEAUVOIR, 1980). Tais mitos influenciaram as normas de convivência individual e coletiva e imperam, mesmo que moderadamente, na atualidade.

A destinação do trabalho produtivo ao homem e o reprodutivo à mulher chegou a ser considerado natural devido à sua disseminação no mundo entre os tempos (HIRATA, 1989). De acordo com a socióloga, os movimentos feministas do século passado evidenciaram a necessidade de se avaliar, por um lado, as relações sociais na construção dos papéis de gênero e, por outro, o próprio sentido da palavra trabalho. Nesse contexto, as atividades domésticas, até então ignoradas, passam a ser reconhecidas como trabalho. Dessa forma, a relação da divisão sexual tem maior explicação no constructo social que no simples aspecto biológico (HIRATA; KERGOAT, 2007).

A palavra trabalho, até esse momento, servia para designar apenas as realizações que davam ao feitor reconhecimento social (ALBORNOZ, 2007). Em outras palavras, bendito o homem que trabalha (fora de casa). O papel da mulher no mundo deveria ser o de dona de casa, criadora dos filhos e esposa. Tais atividades eram desempenhadas sem reconhecimento social, portanto, não eram consideradas como trabalho. Supõe-se, com isso, que a definição e a discussão acerca da divisão sexual do trabalho não ocorram de maneira a apenas incluir a esfera privada no significado de trabalho (HIRATA, 1989), mas de reconhecer que as definições dos papéis dos sexos são fruto de uma construção social, ou seja, de um sistema de desigualdades historicamente arquitetado. Embora a situação hoje seja de maior

igualdade do que no século passado, “no momento em que as mulheres começam a tomar parte na elaboração do mundo, esse mundo é ainda um mundo que pertence aos homens” (BEAUVOIR, 1980, p. 15). Em outros termos, mesmo com apoio legal, a história, os costumes e a cultura, se não retardam, dificultam o processo de igualdade de gênero, o que, por consequência, gera pesados e, por que não afirmar, injustos impactos na evolução profissional da mulher.

4 Empreendedorismo e Intraempreendedorismo

Do ponto de vista epistemológico, parece não haver um consenso quanto às origens do termo empreendedorismo. Nos trabalhos de Carvalho (2017) e Brito, Pereira e Linard (2013), o termo surge da palavra francesa *entrepreneur*, que significa começar algo novo. No entanto, nas discussões de Farah, Cavalcanti e Marcondes (2008), o nascimento do conceito deve-se à palavra *entrepreneurship* que, traduzida do inglês, refere-se à atividade inovadora empresarial. Já segundo Gomes, Lima e Capelle (2010), empreendedorismo deriva do verbo *emprender*, que tem origem do latim *imprehendo*, entendido como a tentativa de se realizar uma tarefa. Ainda que a palavra não goze de unanimidade nos conceitos, atualmente, empreendedorismo está relacionado às três definições mencionadas. Ou seja, empreendedorismo é a ação do sujeito individual ou coletivo que cria uma empresa ou algo novo ou modificado para atendimento de demandas, com fins lucrativos ou não.

Acredita-se que o surgimento do empreendedorismo se confunda com a própria história da evolução humana, pois o empreendedor sempre existiu, criando, mudando e inovando para o desenvolvimento da sociedade (ALVES, 2011). Ao processo de criação de práticas inovadoras, atribui-se o nome empreendedorismo, segundo Brito, Pereira e Linard, (2013). No entanto, para o GEM (2016), empreendedorismo é toda e qualquer tentativa de abrir um novo empreendimento, individual ou coletivamente. Dessa maneira, o passo inicial para o empreendedorismo é a identificação de uma oportunidade lucrativa, na visão de Robert, Peters e Shepherd (2014), enquanto para Baron e Shane (2007), a essência do empreendedorismo está na capacidade de gerar benefícios comerciais de uma criação nova.

Embora as definições apresentadas sejam recentes, Schumpeter (1997), em meados do século passado, deu projeção ao tema. Souza (2012) considera que o empreendedor é o indivíduo que assume a execução de uma atividade. O protagonista ou empreendedor é diferente daquele que paga ou investe (capitalista). Essa relação entre o dono da ideia e o dono do crédito foi indicada por Schumpeter (1997).

Assim, o crédito é “uma transferência temporária de poder de compra” e possibilita a execução de ideias de um empreendedor (SCHUMPETER, 1997, p. 10). No entanto, para Pinchot III (1985), o empreendedor não é necessariamente sinônimo de inventor, pois o empreendedor está mais ligado à transformação da ideia, sua ou de terceiros, em algo tangível, lucrativo e mercadológico.

Nesse contexto, a concepção de empreendedorismo sofreu modificações. O conceito se ampliou, sofrendo contribuições da psicologia, da economia e da sociologia (ALVES, 2011). Recentemente, o empreendedorismo é definido como um processo em andamento, ou seja, uma sequência de atividades e eventos em períodos de tempo (BARON; SHANE, 2007). Ademais, a discussão em torno do empreendedorismo pode ser direcionada para o debate sobre: o intraempreendedorismo, o empreendedorismo social, o empreendedorismo sustentável e o empreendedorismo de negócios (ROBERT; PETERS; SHEPHERD, 2014; ALVES, 2011). A presente pesquisa, portanto, tem como objeto de estudo o fenômeno do intraempreendedorismo realizado por gestoras que ocupam ou já ocuparam funções diretivas em IES públicas.

