UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E SOCIEDADE (PPGAdS)

MARIANA GÓIS

GÊNERO E COMUNICAÇÃO INTERNA:
O CASO DAS GESTORAS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

SÃO CARLOS - SP
2024

MARIANA GÓIS

GÊNERO E COMUNICAÇÃO INTERNA:
O CASO DAS GESTORAS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade (PPGAdS), da Universidade Federal de São Carlos, para obtenção do título de Mestre em Administração e Sociedade.

Orientadora: Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro de Carvalho

São Carlos - SP
2024

FICHA CATALOGRÁFICA

Góis, Mariana

Gênero e comunicação interna: : o caso das gestoras em uma Instituição Federal de Ensino Superior. / Mariana Góis -- 2024.
232f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos, campus São Carlos, São Carlos
Orientador (a): Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro de Carvalho
Banca Examinadora: Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro de Carvalho, Profa. Dra. Liliane Magalhães Girardin Pimental Furtado, Profa. Dra. Andrea Eloisa Bueno Pimentel
Bibliografia

1. Gênero. 2. Comunicação Organizacional Interna. 3. Poder Simbólico . I. Góis, Mariana. II. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática (SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Arildo Martins - CRB/8 7180

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade

Folha de Aprovação

Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Mariana Góis, realizada em 22/08/2024.

Comissão Julgadora:

Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro de Carvalho (UFSCar)

Profa. Dra. Liliane Magalhães Girardin Pimentel Furtado (UFRJ)

Profa. Dra. Andrea Eloisa Bueno Pimentel (UFSCar)

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade.

À minha mãe, Leonor, minha fonte de amor, meu exemplo de fé, coragem e resiliência.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por providenciar tudo aquilo que não está sob meu controle, por me dar forças, saúde e apresentar-me pessoas que foram fundamentais para eu trilhar essa trajetória.

À minha família, especialmente à minha mãe, Leonor, por apoiar as minhas decisões, pelas orações, entendimento e paciência durante minhas ausências e fragilidades.

À Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), por me acolher como servidora e me dar a oportunidade de realizar este mestrado.

À minha orientadora, Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro de Carvalho, por ter me conduzido durante todo esse processo de pesquisa. Seu incentivo e entusiasmo foram fundamentais para que eu me mantivesse motivada. Agradeço, ainda, por toda sua paciência, análises, críticas e sugestões, e pela generosidade em compartilhar seus conhecimentos. Não tenho dúvidas de que ela é a principal responsável por toda a transformação que o mestrado proporcionou à minha vida.

Às membras das bancas de qualificação e defesa, Profa. Dra. Andréa Eloisa Bueno Pimentel, Profa. Dra. Liliane Magalhães Girardin Pimentel Furtado, Profa. Dra. Gabriela Lanza Porcionato e Profa. Vera Lucia Souza, pela atenção e cuidado em analisar o meu trabalho e por fazerem contribuições tão necessárias para seu aprimoramento.

Aos meus colegas da Pró-Reitoria de Extensão (ProEx) desta universidade, pelo incentivo imprescindível e pela compreensão diante das minhas ausências durante essa trajetória.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade (PPGAdS), por compartilharem seus conhecimentos e me darem uma nova visão acerca das relações organizacionais e sociais.

Às minhas amigas, Elizabeth Tomazini Cyrilo, Mayra Lima Araujo, Solange Rachel Elias e Tainara Gabriele de Moraes, pelo apoio, incentivo e por compartilharem os momentos bons e difíceis deste desafio em comum. Eu não teria chegado até aqui, sem o companheirismo ímpar de vocês, desde o início do processo seletivo deste mestrado.

Às amizades nascidas durante esse processo, em especial à Nadine Ramos e ao Ricardo Gomes Lima, e demais colegas da turma de mestrado, agradeço por todas as trocas de conhecimento, pelo suporte, e por sempre estarem a postos para compartilhar as angústias e alegrias desta trajetória.

Agradeço, também, a todos e todas que, apesar de não conseguir listar aqui, estiveram comigo e me ajudaram durante esse processo. Obrigada, de coração, por todo o apoio!

"*O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada.*
Caminhando e semeando, no fim, terás o que colher."

(Cora Carolina, *Vintém de Cobre: meias confissões de Aninha*, 1983)

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as dificuldades percebidas pelas mulheres em Cargos de Direção na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) nos processos de comunicação interna, bem como, analisar a relação entre gênero e essas dificuldades nos processos comunicativos, formais e informais. A pesquisa utilizou de uma abordagem qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa teve como foco principal as opiniões das mulheres em Cargos de Direção, sobre as suas percepções quanto aos processos de comunicação em seus ambientes de trabalho. A abordagem quantitativa considerou os dados referentes à ocupação de Cargos de Direção da UFSCar e aos perfis das participantes da pesquisa. Os dados coletados, por sua vez, foram submetidos a técnica de Análise do Conteúdo. Nota-se que as opiniões variaram entre as participantes da pesquisa, indicando que suas experiências e perspectivas são relativas, o que pode estar associado aos seus *habitus* individuais e aos *habitus* das unidades organizacionais em que atuam. Embora haja variação nas opiniões das participantes, o gênero foi identificado como um fator que influencia, por vezes, nos processos de comunicação, levando as gestoras a adotarem estratégias para minimizarem essas interferências. Portanto, a análise das questões de gênero na gestão da UFSCar revela-se uma complexa interseção entre comunicação, poder simbólico, violência simbólica e dominação masculina. As informações coletadas pela pesquisa, evidenciam como estereótipos de gênero e dinâmicas de poder podem moldar as experiências das mulheres em cargos de liderança na universidade.

Palavras-chave: comunicação organizacional interna; universidade pública; mulheres; Teto de Vidro; poder.

ABSTRACT

This research aimed to identify the difficulties perceived by women in management positions at the Federal University of São Carlos (UFSCar) in internal communication processes, as well as to analyze the relationship between gender and these difficulties in both formal and informal communicative processes. The research utilized both qualitative and quantitative approaches. The qualitative approach focused primarily on the opinions of women in leadership positions regarding their perceptions of communication processes in their work environments. The quantitative approach considered data related to the occupation of leadership positions at UFSCar and the profiles of the research participants. The collected data were subjected to Content Analysis techniques. It was noted that the opinions varied among the research participants, indicating that their experiences and perspectives are relative, which may be associated with their individual habitus and the habitus of the organizational units in which they work. Although there are differences in participants' opinions, gender was identified as a factor that sometimes influences communication processes, leading the female managers to adopt strategies to minimize these interferences. Therefore, the analysis of gender issues in UFSCar's management reveals a complex intersection between communication, symbolic power, symbolic violence, and male domination. The information collected by the research highlights how gender stereotypes and power dynamics can shape the experiences of women in leadership positions at the university.

Keywords: internal organizational communication; public university; women; Glass Ceiling; power.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de Comunicação 23

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da ocupação dos cargos efetivos de docentes e técnico-administrativos por sexo.....122

Gráfico 2 – Média das porcentagens de ocupação dos Cargos de Direção (CDs) - Anos de 2008 a 2022.....124

Gráfico 3 – Comparativo entre o percentual de mulheres em cargos efetivos e em cargos de gestão - Anos de 2008 a 2022.....125

Gráfico 4 – Faixa etária das participantes da pesquisa.....130

Gráfico 5 – Estado Civil das participantes da pesquisa.....130

Gráfico 6 – Raça declarada pelas participantes da pesquisa.....131

Gráfico 7 – Nível de escolaridade declarada pelas participantes da pesquisa.....131

Gráfico 8 – Nível dos Cargos de Direção (CD) exercidos pelas participantes da pesquisa.....132

Gráfico 9 – Período em que desempenha o atual Cargo de Direção (CD).....132

Gráfico 10 – Tempo que atua no serviço público junto à UFSCar.....133

Gráfico 11 – Desempenho, anterior, em outros Cargos de Direção (CD) na UFSCar.....134

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos Aspectos Gerais da Comunicação Organizacional.....31

Quadro 2 – Níveis de Análise da Cultura.....63

Quadro 3 – Termos de Busca.....87

Quadro 4 – Objetivos e Técnicas de Coleta de Dados.....88

Quadro 5 – Questões de Múltipla Escolha da Primeira Seção do Questionário.....89

Quadro 6 – Estrutura das Questões Abertas da Terceira Seção do Questionário.....91

Quadro 7 – Cargos de Direção da UFSCar ocupados por Mulheres em novembro/2023.....96

Quadro 8 – Categorias e Subcategorias.....98

Quadro 9 – Unidades de Registro.....99

Quadro 10 – Condensado das Categorias, Subcategorias e Unidades de Registro.....105

Quadro 11 - Cargos de Direção da UFSCar ocupados por Mulheres em abril/2023.....127

Quadro 12 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 1.....136

Quadro 13 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 2.....140

Quadro 14 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 3.....145

Quadro 15 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 4.....148

Quadro 16 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 5.....155

Quadro 17 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 6.....157

Quadro 18 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 7.....162

Quadro 19 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 8.....164

Quadro 20 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 9.....167

Quadro 21 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 10.....169

Quadro 22 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 11.....174

Quadro 23 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 12.....176

Quadro 24 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 13.....182

Quadro 25 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 14.....183

Quadro 26 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 15.....189

Quadro 27 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 16.....190

Quadro 28 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 17.....195

Quadro 29 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 18.....197

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Envio dos convites para participar da pesquisa.....95

Tabela 2 – Composição das Equipes dos Dirigentes Máximo das IFES.....116

Tabela 3 - Quantitativo de servidores ocupantes de cargos efetivos do quadro geral da UFSCar separados por sexo e categoria.....121

Tabela 4 - Ocupação dos Cargos de Direção da UFSCar separados por sexo e nível.....123

LISTA DE SIGLAS

CD	Cargo de Direção
CDs	Cargos de Direção
CEP	Comitê de Ética em Pesquisas em Seres Humanos
DAS	Direção e Assessoramento Superiores
FGs	Funções Gratificadas
IFEs	Instituições Federais de Ensino Superior
ProEx	Pró-Reitoria de Extensão
ProGPe	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
RBS	Revisão Bibliográfica Sistemática
SAGUI	Sistema de Apoio a Gestão Universitária Integrada
SA/ProEx	Secretaria de Apoio da Pró-Reitoria de Extensão
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFNT	Universidade Federal do Norte do Tocantins
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **14**
2 REVISÃO DE LITERATURA **19**
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ÊNFASE NA COMUNICAÇÃO INTERNA 19
2.1.1 Aspectos Gerais da Comunicação Organizacional **20**
2.1.2 Relevância da Comunicação Interna para as organizações **31**
2.1.3 Gestão e Comunicação Organizacional Interna **35**
2.2 GÊNERO 40
2.2.1 O Feminismo, a Definição de Gênero e a Interseccionalidade **40**
2.2.2 A Desigualdade de Gênero e o Teto de Vidro **48**
2.2.3 Desafios e Avanços na Ascensão Feminina em Cargos de Liderança **53**
2.3 PODER E CULTURA ORGANIZACIONAL 61
2.3.1 O conceito de Cultura Organizacional **61**
2.3.2 Os conceitos de *habitus*, campo e capital de Pierre Bourdieu. **67**
2.3.3 O Poder nas Organizações **73**
3 ESTRUTURA METODOLÓGICA DA PESQUISA **81**
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA 81
3.2 MÉTODO DE PESQUISA 83
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS 84
3.3.1 Estrutura do Questionário **89**
3.4 FONTES DE DADOS 96
3.5 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS 97
3.5.1 Procedimento Metodológico da Análise de Conteúdo 97
4 RESULTADOS E ANÁLISES **115**
4.1 REITORADOS DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS BRASILEIRAS 115
4.1.1 A segregação vertical e as mulheres em Cargos de Direção na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). **119**
4.2. PERFIL DAS GESTORAS PARTICIPANTES DA PESQUISA 129
4.3. PERSPECTIVAS DAS GESTORAS SOBRE COMUNICAÇÃO, GÊNERO E PODER 135
4.3.1 Resultados e análises das respostas às Perguntas Abertas 1 e 2 ..... **136**
4.3.2 Resultados e análises das respostas às Perguntas Abertas 3 e 4 ..... **144**
4.3.3 Resultados e análises das respostas às Perguntas Abertas 5 e 6 ..... **155**
4.3.4 Resultados e análises das respostas às Perguntas Abertas 7 e 8 ..... **162**
4.3.5 Resultados e análises das respostas às Perguntas Abertas 9 e 10 ..... **162**
4.3.6 Resultados e análises das respostas às Perguntas Abertas 11 e 12 ..... **173**
4.3.7 Resultados e análises das respostas às Perguntas Abertas 13 e 14 ..... **181**
4.3.8 Resultados e análises das respostas às Perguntas Abertas 15 e 16 ..... **188**
4.3.9 Resultados e análises das respostas às Perguntas Abertas 17 e 18 ..... **194**
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS **208**
REFERÊNCIAS **212**
APÊNDICE A **218**
APÊNDICE B **221**
ANEXO A **225**
ANEXO B **231**

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história, percebe-se que as mulheres buscam conquistar seus espaços, ter igualdade de direitos e oportunidades. Mesmo existindo uma estrutura predominantemente masculina na sociedade, aos poucos as mulheres estão avançando em suas conquistas e chegando em lugares, outrora, impossíveis, seja à frente de empresas do setor privado ou das instituições do setor público.

Nesta dissertação, a representatividade feminina foi observada, preliminarmente, junto aos cargos de dirigentes máximos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFEs) brasileiras, mais especificadamente em relação às Universidades Públicas Federais. A escolha dessas instituições justifica-se pela relevância do seu papel, no que tange à produção e disseminação do conhecimento, assim como na formação e transformação de indivíduos, capazes de serem agentes ativos em seus contextos sociais.

Desta forma, o ponto de partida desta pesquisa, foi verificar a ocupação dos cargos de Reitor(a) e de Vice-Reitor(a) nos sites institucionais de 69 Universidades Públicas Federais brasileiras[1], em agosto de 2022, observando os nomes das pessoas que exerciam esses cargos e que indicavam uma relação com o gênero feminino ou com o gênero masculino. Esse levantamento inicial foi atualizado em abril de 2023 e apresentou um cenário em que:

- 31 universidades possuíam Reitor e Vice-Reitor, o que corresponde a 44,93%;
- 21 universidades possuíam Reitor e Vice-Reitora, representando 30,43%;
- 11 universidades possuíam Reitora e Vice-Reitor, o equivalente a 15,94%;
- 5 universidades possuíam Reitora e Vice-Reitora, correspondente a 7,25%.
- 1 universidade possuía Reitora *Pró-Tempore*, situação que representa 1,45%.

Dos 69 cargos disponíveis para Reitor(a), 52 estavam ocupados por homens e 17 ocupados por mulheres. Já para os 68 cargos disponíveis para Vice-Reitor(a), 42 cargos estavam ocupados por homens e 26 ocupados por mulheres. O levantamento demonstrou que ambos os cargos, Reitor(a) e Vice-Reitor(a), que são os mais altos da estrutura hierárquica das universidades, estavam ocupados, predominantemente, por homens na grande maioria das universidades públicas brasileiras.

[1] Na data do levantamento a Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) mantinha ocupado, de forma excepcional, apenas o cargo de Reitor(a*) Pró-Tempore*, em virtude do período escolha de novos ocupantes para os cargos de Reitor e Vice-Reitor para aquela universidade.

Das cinco universidades públicas federais do país que possuíam mulheres ocupando os cargos de Reitora e Vice-Reitora, entre agosto de 2022 e abril de 2023, apenas a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) apresentava esse quadro na região Sudeste.

Diante desta constatação, de que a UFSCar faz parte da minoria das universidades que não se enquadra na lógica dominante, observou-se que, na data do levantamento (abril/2023), sua Equipe de Gestão[2], constituída por 52 Cargos de Direção (CDs) vigentes, mantinham 27 mulheres ocupando esses cargos, os quais são responsáveis por importantes decisões em diferentes áreas da universidade.

A partir de uma observação da pesquisadora, no cotidiano da Secretaria de Apoio da Pró-Reitoria de Extensão (SA/ProEx) da UFSCar, considera-se que a capacidade de comunicação com os diversos públicos que interagem com essa unidade, é um dos desafios encontrados por seus gestores. Portanto, acredita-se que os gestores, tanto de instituições privadas como públicas, podem encontrar diversos desafios para desempenhar suas funções.