O intraempreendedorismo, como o próprio nome sugere, considera as atitudes inovadoras e sustentáveis que acontecem dentro de uma organização já existente. Esse tipo de empreendedorismo surgiu da necessidade de gestores aperfeiçoarem os processos, tarefas, produtos e serviços de suas próprias empresas (ALVES, 2011). O intraempreendedorismo também é conhecido como empreendedorismo corporativo, pois é um meio de desenvolver, estimular e incitar empreendedores dentro da organização a pensarem de maneira diferente a execução de algo (ROBERT; PETERS; SHEPHERD, 2014). Muito embora seja foco de empresas privadas, o intraempreendedorismo pode ser visto e fomentado no serviço público. Para Alves (2011), o conceito está relacionado ao comportamento inovador, independentemente de função, organização e lugar.

O intraempreendedor, além disso, assume riscos e não necessariamente é pago por isso (FILION; DOLABELA, 2002). A carreira pública, a qual nem sempre possui um sistema de recompensas por produtividade como em empresas privadas, torna-se um local em que o empreendedor corporativo é movido mais por aspectos subjetivos, como desejo de autorrealização, reconhecimento, desempenho das potencialidades e estabelecimento de sistemas de relações interpessoais do que ganhos econômicos.

5 Carreira na docência

A carreira de professor, após o ingresso da mulher no mercado de trabalho, acabou assumindo um caráter feminino em especial na educação básica (VIANNA, 2001; INEP, 2016). A relação que a docência, o serviço social e a enfermagem têm com a mulher é fruto de uma visão essencialista de gênero que resulta em uma segregação sexual. Por um lado, temos as profissões femininas relacionadas à paciência, resiliência e cuidado com o próximo e, de outro, as profissões masculinas, de destaque social e impessoalidade nas relações (CYRINO, 2011). Nesse contexto, é explicável, mas não justificável, do ponto de vista social, que a mulher ingresse no âmbito público nas áreas de saúde, por exemplo, pois expressam a feminilidade da mulher. Ademais, a sexualização ou biologização de carreiras tem efeitos tanto em homens quanto em mulheres. Se na área educacional básica, a relação entre o ensino se correlaciona com o papel de mãe, no ensino superior, fica mais ligado à identidade profissional (CRAMER; PAULA NETO; SILVA, 2002). A escolaridade não se apresenta como uma barreira à ascensão feminina, ou seja, o problema não está em sua formação. Os empecilhos estão ligados às estruturas sociais já estabelecidas (GRANT THORNTON, 2016).

Outra característica importante do profissional da educação no ensino superior é a quantidade de filhos. Seguindo a tendência do panorama nacional, em que as brasileiras, cada vez menos, têm filhos, o estudo de Oliveira et al. (2015) mostra que as docentes de universidades públicas têm menos filhos que as de faculdades privadas. Uma das explicações para o fato é que nas universidades públicas, onde existem maiores incentivos à progressão de carreira por meio de maiores titulações, as professoras postergam a maternidade para se dedicarem mais à carreira (OLIVEIRA et al., 2015). Desse modo, as instituições de ensino superior também têm benefícios fortemente ligados à produtividade científica, ou seja, as políticas de promoção na carreira consideram as publicações, envolvimento em projetos de pesquisa e extensão, entre outras atividades além da sala de aula. Assim, o professor tende a preferir os cargos de gestão para ter maior dedicação no upgrade de seu currículo (BARBOSA; MENDONÇA, 2015).

6 Métodos

Para atender aos objetivos deste trabalho, foi necessário realizar uma pesquisa de natureza teórica e empírica. Estudar a atuação feminina em cargos diretivos trouxe conhecimentos subjetivos à

pesquisa que justificou sua natureza empírica (MASCARENHAS, 2012). O estudo teórico sobre a temática ofereceu elementos para a compreensão do fenômeno estudado (MAGALHÃES, 2005).

Embora não seja uma discussão recente, o ingresso da mulher na economia ativa e, principalmente, em cargos diretivos é um fenômeno que carece de estudos mais aprofundados, pois provoca uma nova configuração no mercado de trabalho. A pesquisa exploratória é indicada, portanto, porque há pouco conhecimento do presente objeto de estudo. Para melhor embasar os achados proporcionados pela pesquisa exploratória, fez-se necessário também adotar a pesquisa do tipo descritiva. A pesquisa descritiva, como o nome sugere, visa a descrição de características de um fenômeno ou população, de modo que se descrevem os fatos e os objetos sem julgamento subjetivo (MASCARENHAS, 2012).

A constituição da população de pesquisa, ou seja, o conjunto de determinados indivíduos que se aglomeram seguindo determinadas características (GIL, 2008) foi constituído pelas mulheres que exerceram cargos diretivos entre 2013 e 2017 em IES públicas de Vitória da Conquista. Assim, fizeram parte do universo as gestoras das três escolas existentes: a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), campus de Vitória da Conquista; o Instituto Federal da Bahia (IFBA), campus de Vitória da Conquista e a Universidade Federal da Bahia (UFBA), campus Anísio Teixeira.

A presente pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira fase utilizou um questionário estruturado. De acordo com Mascarenhas (2012), este é o principal instrumento de coleta de dados para a pesquisa descritiva. A segunda fase da pesquisa, adotando o critério de acessibilidade, utilizou a entrevista como instrumento. Esse método possui vantagem na obtenção de dados precisos e relevantes e é eficaz para compreensão de condutas presentes ou passadas em determinadas situações, e revela os fatores que influenciam suas opiniões e sentimentos (MARKONI; LAKATOS, 2003). Vale salientar que as informantes receberam pseudônimos como forma de preservar suas identidades.

7 Resultados

Para melhor entender as dificuldades e ações das mulheres, faz-se necessário apresentar um breve perfil das participantes. Na primeira etapa da pesquisa, quando se aplicou questionário estruturado, foram pesquisadas 16 mulheres e, na segunda fase, foram entrevistadas seis professoras. A maioria é casada ou vive em união estável. Quatro delas, ou seja, 33% estão solteiras e duas são separadas/divorciadas. Apenas três delas possuem especialização, quatro têm mestrado, oito são



doutoras e uma já possui pós-doutorado. Pouco menos da metade delas, 40%, não tem filhos ainda e nenhuma delas diz ter mais de três filhos. Essa taxa mais concentrada de mulheres com poucos ou nenhum filho também foi observada por Oliveira et al. (2015) como uma conduta que interfere no progresso na carreira. Para as mulheres, a dedicação aos estudos leva à postergação da maternidade. As idades das pesquisadas variam entre 35 e 55 anos, contudo, uma delas tem apenas 29 anos.

Do contingente analisado, ou seja, das três Instituições de Ensino Superior Públicas de Vitória da Conquista, apenas 32 professoras ocuparam cargos de chefia nos últimos cinco anos. Este número reduzido fica mais acentuado quando distribuído pelas unidades de ensino: UESB (21), UFBA (8) e IFBA (4). A menor participação de mulheres na direção de departamentos, colegiados e setores administrativos é no IFBA. Vale ressaltar que o referido Instituto possui em sua maioria cursos de engenharias. De acordo com Siqueira et al. (2016), cursos da área de exatas costumam ter maior ingresso de público masculino. Ademais, Grant Thornton (2016) revelou que a proporção de mulheres em cargos de liderança é menor à medida que os setores demandam maior racionalidade e habilidade técnica.

Quanto ao tempo despendido para atividades de gestão, nenhuma delas relata conseguir cumprir suas atribuições dentro do tempo de quatro horas/dia, período que, regimentalmente, a maioria deveria ocupar com a direção dos setores. Ao se cruzar os dados da quantidade de filhos com as horas destinadas ao cargo, verificou-se que mesmo aquelas que possuem mais filhos ocupam alta carga horária diária na realização das demandas do cargo.

Embora os cargos de gestão, principalmente em universidades públicas, sejam dominados por homens (INEP, 2016), a candidatura e permanência nos cargos diretivos, pelo menos em colegiados e departamentos, não ocorre da mesma maneira que em outras esferas organizacionais. Conforme demonstrado nas falas das professoras, a ocupação dos cargos diretivos mostra-se difícil tanto para homens quanto para mulheres.

Ninguém quer assumir cargo de gestão. Aí a gente faz... não tem um rodizio, mas tem um convencimento dos pares para que todo mundo assuma em algum momento os cargos de gestão. (Ártemis)

Na verdade, não existe um processo de seleção. Existe até assim até uma tentativa de convencer quem vai assumir e quem não vai assumir. Ninguém quer. (Diana)

Se faz uma eleição para quem vai ser coordenador e vice, geralmente é quem se candidata (risos). Não tem muita disputa, digamos assim. (Carol)

Todas as vezes que eu me candidatei não tinha uma chapa concorrente. [...] eu fiquei um pouco mais de 4 anos porque abriu eleição e não teve chapa inscrita. (Wanda)

Eu fui convidada pelos meus colegas a me candidatar ao cargo de coordenação do colegiado [...] para o cargo de Pró-reitora eu fui convidada. Os cargos de direção dessa instância são feitos por indicação. Também feita uma análise do currículo. (Natasha)

[...] não é formal, interno, abrir um processo de candidatura, registrar candidatura [...] as pessoas se voluntariaram. Eu falo voluntariam porque as vezes é muito mais uma disposição da pessoa, né? Quando eu entrei eles (professores) sugeriram meu nome. Na época eu não me apresentei, mas outras pessoas fizeram isso. Aí eu fui e aceitei. (Ravena)

Com exceção da fala de Natasha, que atualmente é Pró-reitora de uma das instituições, as demais professoras destacam o simbolismo da candidatura aos cargos de gerência dos colegiados. Em outras palavras, não há um processo de livre candidatura para as vagas de direção, pois os candidatos são convencidos, convidados ou até contrariamente eleitos para ocuparem a função para que as atividades institucionais possam ser mantidas. Assim, a direção dos setores acadêmicos da graduação não é alvo de concorrência. Essa pouca concorrência pode ser explicada com a consideração da professora Diana:

Coordenação de colegiado de pós-graduação é um status porque cê passa a participar das reuniões daquelas pós-graduações nacionais, então, assim, as pessoas lhe reconhecem como um pesquisador na área, entendeu? É um status que coordenação de colegiado de curso não traz, não traz de jeito nenhum, então ninguém quer. [...] coordenação de curso de graduação não é poder. [...] Existe uma disputa pela coordenação de colegiado de pós-graduação. (Diana)

Assim, mesmo assumindo cargos de direção de colegiados e departamentos, os cargos mais altos na hierarquia organizacional, que têm mais reconhecimento e importância, ainda não são ocupados por mulheres, conforme Lombardi (2017) assinalou. Além do poder, reconhecimento e destaque que os cargos diretivos de colegiados não representam, as atividades da função aumentam a carga horária de trabalho em uma proporção contrária à contrapartida financeira. De acordo com a Grant Thornton (2016), o que impede, na maioria dos casos, a atuação diretiva feminina é a exigência de maior dedicação de tempo que as funções de diretoria requerem.