Nesse sentido, Paula (2005, p. 46) ao tratar das necessidade de capacitação dos atores das organizações públicas, salienta que é necessário criar "especialistas tecnopolíticos capazes de pesquisar, negociar, aproximar pessoas e interesses, planejar, executar e avaliar". Ressalta-se que as capacidades citadas pela autora estão associadas às habilidades de comunicação dos(as) gestores(as).

Deste modo, para fins da presente pesquisa, é ressaltada a importância da comunicação para o bom desempenho das funções desses gestores e gestoras. Neste sentido, adota-se, aqui a definição de que a comunicação é uma ação integradora que tem um poder extraordinário nas organizações, sendo uma fonte de equilíbrio, desenvolvimento e expansão. Ela realiza, na organização, a integração entre os sistemas sociopolítico, econômico-industrial e microclima interno, trazendo e levando informações que possibilitam reconhecer as ameaças e oportunidades internas e externas, gerando melhores condições para o seu aperfeiçoamento e desenvolvimento (Rego, 1986). Por isso, é importante compreender o poder que a comunicação exerce perante os outros poderes contidos nas organizações e sobre aqueles que estão fora dela.

Com base nestas colocações e na revisão de literatura realizada, esta pesquisadora entende que a comunicação organizacional interna exerce um papel de integração, fundamental

---

[2] Compreende-se por Equipe de Gestão da UFSCar, o grupo composto pela alta gestão da universidade, formado por servidores(as) docentes e técnico-administrativos nomeados como autoridade superior dos órgãos executivos e de apoio, tanto no âmbito administrativo como acadêmico. Os(as) servidores(as) investidos nesses cargos especiais perfazem um adicional de Cargo de Direção (CD), por desempenharem funções como a de Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Centros Acadêmicos, Diretores de outras unidades Administrativas, Assessores, Secretários, Prefeitos Universitários, dentre outros.

frente às demandas cotidianas das organizações. A comunicação é um fator indissociável em todas as etapas de planejamento, desenvolvimento, implementação e execução de tarefas pelos servidores públicos, além de determinar a construção de redes de relacionamentos que caracterizam as estruturas internas das organizações (Morgan, 2005).

Na visão desta pesquisadora, as redes de relacionamentos existentes nas estruturas internas das organizações, geradas a partir da comunicação, são capazes de interferir em seu ambiente, gerando relações, por vezes, saudáveis ou, por vezes, insatisfatórias aos indivíduos. E, nesse sentido, Moura e Jardim (2020) entendem que a comunicação organizacional também pode revelar formas de violência simbólica produzidas pela dominação masculina acerca das mulheres que acessam espaços de poder.

Tratar do poder simbólico, segundo Hallet (2003), implica compreender que as práticas valorizadas pelos atores dentro da organização geram legitimidade para aquele indivíduo que realiza essas ações. Essa legitimidade, que gera o poder simbólico, permite que esses atores definam a situação atual e influenciem nas práticas e interações futuras, o que gera uma ordem negociada, interferindo na cultura organizacional.

Para Steil (1997) há um esforço dos homens de resguardar a sua autoestima ou papéis, que lhes foram conferidos ao longo da história, de detentores dos postos de maior prestígio nas organizações. Essa constatação da autora, ainda se expande quando a ela é inserida a perspectiva da manutenção do poder por grupos nas organizações, o que pode gerar o estabelecimento, ou seja, a criação, de estruturas organizacionais capazes de garantir a preservação do poder a esses grupos.

Todo esse contexto gerou uma inquietação sobre as experiências das mulheres gestoras da UFSCar, em relação aos processos comunicativos que elas participam. E, partindo da suposição de que as mulheres gestoras enfrentam desafios para o exercício de seus cargos de direção e observando que a Equipe de Gestão da UFSCar é composta por um grupo feminino bastante expressivo, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa:

Quais são as dificuldades nos processos de comunicação interna encontradas pelas mulheres em cargos de direção na UFSCar, observando possíveis relações com o fator gênero?

O objetivo principal é identificar as dificuldades percebidas pelas mulheres que desempenham Cargos de Direção na UFSCar durante os processos de comunicação interna que

participam e analisar se há uma relação entre o fator gênero e as dificuldades percebidas pelas gestoras nesses processos comunicativos formais e informais.

Em paralelo, os objetivos secundários correspondem em:

1) Verificar a participação feminina, em comparação com a participação masculina, nos Cargos de Direção da UFSCar, no período de 2008 a 2022, identificando possíveis indícios da ocorrência do "Teto de Vidro" na universidade;

2) Identificar os canais de comunicação de preferência, utilizados pelas mulheres em Cargos de Direção na UFSCar, nos processos formais e informais de comunicação interna;

3) Averiguar a presença de barreiras e indícios de violência simbólica, em desfavor das gestoras da UFSCar, a partir de suas perspectivas e dos processos de comunicação que participam.

A descrição dos tipos de processos e de fluxos de comunicação, realizados na universidade, não faz parte do escopo dessa pesquisa, pois equivalem a um número bastante expressivo e variam de acordo com as características de cada área, seja administrativa ou acadêmica. Ou seja, não integra os objetivos a apresentação da eficiência e de possíveis fragilidades dos processos de comunicação, que possam estar relacionados ao uso dos sistemas de transmissão de informações utilizados pela universidade. O que se busca é identificar possíveis barreiras que são impostas às gestoras durante os processos de comunicação que elas participam, seja em conversas com membros de sua equipe, em reuniões com participantes que tenham interesses distintos, ou na condução de reuniões de colegiados que possam presidir, dentre outras situações que façam parte do seu dia a dia.

A abordagem teórica, dessa pesquisa, está dividida em três eixos principais: a comunicação organizacional, com ênfase na comunicação interna; o gênero e o poder nas organizações. Outros temas considerados relevantes para a construção teórica, a fim de favorecer às reflexões propostas, também são desenvolvidos, como: o feminismo, o conceito de gênero e a interseccionalidade; a desigualdade de gênero e o teto de vidro; as experiências das mulheres em cargos de direção; o conceito de cultura organizacional; e, finalmente, os conceitos de *habitus*, campo e capital, de poder simbólico e de violência simbólica, de Pierre Bourdieu, caracterizando o espaço em que se insere o público alvo da pesquisa.

A presente pesquisa apresenta-se dividida em seis capítulos, dos quais o primeiro corresponde a esta introdução. O segundo capítulo contém a revisão de literatura, subdividida em três seções: a primeira trata da comunicação organizacional, com ênfase na comunicação

interna; a segunda aborda o gênero; e a terceira discute o poder e a cultura organizacional. O terceiro capítulo detalha a estrutura metodológica da pesquisa. O quarto apresenta os resultados da pesquisa e as análises, e, por último, o quinto traz as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura está dividida em três seções principais, que abordam a comunicação organizacional com ênfase na comunicação interna, o gênero e o poder, dentro das organizações. Reconhece-se que ambos os temas são amplos e essa pesquisa não tem a intenção de esgotá-los, mas sim, apresentar uma possível relação entre eles, refletindo em como a comunicação interna pode ser um canal de manifestação da desigualdade de gênero, dentro de uma organização.

A escolha do referencial teórico aconteceu em virtude da dificuldade de localização de materiais (artigos) que abordassem os três temas ao mesmo tempo - comunicação interna, gênero e poder – e na mesma perspectiva observada por essa pesquisa. Por essa razão, optou-se por uma Revisão de Literatura, acerca dos temas, a partir de referências acadêmicas de fontes fidedignas. O referencial teórico, deste modo, foi construído a partir de autores clássicos e, na medida que as referenciais iniciais indicavam outras fontes, foram adicionadas novas referências convergentes aos objetivos da pesquisa.

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ÊNFASE NA COMUNICAÇÃO INTERNA.

O fenômeno da comunicação, em um sentido amplo, tem uma natureza multidisciplinar, pois se relaciona com diversas formas de interação social. Deste modo, de acordo com a visão de Rego (1986), a Teoria da Comunicação envolve vários conceitos como o de influência, poder, consentimento, cooperação, participação, liderança, empatia, etc. sob óticas de diferentes disciplinas, como a Sociologia, a Psicologia, a Antropologia, a Ética, o Direito, a Filosofia, etc.

A área da comunicação é um campo extremamente rico, que pode ser observado sob diferentes perspectivas. Contudo, o escopo desta pesquisa se restringe a tratar da comunicação interna nas organizações e antes de adentrar em sua importância e implicações para as organizações, é relevante realizar algumas considerações sobre os aspectos gerais da comunicação organizacional.

2.1.1 Aspectos Gerais da Comunicação Organizacional

A sociedade é constituída de várias organizações, sejam elas públicas, privadas, do terceiro setor, etc. Cada indivíduo está ligado direta ou indiretamente à uma organização, como a escola onde estuda, a empresa em que trabalha, o hospital em que é atendido, o templo religioso que frequenta, o time de futebol que do qual é torcedor, dentre várias outras. Há uma infinidade de organizações e todas buscam, de certo modo, pelo sucesso de seus objetivos e pela sua perpetuação no tempo e no espaço social em que estão inseridas. Segundo Oliveira (2018), o sucesso das organizações interfere na economia local e, consequentemente, na estrutura social a que pertencem, sendo capazes de melhorar, a depender dos seus propósitos, a qualidade de vida dos indivíduos enquanto membros dessa sociedade. Em se tratando de empresas, essas são unidades socioeconômicas, que não tem o objetivo exclusivo de gerar bens e serviços e ser apenas um elo de troca entre produtor e consumidor, mas também se objetivam em "desempenhar papel significativo no tecido social, missão que deve cumprir qualquer que seja o contexto político." (Rego, 1986, p. 13). Existe uma concordância com as visões desses autores, mas, para a pesquisadora, nem todas as organizações geram impactos exclusivamente positivos às sociedades às quais pertencem.

Considera-se, nessa pesquisa, que para o funcionamento efetivo de uma organização e, consequentemente para a sua sobrevivência e sucesso, são necessários vários fatores, como as contribuições profissionais efetivas, matéria prima de qualidade, equipamentos adequados, tecnologia, recursos, etc. Para esta pesquisadora, os indivíduos que integram uma organização também são, de certo modo, responsáveis pelo seu sucesso, embora, o sucesso organizacional não dependa exclusivamente do comportamento individual de seus membros, pois as organizações também sofrem influências de múltiplos fatores externos, como da sociedade em que estão inseridas, do mercado, do governo, das normas, do meio ambiente e, num mundo globalizado, de fatores advindos de outras partes do mundo, como as guerras e as crises econômicas. São inúmeros os fatores que podem interferir no sucesso de uma organização e a **comunicação interna** é um deles.

De acordo com a compreensão desta pesquisadora, entende-se, ainda, que a "comunicação interna" e a "comunicação externa" são práticas comunicacionais que integram os estudos da "comunicação organizacional". A comunicação organizacional, por sua vez, pode ser estudada de diferentes formas, a depender dos interesses e do foco do estudo. Assim, de acordo com as intenções daquele que se propõem a pesquisar esse assunto, o estudo sobre a comunicação organizacional receberá tratamentos diferentes, podendo abordar mais aspectos

sociológicos, como os relacionamentos interpessoais e sociais, como aspectos mais logísticos, como o fluxo dos processos, as mensagens e os significados. Especificamente, nesta pesquisa em questão, esta pesquisadora busca compreender a comunicação a partir de um olhar mais sociológico, acerca de como ela pode influenciar nas relações interpessoais e, ao mesmo tempo, revelar possíveis dificuldades que mulheres em cargos de direção em uma universidade pública, podem encontrar durante o desempenho de suas funções.

As pessoas podem se comunicar de diversas formas, por várias razões, com muitas pessoas. Mas ter consciência sobre os efeitos dos processos de comunicação é uma premissa para melhorar a capacidade básica do sujeito diante dos problemas de comunicação gerados em seu ambiente de trabalho (Berlo, 1970). Na visão desta pesquisadora, as tecnologias disponíveis nos anos de 2024, ampliam essas possibilidades de comunicação, mas isso não significa que os processos comunicativos sejam eficientes. Os aplicativos de mensagens instantâneas e as correspondências eletrônicas (e-mails), por exemplo, auxiliam na velocidade da comunicação entre pessoas de diferentes partes do mundo, mas a uso excessivo dessas ferramentas acaba sobrecarregando os receptores das mensagens, que nem sempre conseguem visualizar as informações em sua integralidade. Interpretações equivocadas dos sentidos das mensagens, quando a comunicação é assíncrona, também são prejudiciais à eficácia dos processos comunicativos.

Paula (2005, p. 46), ao tratar da necessidade de capacitação dos atores das organizações públicas, salienta que é necessário criar "especialistas tecnopolíticos capazes de pesquisar, negociar, aproximar pessoas e interesses, planejar, executar e avaliar". Ressalta-se que as capacidades citadas pela autora estão associadas às habilidades de comunicação dos gestores(as).

A comunicação por ser definida como a "troca de informações, intencional ou involuntária, onde as informações trocadas podem estar em forma de ideias, instruções ou emoções" (Guia PMBOK®, 2017, p.360). Outro pressuposto, que dá contornos a essa pesquisa, é que "a comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas, que podem ter diferenças culturais e organizacionais, diferentes níveis de expertise, perspectivas e interesses." (Guia PMBOK®, 2017, p. 361), sendo um elemento de integração entre os indivíduos.

Entende-se que a comunicação organizacional interna exerce um papel de integração, fundamental frente às demandas cotidianas das organizações. A comunicação é um fator indissociável em todas as etapas de planejamento, desenvolvimento, implementação e execução

de tarefas pelos servidores públicos, além de determinar a construção de redes de relacionamentos que caracterizam as estruturas internas das organizações (Morgan, 2005).

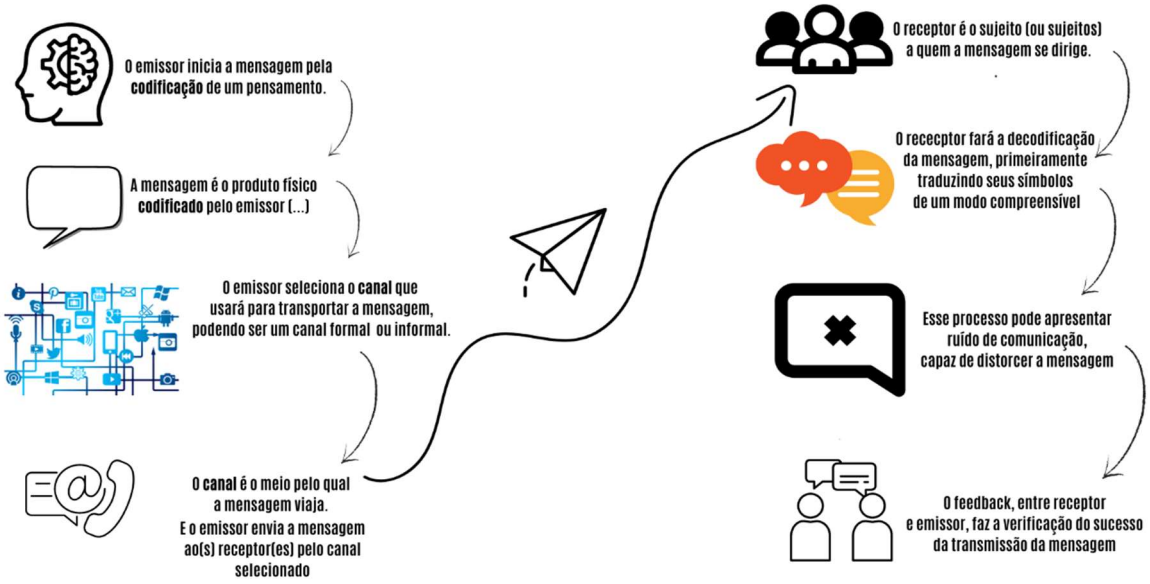
Para Rego (1986) a comunicação é uma ação integradora que tem um poder extraordinário nas organizações, sendo uma fonte de equilíbrio, desenvolvimento e expansão. Ela realiza a integração da organização entre os sistemas sociopolítico, econômico-industrial e do microclima interno, trazendo e levando informações que possibilitam reconhecer as ameaças e oportunidades internas e externas, gerando melhores condições para o seu aperfeiçoamento e desenvolvimento. Por essas razões, assume-se para efeitos dessa pesquisa, que é importante compreender o poder que a comunicação exerce perante os outros poderes contidos nas organizações e também sobre aqueles que estão fora dela. Entretanto, na concepção da pesquisadora, a referência feita sobre ao reconhecimento das ameaças ao microclima interno, sugere que a comunicação também pode gerar atritos, constituindo um cenário de desiquilíbrio, em contraponto com seus efeitos positivos.