Acho que a função gratificada é insuficiente pelas responsabilidades e é a questão de você conciliar a função administrativa que para coordenador de colegiado que é de no mínimo de 20h com as suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. (Carol)



A sobrecarga de trabalho principalmente. Eu acho que é o maior obstáculo aqui no instituto mesmo com redução de carga horária a gente é ... a coordenação demanda muita coisa, sabe? (Ártemis)

[...] muitas vezes não vale a pena a recompensa financeira né praticamente só para ter uma ideia uma coordenação de colegiado. Hoje a pessoa recebe em torno de 600 e poucos reais ainda tem o desconto de 27,5% de Imposto de Renda, então é um valor que se você for computar só o que você gosta a mais de combustível né demanda de deslocamento para universidades praticamente em termos financeiros não tem um retorno. (Wanda)

Como percebido, as instituições desestimulam a candidatura dos servidores em cargos de gestão quando não oferecem recompensas e apoio necessários para o pleno desenvolvimento da função. Como demonstrado pelo ENAP (2014), no setor privado, onde há incentivo a mudança para melhor competitividade, os estímulos são diretos e claros, mas em órgãos públicos, os incentivos são ínfimos e menos claros. As instituições inibem, portanto, a participação das professoras quando não as recompensam adequadamente. Além disso, existem fatores conjunturais como número limitado de professores e carga horária insuficiente de trabalho administrativo que desestimulam a candidatura a cargos. Com isso, não há disputa, ou seja, resta aos interessados, alunos, técnicos e até professores aceitarem a candidatura daquele(a) que foi convencido a “concorrer”.

Embora o regimento estabeleça que o coordenador de colegiado disponibilize 20 horas para o cargo é impossível a gente vir enquanto está coordenando um turno só na universidade. Então [...] a gente precisa vir a universidade três turnos então muitas pessoas se desinteressam disso porque é um envolvimento muito grande com a parte administrativa e o professor ainda tem que assumir disciplina orientar orientação. (Wanda)

Regimentalmente são 20h como Coordenador de Colegiado, mas na verdade além da minha carga horária de ensino eu ficava mais 40h na coordenação acadêmica. Então, realmente tinha pouco empenho. Pela demanda e pelo trabalho. Regimentalmente se eu conseguisse resolver dentro de 20h tudo bem, mas não é possível fazer suas coisas e dar aula nas 20h, não dá tempo mesmo. (Carol).

Os cargos de gestão nas Universidades públicas, eles, na verdade, lhe acrescentam uma quantidade de trabalho muito grande, 20 horas a mais pelo menos de trabalho [...] a gente tinha que cumprir além da nossa carga horário de ensino, além da pesquisa, além da extensão que a gente tem que fazer né o tripé, ainda tinha que cumprir uma carga horária de 20h semanais no colegiado. (Diana)

Assim, embora sejam “obrigadas” a assumir os cargos, as mulheres demonstram muito empenho em exercer a função, apesar de as atividades demandarem mais horas de trabalho. Filion e Dolabela (2002) asseguram que na carreira pública, em que nem sempre existe um sistema de recompensas materiais, os intraempreendedores são movidos pela autorrealização e estabelecimento de relações interpessoais. A maioria das entrevistadas relata que os afazeres funcionais as impediram de

dispor de tempo para si e para a família. A dupla jornada de trabalho é um problema que aflige mulheres nos âmbitos público e privado e, segundo Souza (2015), esse é um dos motivos que desestimulam a candidatura e a permanência de mulheres em cargos de chefia. Algumas mulheres ainda confessaram a aquisição de problemas de saúde devido ao empenho excessivo às atividades diretivas.

Na primeira etapa da pesquisa, as mulheres foram convidadas a elencar os principais obstáculos enfrentados ao dirigir seus setores e a principal dificuldade das mulheres ao exercerem atividades de gestão é a sobrecarga de trabalho. É interessante observar que, cruzando os perfis das mulheres por estado civil e número de filhos, a sobrecarga de trabalho permanece como principal problema para sua atuação como gestora. Embora a obrigação de educar os filhos, cuidar da casa e zelar pelo marido seja das mulheres (SOUSA; GUEDES, 2016), as professoras solteiras e sem filhos sentem o trabalho desgastante da mesma forma que as casadas e com filhos.

A sobrecarga de trabalho não atrapalha somente a vida pessoal das mulheres, pois as atividades em sala e os papéis desempenhados como professor também são afetados. Para Wanda, uma das dificuldades atreladas à carga horária excessiva de trabalho administrativa é o rendimento curricular. Em outros termos, a dedicação às atividades diretivas ocupa muitas vezes o tempo de orientação de pesquisa e extensão e compromete a produção científica do professor (BARBOSA; MENDONÇA, 2015). Como Diana também considera, as atribuições do professor são ensino, pesquisa e extensão, mas ao exercer uma função diretiva, tais obrigações são prejudicadas, como se observa nos trechos selecionados a seguir.

Isso dificulta muito a própria produção acadêmica porque no tempo que eu, por exemplo, estava coordenando colegiado eu não tinha muito tempo para produzir. Então essa parte acadêmica de produção de artigo tudo fica comprometida. Então tem professores que tem essa resistência por conta disso porque para ele se dedicar essa parte administrativa ele tem que abrir mão de outras tarefas que seriam inerentes ao cargo de professor. (Wanda)

Ninguém quer cargo de gestão na universidade. Teoricamente tem que fazer o tripé ensino pesquisa e extensão e a gestão surge quando a gente entra aqui que a gente descobre. A época eu tinha em torno de 16h em sala de aula, mais a pesquisa, mais a extensão, então isso foi bem difícil pra mim (Diana)

Assim como as dificuldades encontradas ao assumir um cargo público de gestão e a gestão do ambiente de trabalho são potencializadas pela falta de pessoal, o relacionamento pessoal com os professores são obstáculos a serem enfrentados pelas mulheres pesquisadas. Para o ENAP (2014), o sistema público é mais burocrático e, dessa forma, inibe ações para melhoria de processos dentro dos órgãos. Para as mulheres estudadas, “saber ouvir” (Wanda), ter um bom “relacionamento interpessoal” (Ártemis) e ter uma boa “comunicação” (Diana) são atributos que o ocupante precisa ter para desempenhar suas funções. Ainda que tenham admitido possuir tais habilidades, a maioria delas relata dificuldades no relacionamento com seus pares professores.

É sempre lidar com o ser humano, então eu acho que as vezes quando você tem um professor que não tá contribuindo com a maneira adequada... eu acho que é o mais difícil [...] A gente não tem um poder dentro do serviço público em cima do seu colega. Então nós somos pares, nós somos iguais, você precisa chamar ele, dentro de sua sala de aula sua conduta não tá certa. Isso é o mais difícil. Quando eu tava na Instituição eu era chefe. Eu fazia o gerenciamento de recursos humanos. Fazia parte da minha função. Então se eu precisasse demitir o professor eu demitia. Se eu precisasse impor uma sanção disciplinar dar uma advertência eu daria porque eu era chefe. E aqui no serviço público não é assim. Você não é ... não tem essa relação de poder é mais complexa porque aqui somos todos estáveis né? (Ártemis)

Lidar com colegas e tentar resolver esses problemas com os que são do meu mesmo nível né? Iguais a mim. Esse foi o maior obstáculo que eu acho que eu encontrei. (Diana)

Eu acho que o mais difícil nos dois, colegiado e coordenação é lidar com o professor (Carol)

Isso era mais difícil, lidar com interesses individuais (dos professores). Não era sempre um mar de rosas. Tem colegas que às vezes a gente discutia. É próprio dos processos. Mas saía dali... vamos na cantina tomar um café. Mas eu nunca tive problema individual por conta do cargo. (Ravena)

Dessa forma, para manter o ambiente de trabalho livre de problemas, as mulheres optam por não usarem o poder instituído ao cargo, mesmo que este seja legal. Com isso, mantêm uma relação harmoniosa de longo prazo com seus pares. Conforme Cramer, Paula Neto e Silva (2002) demonstraram, as mulheres incorporaram atributos maternos, de cuidado e zelo, nas relações de trabalho. Contudo, existem barreiras distintas em cada instituição. A UESB, por exemplo, possui colegiados e departamentos e, em cada um deles, deve existir um secretário (técnico) e pode existir um estagiário, para dar suporte “as atividades burocráticas. No caso da UFBA e do IFBA, existe uma coordenação acadêmica que funciona como um grande departamento para todos os cursos. Desse modo, as tarefas administrativas e acadêmicas são realizadas pelo próprio coordenador de colegiado.

No que se refere à condução das atividades administrativas, as mulheres enfrentam pelos menos duas dificuldades para atuarem como gestoras: a inexperiência em cargos diretos e os problemas estruturais do serviço público. A falta de experiência, inclusive, acaba inibindo o ingresso da mulher no próprio mercado de trabalho (GOMES et al., 2017), conforme pode ser observado nos trechos relacionados abaixo.

A falta de capacitação é um problema seríssimo, ninguém entra sabendo absolutamente nada. Você ter ideia, a gente entra em contato com programas que a gente nem lidava como o sistema acadêmico e outros sistemas que são utilizados na Universidade e que a gente nem tinha contato antes quando era apenas docente. A capacitação é uma das coisas. Também a gente não é treinado para fazer as coisas. Ninguém sabe qual é o trabalho. Você vai descobrindo na prática e vai quebrando... resolvendo os problemas à medida que eles surgem. Isso é uma coisa que eu acho extremamente complicado. (Diana)

[...] a gente não tem uma formação específica para isso na universidade então é muito intuitivo. No meu caso, eu entrei sem preparo, sem nenhum investimento institucional para que pudesse me capacitar para o cargo. (Wanda)

É um desafio que a gente enfrenta porque quando a gente entra aqui no concurso público a gente entra para dar aula né? ... para lidar com ensino pesquisa e extensão, mas a gente não está preparado para lidar com essa parte administrativa e tanto quem vai condenar um colegiado quanto quem vai dirigir um departamento são professores e que não foram preparados para essa parte administrativa. (Ártemis)

Dessa maneira, são muitos os fatores estruturais que dificultam a atuação dos líderes na esfera pública. Entre eles, a capacitação para o professor que assume um cargo de gestão. Apesar de algumas já terem exercido cargos de direção em outras organizações, existem peculiaridades em cada organização. Contudo, as mulheres entrevistadas utilizam alguns artifícios para lidar com a in experiência gerencial e a falta de treinamento específico.