A comunicação consiste na transferência da informação de forma que os indivíduos compreendam seus significados. Ela, a comunicação, pode ser considerada como um sistema organizado pelos elementos: "fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor" (Rego, 1986, p. 15). E, em abordagem mais recente, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 327) consideram que o processo de comunicação contém "o emissor, a codificação, a mensagem, o canal, a decodificação, o receptor, o ruído e o *feedback*". A comunicação acontece por um processo em que o emissor da mensagem a codifica e envia para o receptor por meio de um canal. O receptor, por sua vez, fará a decodificação da mensagem e, na visão de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 327), o processo de comunicação se dá da seguinte forma:

> O *emissor* inicia a mensagem pela codificação de um pensamento. A *mensagem* é o produto físico *codificado* pelo emissor (...) O *canal* é o meio pelo qual a mensagem viaja. Ele é selecionado pelo emissor, que determina se vai utilizar um canal formal ou informal. (...) O *receptor* é o sujeito (ou sujeitos) a quem a mensagem se dirige, o qual deve primeiro traduzir seus símbolos de um modo compreensível. Isso é a *decodificação* da mensagem. O *ruído* é composto das barreiras à comunicação que distorcem a clareza da mensagem, como problemas de percepção, excesso de informações, dificuldades semânticas ou diferenças culturais. O *feedback* faz a verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem como pretendida inicialmente e determina se a compressão foi ou não conseguida.

A Figura 1, busca ilustrar o processo de comunicação com base na visão desses autores:

Figura 1 – Processo de Comunicação



Fonte: Elaborada pela autora, de acordo com o processo de comunicação descrito por Robbins, Judge e Sobral (2010).

Para Rego (1986, p. 17) "a comunicação, que, enquanto processo, transfere simbolicamente ideias entre interlocutores, é capaz de, pelo simples fato de existir, gerar influências". Berlo (1970) aponta que os objetivos comunicação podem ser informar, persuadir, divertir. Mas a persuasão está sempre contida nesses objetivos, pois esses fatores não são independentes. Basicamente, a comunicação busca tornar os agentes influentes ao ponto que serem capazes de afetarem os outros em seus ambientes, tornando-se agentes determinantes em relação ao andamento das coisas. "Em suma, nós nos comunicamos para influenciar – para afetar com intenção" (Berlo, 1970, p. 20).

No mesmo sentido, considera-se que a comunicação é efetiva quando ela consegue afetar o outro, não apenas o atingindo com a informação, mas de modo a interferir em suas intenções. É neste ponto que a comunicação é vista como um poder transformador de realidades, se tornando vantajosa, em determinadas situações, para as organizações. Contudo, é importante que todos os indivíduos que compõem uma organização, que em algum momento são emissores e em outros receptores nos processos comunicativos, se desenvolvam no sentido de estarem aptos em se comunicar de forma efetiva (Rego, 1986), ou seja, consigam influenciar nas intenções dos outros.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), a comunicação exerce quatro funções: controle, motivação, expressão emocional e informação. A comunicação exerce a função de **controle** ao interferir, de diversas formas, no comportamento dos indivíduos. Por meio da comunicação os indivíduos recebem as orientações para o desempenho de suas atividades no âmbito das organizações, controlando, de modo muito objetivo, as ações dos indivíduos. Mas a comunicação também pode interferir na postura e conduta dos mesmos, de forma subjetiva, quando ela embora não seja explicita quanto ao que fazer (ou não fazer), acaba influenciando no comportamento humano. A função de **motivação** ocorre quando a comunicação esclarece aos indivíduos o que deve ser feito, interferindo em seus empenhos e na qualidade de suas atividades laborais. A comunicação exerce a função de **expressão emocional** quando possibilita aos indivíduos manifestarem suas frustações ou satisfações. Essas manifestações ocorrem em grupos de interação social, e, com frequência, esses grupos estão contidos ou originam-se no ambiente organizacional ao qual o indivíduo pertence. E, por último, a função de **informação**, que é aquela contida no ato de fornecer elementos, dados, para a tomada de decisões. Não há uma função mais importante que a outra e nem sempre as interações comunicacionais têm apenas um único objetivo, podendo conter mais de uma dessas funções ao mesmo tempo (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

E, além dessas quatro funções, pode ser adicionada a função **integradora.** Cada um dos elementos que compõem o processo comunicacional é carregado de condicionantes sociológicos e antropológicos, que, de certo modo, interferem no processo. Esses fatores, por sua vez, coadunam para com os objetivos da organização no que tange ao cumprimento de suas metas e objetivos. As organizações também buscam pelo equilíbrio entre as partes que a formam, que ao exercerem papéis distintos em busca dos objetivos da organização, podem entrar em conflito. O equilíbrio, por sua vez, é o resultado de uma integração ordenada entre as partes. E os processos comunicacionais eficazes são essenciais para a prática da integração no âmbito das organizações. Ou seja, a viabilização da meta integrativa depende da obtenção da eficácia na comunicação organizacional. A comunicação, por estar contida em uma área multidisciplinar, consegue ser a mediadora entre esses diferentes objetivos, favorecendo o equilíbrio interno das organizações (Rego, 1986).

Para esta pesquisadora, a escolha, pelo emissor da mensagem, do canal a ser utilizado na comunicação, que pode ser formal ou informal, dependerá da sua análise acerca do grau de sensibilidade da mensagem a ser transmitida e do canal mais adequado. São inúmeros os canais que hoje estão disponíveis para a comunicação nas organizações, dos quais podemos citar os documentos mais formais como: relatórios, memorandos, ofícios, e-mails, processos

eletrônicos ou físicos; e os canais informais: como os grupos de discussão online, os discursos, as conversas telefônicas, as videoconferências, as reuniões, as mensagens instantâneas de aplicativos de celulares, as redes sociais, os sites, etc. Diante de todas essas opções, o emissor da mensagem tem essa tarefa de escolher o canal mais adequado, que garantirá, de certo modo, a eficácia da comunicação.

De acordo com os autores Robbins, Judge e Sobral (2010), a comunicação fluirá em três sentidos: o descendente, o ascendente e o lateral, independe do canal utilizado. A comunicação é **descendente** quando ocorre de forma vertical a partir dos níveis mais altos da organização para os níveis mais baixos; é **ascendente** quando ocorre no sentido inverso, também de forma vertical, mas partindo dos níveis mais baixos para os níveis mais altos; e é **lateral** quando ocorre de modo horizontal, entre sujeitos de um mesmo nível ou de um mesmo grupo. Da mesma forma, Rego (1986) também aborda que os fluxos de comunicação fluem nos sentidos vertical ou horizontal, direcionando-se de forma descendente, ascendente e lateral.

Para esses autores, a comunicação pode ainda ser oral, escrita e não verbal. A comunicação **oral** é o principal meio para a transmissão de mensagens e possui as vantagens da rapidez e a de oportunizar um *feedback* instantâneo. A comunicação **escrita** está em todas as formas de se comunicar onde a codificação é registrada de alguma forma, seja pela escrita ou pelo uso de símbolos, e está presente, por exemplo, em ofícios, e-mails, em instruções publicadas em sites, normas, informativos, redes sociais, e nas mensagens instantâneas de aplicativos de celulares, que, com o isolamento social imposto pela Pandemia do vírus da Covid-19, tornaram-se ainda mais usuais. Ela tem a vantagem de atingir um grande número de pessoas ao mesmo tempo, mas pode consumir um dispêndio de tempo maior e não há garantias de ocorrer um *feedback* instantâneo e ou eficaz.