Então, quando acontecia isso aí a gente ia pro departamento, pros setores responsáveis e via o que poderia ser feito [...] a gente tem esse intercâmbio entre os setores né? ... então a gente tem muita facilidade de ir na secretaria tirar uma dúvida, ir na prograd tirar uma dúvida. (Wanda)

Quando a gente tá em cargo de gestão na Universidade a gente que dar parecer em muitos processo, [...] então você tem que estudar a legislação. Eu não tinha conhecimento a fundo da legislação. Tinha que ver quais eram as normas pra um afastamento, norma para um requerimento. (Diana)

Nós não temos nenhum tipo de capacitação, a gente não tem treinamento para mexer no software. Tudo você senta com coordenador anterior e ele lhe passa. Se você tem alguma dificuldade você liga aqui quem sabe resolver ou você procura alguém, o coordenador de outro curso para a gente divide a sala. (Ártemis)

Você tem que ter a humildade de assumir que você não sabe tudo, então é perguntar, ouvir. Se eu não sei eu vou lá peço fulano. Fulano, me explique aqui como que faz isso. E a pessoa vai e te explica: é assim, assim, assim. (Natasha)

De maneira geral, as mulheres procuram resolver os problemas e atender as demandas, buscando ajuda com os colegas de trabalho ou estudando o assunto. Uma das características de intraempreendedores no serviço público é justamente a rede de contatos que estabelecem (FILION; DOLABELA, 2002), como alternativa para resolver problemas laborais. Desse modo, fica mais clara a ação empreendedora das mulheres, pois, conforme Pinchot III (1985) assinala, a atuação empreendedora depende mais de condições ambientais que características pessoais. Ficou evidente também que a capacidade de ouvir é um requisito imprescindível para a condução das atividades. Essa resiliência encontrada nas falas das mulheres tem relação com as ponderações de Cyrino (2011), ao considerar que as profissões femininas tendem a levar mais em consideração o outro nas relações interpessoais que as atividades exercidas por homens.



Portanto, assumir um cargo de gestão também está ligado ao processo de reconhecer suas competências, ou seja, de concordar que suas ações são necessárias. Nas falas abaixo, os verbos disponibilizar e voluntariar aparecem com uma conotação clara desse sentimento de pertencimento.

Alguém tinha que assumir o colegiado e acabou sendo eu. Na reeleição do colegiado também eu fui a única que me disponibilizei a continuar. (Carol)

Eu entrei em 2009 aí em 2013 eles me chamaram. Naquele momento eu tinha disponibilidade aí eu optei por me candidatar. (Ártemis)

[...] outras pessoas se voluntariaram. Eu falo voluntária porque às vezes é muito mais uma disposição da pessoa. (Ravena)

Os trechos têm relação para o que Boas e Morin (2016) e Assunção (2014) chamaram de compromisso afetivo com a universidade. Dessa maneira, por mais que em algum momento elas assumam um cargo, a candidatura “compulsiva” não é um empecilho para que suas atividades sejam desempenhadas sem qualidade. Todas as mulheres pesquisadas contribuíram de maneira significativa para inovações em seus setores. A percepção das necessidades ao redor das mulheres também foi uma característica encontrada.

Quando eu assumi a gente tinha a necessidade de implantar um novo currículo e isso já vinha sendo discutido há bastante tempo, mas o processo de implantação do novo currículo é muito complexo e demorado. A gente conseguiu efetivar a implantação porque nós já tínhamos demandas legais que não tinham sido atendidas ainda e no momento em que a gente fez essa proposta gente deixou claro que a gente não conseguiria se não fosse o envolvimento de todos os professores do curso. (Wanda)

Quando eu cheguei aqui o que me incomodou foi a falta de rotina. Ah faz assim porque fulano falou que é assim em Salvador. Eu acho que não. As rotinas internas que gente tem que tentar estabelecer. Junto com o secretário, com os servidores técnicos, a gente conseguiu colocar bastante normativas, processos de afastamento, processos de licença, preenchimento de componente curricular e colocar de maneira sistematizada. Junto com o diretor a gente teve um salto na questão do site que a gente chegou, antes o site era praticamente inexistente aqui. O site começou realmente a funcionar, com informações mais atualizadas. Acho que isso foi um ganho. (Carol)

Eu percebi que no curso de farmácia existe uma retenção muito grande dos discentes exatamente por causas dos pré-requisitos. Então a gente conseguiu durante esse período quebrar vários pré-requisitos. A gente conseguiu mudar inclusive a matriz curricular. (Diana)

Eu aproveitei que era um momento de mudança na reitoria e conversei com o nosso pro reitor de graduação e expliquei para ele a nossa situação em uma viagem que eu fiz a Salvador e ele nos ajudou muito, então ele nos deu 5 substitutos naquele momento a gente conseguiu manter a carga horária de professores bem mais leve. (Ártemis)

A gente foi implementando muitas ... muitas formas de trabalhar. Em termos de planejamento, essa era a queixa dos professores, de não tem espaço na divisão na organização dos horários. A gente foi tentando dirimir de alguma forma. Então, chegou no momento que o horário mais completo que estava sendo executado no



semestre estava na nossa coordenação. A gente foi conseguindo dividir melhor foi trabalhando com as outras coordenações. (Ravena)

Vale destacar que, apesar de estarem à frente da maioria dos projetos e ações de mudanças em seus setores, as professoras insistem em se colocar na terceira pessoa, “nós, “a gente”, quando se referem aos sucessos obtidos em sua gestão. As falas revelam ainda que os resultados foram fruto do trabalho em equipe e que elas não seriam tão eficazes se não fosse a participação de todos os envolvidos. Os achados estão de acordo com os resultados obtidos por Lacerda e Silva (2014), ao confirmarem que atitudes inovadoras só obtêm sucesso quando todos os colaboradores são envolvidos e estão engajados com as mudanças propostas. Outra questão é que as mulheres parecem trabalhar em prol do coletivo, ou seja, sempre pensando em melhor articular a carga horária de seus pares. Elas percebem que precisam atuar em conjunto com os outros professores para que ninguém trabalhe mais ou menos.

Além do mais, as mulheres colocaram em prática outras mudanças significativas, processos de melhoria de comunicação e regimentos internos que beneficiaram seu próprio trabalho, o trabalho de seus colegas e de setores que, direta ou indiretamente, demandavam ou prestavam algum tipo de serviço com o setor que comandavam.

A gente conseguiu colocar as instruções normativas, que não tinha nada, tava começando tudo quando eu cheguei. Agora na CA a gente colocou algumas melhorias. Caderneta é preenchida eletrônica. [...] A gente fez muita coisa que era muito antes no papel a gente começou a jogar no PC para facilitar a comunicação. Eu tenho o poio do pessoal do técnico, mas as ideias, na verdade, que tipo de informação disponibilizar, não ficar só no setor. Só eu sei aquela instrução normativa. Se o outros não souberem não adianta nada. (Carol)

Antes você tinha uma pessoa exclusiva para fazer e liberar certificados e hoje você tem um sistema que você mesmo retira seu certificado. Outra coisa também que a gente tem feito é incentivar a mudança. Uma coisa que a gente tem tentado mudar é que eu vejo os setores muito de forma isolada, eles têm que se comunicar (Natasha)

A gente conseguiu uma redução de carga horária de professores em sala naquele momento. (Ártemis)

Existia uma coisa na época que eu assumi o colegiado que eram ... não podia abrir precedente pra alguns tipos de processos, por exemplo, quebra de pré requisito, [...] eu me empenhei bastante em tentar garantir que isso acontecesse. Outra coisa também que a gente avançou foi a questão que ninguém conseguia antecipar a colação de grau e aí a gente conseguiu antecipar a colação de grau dentro de um prazo pequeno até de 15 dias. (Diana)

Nas falas de Carol e Natasha, percebe-se que suas contribuições foram mais voltadas para a melhoria de processos internos com a finalidade de beneficiar o fluxo de demandas entre os setores por meio da tecnologia. O aperfeiçoamento promovido pelas ações de Carol e a tentativa de mudança na

comunicação por Natasha têm o caráter da ação empreendedora de Paiva Júnior e Fernandes (2012), ao tratarem do papel relacional que o empreendedor desempenha. Em outras palavras, o empreendedor serve e beneficia outros sujeitos, sistemas e organizações com suas ações. Do mesmo modo, a contribuição de Ártemis, ao reduzir a carga horária de seus pares para melhoramento da qualidade do ensino, é considerada uma ação empreendedora. No caso de Diana, a percepção de melhoria foi para os alunos.

De maneira geral, os achados permitem afirmar que a esfera pública, apesar das limitações institucionais e burocráticas, é um espaço onde a inovação é possível, conforme consideram Lacerda e Silva (2014). Em contrapartida, o desempenho das servidoras contraria, ou melhor, rompe com a crença de que funcionários públicos são menos propensos a inovações devido à falta de estímulos institucionais. Ártemis afirma: “Eu queria muito ter feito a reforma curricular do curso de enfermagem, mas eu não consegui”. Essa passagem revela o desejo de mudança da servidora, aspecto primordial no processo inovador no serviço público (LACERDA; SILVA, 2014). Contudo, aspectos burocráticos a impediram de implantar as mudanças necessárias (ENAP, 2014).

8 Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi analisar a ação empreendedora e gerencial de professoras gestoras em Instituições de Ensino Superior em Vitória da Conquista entre 2013 e 2017. Assim, o levantamento demonstrou que a participação das mulheres em cargos diretivos nas três instituições é tímida. Os resultados ainda sugerem que a participação das mulheres em funções gerenciais é ainda menor quando a área ou instituição oferece mais cursos na área de exatas, como é o caso do IFBA.

As mulheres estudadas são, na maioria, casadas e com filhos, possuem maiores titulações e despendem mais horas no exercício da função que o previsto em regimento. A quantidade de filhos é fator pouco influente na sua dedicação, visto que todas as mulheres, com filhos ou sem filhos, despendem muito de seu tempo com o cargo. Da mesma forma, as mulheres solteiras trabalham tanto quanto as casadas.

Ficou evidente que a função diretiva atribui ao ocupante uma demanda de trabalho grande. Assim, há necessidade de estudarem fora do trabalho, além de estabelecer conexões com colegas e outros setores dentro da instituição para desempenharem um bom trabalho.

Além do mais, a pesquisa identificou que os cargos de chefia de colegiados e departamentos não são alvo de concorrência pelos professores. Significa dizer que o exercício da função fica no estágio da obrigação mais do que na vocação. No entanto, apesar de serem convencidas a atuarem à frente dos setores acadêmicos e administrativos, as mulheres buscam um bom relacionamento com seus pares e suas ações são voltadas para o benefício mútuo. Mesmo onde as ações de melhoria foram planejadas e desenvolvidas pelas mulheres, elas sempre se referem ao feito na terceira pessoa e, embora haja barreiras institucionais, as mulheres desempenharam não só ações gerenciais, mas também empreendedoras.