A comunicação **não verbal** "inclui os movimentos corporais, a entonação ou ênfase dada às palavras, a expressão e o distanciamento físico entre o emissor e o receptor" e "mostram o nosso estado de espírito por meio da linguagem não verbal do corpo" (Robbins; Judge; Sobral, 2010, p. 331). Para esses autores, todas as mensagens verbais estão acompanhadas de mensagens não verbais e é preciso estar atento a elas, pois esses "sinais" podem modificar e ou interferir no sentido das mensagens verbais. As mensagens não verbais, muitas vezes, podem estar sozinhas, não necessariamente se manifestando em complementação às mensagens verbais. De toda forma, mensagens não verbais quando acompanhadas de mensagens verbais, tem o efeito de fortalecê-las ou enfraquecê-las.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), no âmbito das organizações, a comunicação se dá em redes formais e redes de rumores. Compreende-se por redes a maneira como a comunicação

circula e flui dentro da organização, independe do canal utilizado. As redes formais são subdividas em três tipos: cadeia, roda e todos os canais.

> A *cadeia* segue rigidamente a cadeia formal de comando. Essa rede é do tipo de rede de comunicação encontrado em uma organização de três níveis rígidos. A *roda* depende do líder agir como condutor central de toda a comunicação do grupo. Ele estimula a rede de comunicação que pode ser encontrada em uma equipe com um líder forte. A rede de *todos os canais* permite que todos os membros do grupo se comuniquem ativamente uns com os outros. Ela é geralmente encontrada na prática em equipes autogerenciadas, em que todos os membros do grupo têm liberdade de contribuir e ninguém assume o papel de líder. (Robbins; Judge; Sobral, 2010, p. 332-333).

A rede de rumores refere-se à comunicação informal, que mesmo não sendo a "oficial" acaba por desempenhar um papel importante no âmbito das organizações, também sendo uma fonte de informações. Ela possui três características: ela não é controlada pelos diretores ou gestores da organização; ela inspira mais confiabilidade aos colaboradores da organização e que estão em níveis de execução de tarefas; e ela é usada para atender aos interesses pessoais dos sujeitos (Robbins; Judge; Sobral, 2010). A rede informal foge dos padrões convencionados pela organização e acolhe os pronunciamentos espontâneos dos indivíduos que integram, conhecida como a rede de boatos ("rádio peão", "conversas de corredores"), realizada por estruturas reconhecidas pela sociologia como grupinhos (Rego, 1986).

Quando o fluxo de comunicação descendente, do nível mais alto para os níveis mais baixos da organização, carrega um grande fluxo de informações, ele inibe e bloqueia a comunicação no sentido inverso. Ou seja, existe um impedimento para que aconteça uma comunicação efetiva também dos níveis mais baixos para os níveis mais altos da organização. No entanto, estando o canal de comunicação bloqueado para topo da organização, a comunicação é forçada a atingir ao topo de forma lateral, criando redes de comunicação, consideradas aqui como informais, as quais absorvem interferências do meio, sobretudo em momentos de crise, pois geram focos de tensão, tornando-se um problema para as organizações (Rego, 1986).

Sobre as barreiras que podem interferir prejudicialmente nos processos comunicativos, Robbins, Judge e Sobral (2010) elencam algumas como sendo as mais importantes: a percepção seletiva, a sobrecarga de informações, as emoções, o idioma, o silêncio, o medo da comunicação, a comunicação "politicamente correta" e as diferenças de gênero.

A **percepção seletiva** é quando o "receptor no processo de comunicação vê e escuta seletivamente, com base nas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais" (Robbins; Judge; Sobral, 2010, p. 342). Existem interferência das

expectativas e interesses do receptor na forma como ele irá decodificar (interpretar) a mensagem que está recebendo. Para esses mesmos autores, a **sobrecarga de mensagens** é considerada como uma barreira na comunicação, pois os indivíduos têm uma capacidade limitada para absorver e processar informações. Havendo excesso de informações, as pessoas passam a selecionar algumas, ignorando outras, gerando o risco de perder informações importantes.

Na perspectiva de Robbins, Judge e Sobral (2010) as **emoções** do emissor e do receptor da mensagem, podem interferir na comunicação. Os estados emocionais, como felicidade, desânimo, irritabilidade, podem gerar barreiras e prejudicar uma comunicação mais eficiente. Do mesmo modo, o **idioma**, segundo esses autores, remete as diferenças de significados que as palavras possuem para pessoas diferentes. Um exemplo muito clássico entre os brasileiros é o que acontecer com as palavras "biscoito" e "bolacha", que possuem significados diferentes para paulistas e fluminenses. A idade e o contexto cultural das pessoas são alguns dos fatores que influenciam nos significados das palavras, gerando diferenças. O **silêncio** corresponde a falta de comunicação, gerando a ausência de informações. Para Robbins, Judge e Sobral (2010), o silêncio pode conter vários significados como a falta de solução para problemas apresentados, negligência diante à discriminação, assédio, corrupção e más condutas e ainda corresponder ao estresse psicológico vivenciado pelos sujeitos. Em relação ao **medo da comunicação**, Robbins, Judge e Sobral (2010) entendem que ele representa a tensão ou fobia sem causa aparente, para o indivíduo se comunicar tanto de forma oral como escrita.

A **comunicação "politicamente correta"** se refere às preocupações com os termos adequados e não ofensivos que podem comprometer à livre expressão, gerando bloqueios e impedindo que as pessoas digam o que pensam, ou, ainda, transformando a mensagem em algo incompreensível. No entanto, embora Robbins, Judge e Sobral (2010) considerem que a comunicação "politicamente correta" pode tornar a comunicação mais difícil, esta pesquisadora entende que é necessária uma revisão dessa constatação, uma vez que as questões sobre a utilização de termos mais adequados ganharam um grande avanço, na medida em que as discussões sobre diversidade e desigualdade conquistaram mais espaço nos últimos tempos. Compreende-se, como exemplo, as discussões recentes sobre a utilização da linguagem neutra, em que os artigos, pronomes e certas palavras da língua portuguesa, ganham modificações para não fazerem referência ao gênero masculino e/ou feminino e sim a um gênero neutro, em respeito às identidades de gênero não-binárias e de gênero fluido. Como alguns exemplos do uso da linguagem neutra temos a substituição dos pronomes "todos" e "todas" por "todes" e do substantivo "amigo" e "amiga" por "amigue".

O outro fator abordado, como barreira à comunicação, e que vai ao encontro do problema dessa pesquisa, é a **diferença de gênero**. De acordo com os autores Robbins, Judge e Sobral (2010), homens e mulheres se comunicam de formas distintas. Não é possível generalizar, mas "homens tendem a usar um discurso para reafirmar seus *status*, ao passo que as mulheres o utilizam para criar conexões" (Robbins; Judge; Sobral, 2010, p. 344). As diferenças apontadas podem causar barreiras à comunicação, reforçando as desigualdades existentes entre homens e mulheres dentro das organizações.

> Os homens costumam se queixar que as mulheres falam demais sobre seus problemas. As mulheres criticam os homens por não ouvirem o que elas dizem. O que acontece é que, quando os homens ouvem um problema, eles reafirmam seu desejo de independência e controle oferecendo soluções. Por sua vez, muitas mulheres veem o ato de contar um problema como um meio de promover a proximidade e obter apoio e conexão, não para receber conselhos. A compreensão é mútua e simétrica, mas o aconselhamento é assimétrico: o conselheiro se coloca acima do aconselhado, como se tivesse mais conhecimento, melhor raciocínio e mais controle da situação. Isso contribui para afastar homens e mulheres em seus esforços de comunicação. (Robbins; Judge; Sobral, 2010, p. 344).

Essa pesquisa não tem o objetivo de propor soluções ou técnicas que reduzam as barreiras da comunicação, mas sim despertar a reflexão sobre o tema, tanto quanto sobre a importância da comunicação para as organizações, em um sentido *lato*, e em como o gênero pode interferir na comunicação, em um sentido mais *stricto*.

Compreende-se, para essa pesquisa, que a comunicação é um fenômeno simples e ao mesmo tempo complexo. Simples pelo fato de estar intrínseca a natureza humana (e também de outros seres vivos se comunicam), mas é complexa na medida que se reconhece que a diversidade de realidade individuais, interfere na decodificação das mensagens, podendo gerar desvios aos fins a que ela foi proposta.

> O fator humano gera distorções que nunca conseguiremos eliminar por completo. Independentemente da expectativa do emissor, a mensagem decodificada na mente do receptor representa a realidade deste último. E é essa realidade que vai determinar o desempenho, junto com o nível de motivação e satisfação do indivíduo. (Robbins; Judge; Sobral, 2010, p. 349).