Referências

ALBORNOZ, S. *O que é trabalho*. 3 ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1988.

ALVES, A. R. *Empreendedorismo*. Santa Maria: Colégio Técnico de Santa Maria, 2011.

ASSUNÇÃO, R. R. et al. Satisfação e comprometimento organizacional afetivo: um estudo com docentes universitários do curso de Ciências Contábeis. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 7, n. 3, p. 453-468, dez. 2014.

BARBOSA, M.A.C.; MENDONÇA, J.R.C. O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. *Teoria e Prática em Administração*, v. 4, n. 2, p. 131-154, 2015. Disponível em <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/tpa/article/view/18175>>. Acesso em 10 de novembro de 2017.

BARON, R A.; SHANE, S. A. *Empreendedorismo*. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

BEAUVOIR, Simone. *O Segundo sexo – fatos e mitos*; tradução de Sérgio Milliet. 4 ed. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1980.

BOURDIEU, Pierre. *A Dominação Masculina*. 2 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CRAMER, Luciana; PAULA NETO, Alcielis de; SILVA, Áurea Lucia. A inserção do feminino no universo masculino: representações da educação superior. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 9, n. 24, p. 25-37, ago 2002.

CYRINO, Rafaela. Essencialismo de gênero e identidade sexual: o caso das mulheres executivas. *Caderno das Especialidades Femininas*, Uberlândia, v. 24, n. 1, p. 79-102, jan/jun 2011.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. Concurso Inovação. Disponível em <<https://inovacao.enap.gov.br/>>. Acesso em: 03 de setembro de 2017.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Almiralva Ferraz; LIMA, Juvêncio Braga de; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Do Empreendedorismo à Noção de Ações Empreendedoras: Reflexões Teóricas. *Revista Alcance*, v. 20, n. 2, p. 203-220, abr./jun. 2013.

GRANT THORNTON. *Women in Business: colocando promessas em prática*. Reino Unido: GRANT THORNTON INTERNATIONAL. 2016.

HIRATA, Helena. Divisão capitalista do trabalho. *Revista de Sociologia da USP*, São Paulo, 97-103, 1989.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. Tradução de Fátima Murad. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v.37, n.132, p.595-609, 2007.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Sinopse Estatística da Básica 2016. Brasília: INEP, 2017. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/sinopses_estatisticas/sinopses_educacao_basica/sinopse_estatistica_educacao_basica_2016.zip>. Acesso em: 26 de agosto de 2017.

KNEŽEVIĆ, I.; GREGOV, L.; ŠIMUNIĆ, A. Salience and conflict of work and family roles among employed men and women. *Arb Hig Rada Toksikol*, v. 67, p. 152-163, 2016.

LUZ, Renan Bonfim; VAZ, Daniela Verzola. Ascensão profissional feminina no mercado de trabalho brasileiro no período 2002/2007. In: Encontro Nacional de Estudos Populacionais, XX, 2017, Foz do Iguaçu. *Anais do Encontro Nacional de Estudos Populacionais*. Foz do Iguaçu: ABEPE, 2017, p. 1-15.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

OLIVEIRA, Michele Moraes et al. Conciliando a carreira docente e família: um estudo comparativo entre professoras de instituição de ensino superior pública e privada. *Oikos: Revista Brasileira de Economia Doméstica*, Viçosa, v. 26, n. 1, p. 69-102, 2015.

OLIVEIRA, Paulo Víctor Poncio de. Liberdade de Gênero e Sexualidade: O Papel da Educação na Construção da Identidade. *Revista Communitas*, Cruzeiro do Sul, v. 1, n. 1, p. 233-246, jun. 2017.

OLIVEIRA, R. R.; SILVA, I. B.; CASTRO, D. S. P.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de Vida no Trabalho - QVT dos professores de ensino técnico federal: os fatores biopsicossociais e organizacionais de satisfação. *Revista de Administração da Unimep*, v. 11, n. 2, p. 143-173, 2013.

ROCHA, Caroline Dantas, et al.. O Fenômeno Teto de Vidro na Ascensão à Posição Hierárquica das Mulheres no Mercado Formal: Barreiras. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 11, 2014, Resende. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320405.pdf>>. Acesso em 22 de agosto de 2017.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico*. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SOUSA, Luana Passos de; GUEDES, Dyeggo Rocha. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 30, n. 87, p. 123-139, 2016.

SOUZA, Cynthia Chagas Rocha de. *Mulher Empreendedora: a Busca pelo Equilíbrio entre a Carreira e a Vida Pessoal e Familiar*. 86 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade FUMEC - Fundação Mineira de Educação e Cultura, 2015.

SOUZA, Silvana Aparecida de. A introdução do empreendedorismo na educação brasileira: primeiras considerações. *Educação e Linguagem*, São Paulo, v. 15, n. 26, p. 77-94, jul.-dez. 2012.



VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*. Campinas, v. 22, n. 3 (49), p. 765-790, dez. 2013.

VIANNA, Cláudia Pereira. O sexo e o gênero da docência. *Cadernos Pagu*, n.17-18, p.81-103, 2002.

Recebido em outubro de 2018
Aprovado em outubro de 2018