De acordo com Rego (1986) as variáveis que influenciam nos processos comunicativos, correspondem às habilidades em codificar e decodificar as mensagens; as atitudes dos emissores e receptores (positivas ou negativas); e o nível de conhecimento dos sujeitos envolvidos no processo de comunicação. Quanto ao nível de conhecimento ele está relacionado tanto às questões de semânticas, como às intelectuais e culturais e interfere na capacidade do emissor, por exemplo, de formular uma mensagem inteligível aos receptores. E o nível de conhecimento

do receptor também interferirá na sua capacidade de compreendê-la e, indo um pouco além, de se permitir interferir pelo teor da mensagem, podendo (ou não) passar a agir de acordo com a mensagem transmitida. Ou seja, o fator humano aparece, aqui também, como gerador de inferências no processo comunicativo.

Os estudos de Berlo (1970) também mencionam que pessoas de diferentes classes sociais se comunicam de formas diferentes. Para esse autor, "os sistemas social e cultural determinam em parte as escolhas de palavras que as pessoas fazem, os objetivos que têm para comunicar, os canais que usam para esta ou aquela espécie de mensagem, etc" (Berlo, 1970, p. 51).

Ao tratar do papel que a comunicação organizacional desempenha e de como ela funciona nas organizações, Putnam (2009) realiza um trabalho de atualização acerca de sete metáforas, as quais são empregadas na literatura da comunicação organizacional e incorporadas nos estudos de relações públicas nos Estados Unidos. As sete diferentes metáforas descritas pela autora são: 1) conduíte; 2) processamento de informação; 3) vínculo; 4) discurso; 5) símbolo; 6) performance e 7) voz. As três primeiras abordam a comunicação mais em seu aspecto funcional, de como as mensagens são produzidas, trocadas e disseminadas; enquanto que as quatro últimas têm um enfoque mais no modo em que a comunicação é capaz de construir uma realidade social.

Para a metáfora do **conduíte** a comunicação é como se fosse um canal que transmite a mensagem, onde as mensagens enviadas transitam em paralelo com as mensagens recebidas. A comunicação é tida como uma ferramenta, quando vista como meio de servir para transmissão de mensagens e, por outro viés, é vista como transmissão, quando o foco é a quantidade ou a adequação da comunicação.

A metáfora do **processamento de informação** mantém uma relação com a metáfora do conduíte, mas refere-se a troca de informações e padrões de busca e recepção de informações. Ela está mais relacionada às questões sobre *feedback* positivo e negativo e em como a comunicação ocorre durante processos de mudanças organizacionais planejadas.

A metáfora do **vínculo** trata a comunicação como uma conexão que cria vínculos entre as pessoas, transformando a organizações em redes de relacionamentos e formatando relacionamentos interorganizacionais. Esses relacionamentos, por sua vez, são múltiplos, possuindo diferentes interesses e necessidades.

A metáfora do **discurso** refere-se à estrutura, à função e ao significado da linguagem. "A linguagem é produzida por meio do uso de palavras e significados, incluindo a estrutura e a

função das palavras, padrões de linguagem em conversas e os significados de práticas discursivas" (Putnam; Fairhurst, 2001 *apud* Putnam, 2009, p. 50).

A metáfora do **símbolo** refere-se mais aos significados dados aos símbolos, usados como meio de representação e como mecanismo de sensibilização. Há, basicamente, três tipos de símbolos: os rituais, as narrativas e sinais físicos.

A metáfora da **performance** tem como ponto central a análise da interação social e a comunicação é tida como um processo contínuo, dinâmico, reflexivo e interconectado. É a forma como que realidade organizacional é materializada por meio de performances comunicativas, por ações coordenadas e derivada de regras e recursos que seus participantes representam.

A metáfora da **voz** trata a comunicação como expressão ou supressão da voz no contexto de uma organização. A voz não é tida como uma simples manifestação, mas está relacionada à habilidade de agir, construir conhecimento e de exercer poder. Putnam (2009) salienta que as pesquisas sobre o prisma desta metáfora discutem questões relacionadas à exposição de relacionamentos de poder e suas consequências, como as batalhas simbólicas e a redução de desigualdade na vida organizacional.

Importante destacar que o acesso à voz está relacionado ao nível de democracia presente na organização, pelo qual se dá preferência (ou não) aos processos participativos em sua forma de governança. Para tal, o diálogo é o meio fundamental para que os indivíduos tenham as oportunidades de fala, revelando suas perspectivas e alternativas que, de certo modo, irão influenciar na organização (Putnam, 2009).

Dentre todos esses aspectos, conclui-se, nesse estudo, que a comunicação organizacional realiza um papel primordial para as organizações, principalmente em relação a integração dos indivíduos. Portanto, uma comunicação organizacional frágil pode trazer sérias consequências para a organização, tornando-se fonte de conflitos entre os sujeitos e impactando no desenvolvimento de tarefas e atividades, e, consequentemente, em seus objetivos (produção de produtos, prestação de serviços, etc.). Desta forma, existem vários estudos que tratam de técnicas para melhorar a comunicação e torná-la mais efetiva. Não é o objetivo desta pesquisa retratar sobre essas técnicas, mas apenas abordar as causas das barreiras, como forma de despertar a reflexão sobre elas, e, de modo muito específico, aquelas que estão relacionadas ao gênero dos sujeitos.

E com base no referencial teórico utilizado, o Quadro 1, a seguir, apresenta uma síntese das principais abordagens tratadas nesse tópico:

Quadro 1 – Síntese dos Aspectos Gerais da Comunicação Organizacional

Aspectos Gerais da Comunicação Organizacional			
Definição de Comunicação	Transferência de informações, de forma intencional ou involuntária, em formas de ideias, instruções ou emoções		
	Fator de interferência nas organizações e nas relações interpessoais dos indivíduos		
	Elemento de integração entre os indivíduos		
Elementos da Comunicação	Emissor	**Funções da Comunicação**	Controle
	Codificação		Motivação
	Mensagem		Expressão Emocional
	Canal		Informação
	Decodificação		Integradora
	Receptor	**Tipos de comunicação**	Oral
	Ruído		Escrita
	Feedback		Não Verbal
Sentidos da Comunicação	Vertical/Descendente		
	Vertical/Ascendente		
	Horizontal/Lateral		
Variáveis que influenciam nos processos comunicativos	As atitudes dos emissores e receptores (positivas ou negativas)		
	O nível de conhecimento dos sujeitos envolvidos no processo de comunicação		
Barreiras da Comunicação	Percepção Seletiva	**Metáforas do Papel da Comunicação, segundo Putnam (2009)**	Conduíte
	Sobrecarga de Informações		Processamento de Informação
	Emoções		
	Idioma		Vínculo
	Silêncio		Discurso
	Medo da Comunicação		Símbolo
	Comunicação “politicamente correta”		Performance
	Diferenças de Gênero		Voz

Fonte: Elaborada pela autora com base no referencial teórico utilizado nesta pesquisa.

2.1.2 Relevância da Comunicação Interna para as organizações.

As comunicações nas organizações podem ser compreendidas em duas categorias:

> a) A primeira é integrada pelas comunicações que se processam no interior do sistema organizacional. São as comunicações elaboradas para o *constructo* da consciência coletiva, no sentido etimológico do termo, que servem para edificar as decisões do ambiente interno, e que se destinam aos que trabalham nas organizações.
> b) A segunda categoria diz respeito às comunicações externas, recebidas ou enviadas pelo sistema organizacional para o mercado, fornecedores, consumidores, poderes públicos. (Rego, 1986, p. 50).

Respeitando o escopo desta pesquisa, sua abordagem será sobre a primeira categoria descrita por Rego (1986): **a comunicação interna nas organizações**. As considerações feitas na seção anterior também se aplicam, em igual medida, à comunicação interna. No entanto, a ênfase dessa seção é abordar a relevância de tratar da comunicação interna em uma organização, como forma de pensar sobre a sua importância em favor de todos os indivíduos que integram a organização (Oliveira, 2018). Contudo, para esta pesquisadora, a comunicação interna é uma variável que contribui para com a qualidade do ambiente organizacional e para bom êxito das organizações, mas pode ser, também, fonte de conflitos e nem sempre atingir a todos os indivíduos da mesma maneira, gerando situações negativas e prejudicais. Isso, no entanto, não descaracteriza o papel desempenhado pela comunicação interna em favor das organizações e de seus membros.

A comunicação interna em uma organização representa a forma como ela se comunica para dentro, com seus públicos internos, com os indivíduos que intervêm em seus processos de criação, desenvolvimento e crescimento. Diferente da comunicação externa, que é o modo como que a organização se relaciona com o exterior, seja seu público externo e com outras organizações (Oliveira, 2018). Para Marchiori (2010, p. 149) a "organização e comunicação constituem processos e relacionamentos, sendo a linguagem constituinte fundamental, visto que ela cria, por meio das pessoas, uma realidade", ou seja, a organização e a comunicação mantêm uma relação indissociável, pois abordam questões impossíveis de serem tratadas de forma isolada.

A comunicação na maioria das vezes é tratada como ferramenta que pode contribuir para com a melhoria dos processos organizacionais. Mas, essa é apenas uma das funções da comunicação, cabendo um olhar mais avançado sobre esse processo, o qual é capaz de gerar conhecimento e transformar estruturas e comportamentos (Marchiori, 2010).

A abordagem clássica para o entendimento da comunicação nas organizações, segundo Marchiori (2010), mantém um modelo de uma visão mais mecanicista, onde é mais valorado aos elementos como a fonte da mensagem, o transmissor, o sinal, o receptor, o destinatário, a mensagem em si e os ruídos gerados no processo de comunicação. Contudo, outros aspectos foram adquirindo relevância para a compreensão da comunicação nas organizações, transcendendo o modelo mecanicista, como a experiência, as atitudes, o conhecimento, a situação social e a cultura. "Em ambos os modelos, é fundamental a existência de processos de comunicação, cada um com diferentes enfoques, mas com a função de contribuir para o desenvolvimento das pessoas e de instigar a possibilidade de novas relações" (Marchiori, 2010, p. 147).

Atualmente, com o avanço das tecnologias e a disposição de uma variabilidade de meios digitais para comunicação, houve um incremento nos padrões de comunicação para as organizações. Diante desse novo contexto, é preciso agregar uma certa flexibilidade e dinâmica às perspectivas clássicas, pois não se pode considerar apenas a forma rígida e linear dos fluxos de informações tratados por elas (Mateus, 2020).

A qualidade e a disponibilidade das informações são fundamentais para a organização delinear seus objetivos, escolher seus métodos, aprimorar sua estrutura de funcionamento. A comunicação da organização proporcionará a obtenção destas informações, viabilizando uma maior eficiência organizacional. A comunicação comporta três dimensões paralelas: a comportamental, a social e a cibernética. De uma forma bem sucinta, a dimensão comportamental refere-se ao comportamento dos indivíduos e grupos dentro das organizações; a social refere-se a forma como há a transmissão de mensagens para o meio externo; e a cibernética refere-se ao sistema tecnológico de tratamento das informações, como os mecanismos para o seu armazenamento (Rego, 1986).

A dimensão comportamental relaciona-se aos processos e às habilidades comunicativas tanto de pessoas como de grupos, pois reconhece que para os ajustes das técnicas de trabalho, assim como a integração entre os sujeitos e o desenvolvimento da organização, são dependentes de uma comunicação eficiente. Ela acolhe três níveis de análise: o intrapessoal, o interpessoal e o grupal (Rego, 1986). O nível intrapessoal refere-se aos estudos do comportamento do indivíduo, as suas habilidades e atitudes. O nível interpessoal abrange as variáveis internas de cada comunicador e as relações entre as pessoas, as suas intenções e expectativas perante uma e outras e as regras do jogo. É como os indivíduos se afetam mutuamente e ao mesmo tempo regulam e controlam uns aos outros. E o nível grupal trata de todas as situações que envolvem os grupos das organizações sob vários aspectos, como a frequência que mantém contato, a participação em decisões, etc. (Rego, 1986).

Outro aspecto para ao qual a eficiência da comunicação é vinculada, é a empatia. Berlo (1970) aponta que a capacidade empática é o modo como os indivíduos podem se projetar, através de suas expectativas ou predições, na personalidade do outro. Quando o emissor da mensagem vai codificá-la, ele cria expectativas sobre a capacidade do receptor de compreendê-la e sobre os seus desejos e anseios que serão atendidos. E, da mesma forma que o receptor, ao decodificar a mensagem e emitir sua resposta, também cria essa expectativa em relação ao emissor. A expectativa está associada a antecipação, a uma suposição, de que o receptor dará o mesmo significado para mensagem (igual o significado dado pelo emissor), e sobre as carências que serão atendidas. E, para isso, ambos projetam a personalidade cunhada em si próprio, no

outro, durante as trocas comunicativas. Esse processo é chamado de empatia, sendo ela, fundamental para o êxito de uma comunicação eficiente (Rego, 1986, p. 40).

> Usamos as expectativas na codificação, na decodificação e nas respostas de mensagens. Quando criamos expectativas, quando fazemos predições, estamos supondo que temos capacidade para gerar empatia, que é a capacidade de projetarmos-nos nas personalidades de outros. Empatia, pois, é o processo pelo qual chegamos às expectativas, às antecipações das condições psicológicas internas do homem. As comunicações altamente empáticas são comunicações.

Para esta pesquisadora, há a compreensão de que a comunicação interna de uma organização está vinculada ao desenvolvimento de suas atividades, ao determinar suas metas, as funções dos setores, as atribuições de seus colaboradores, etc. As informações e os conhecimentos são transferidos de indivíduo para indivíduo através de processos comunicativos. Sem a comunicação, a organização não se desenvolve e tão pouco funciona. No entanto, o papel da comunicação interna vai além de transferência de mensagens, pois ao realizar essa troca, ela exerce a função de integrar os membros da organização entre si e com o ambiente no qual estão inseridos, criando relacionamentos entre as pessoas, que podem ser positivos ou não. Em razão disso, a observação dos processos comunicativos pode revelar o estágio de desenvolvimento das interações entre as pessoas no âmbito da organização (Marchiori, 2010).

Ressalta-se que a comunicação interna é uma variável que contribui para com a qualidade do ambiente organizacional. Refletir sobre ela é repensar sobre o seu impacto, por positivo e/ou negativo, nas relações e interações dos indivíduos. Entende-se que a dimensão comportamental da comunicação, tratada por Rego (1986), para qual as habilidades comunicativas de pessoas e grupos, interfere nas técnicas de trabalho e na integração entre os sujeitos, não deve ser desconsiderada em favor da dimensão cibernética, referente aos fluxos das informações, muitas vezes priorizada nas organizações. Deste modo, reconhece-se que analisar a forma como ocorre a comunicação do grupo de mulheres gestoras em uma universidade pública, pode revelar as barreiras que elas encontram, mas, também, retratar o estágio de desenvolvimento de sua cultura organizacional e a realidade das interações entre seus indivíduos.

2.1.3 Gestão e Comunicação Organizacional Interna

Até aqui buscou-se apresentar a relevância da comunicação para as organizações e, em um sentido mais restrito, do papel da comunicação interna e sua interferência sobre os indivíduos membros destas organizações. Contudo, visando a delimitação desta pesquisa, é importante destacar que os aspectos da comunicação interna a serem abordados referem-se a um grupo específico de comunicadoras: as mulheres que exercem cargos de direção dentro de uma instituição federal de ensino superior, especificamente, junto à Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Os cargos de direção, exercidos por esse grupo de mulheres, equivalem aos cargos de gerência dentro da universidade. Deste modo, para o exercício destes cargos, é mantida uma relação de subordinação entre a gestora e sua equipe, além de outros tipos de relações com outros sujeitos, como os demais membros da gestão de mesma posição hierárquica ou superior; servidores(as) vinculados à universidade, mas que não possuem um grau de subordinação direta; discentes de graduação e de pós-graduação; pesquisadores; voluntários; terceirizados; dentre outros agentes públicos e da comunidade externa que mantém relações com a universidade. A comunicação, é, portanto, um elemento que exerce influência, tanto positiva como negativa, sobre os elos destas relações.

Para os autores Baldissera e Silva (2017), cabe ao gestor, principalmente, a responsabilidade pela qualidade do ambiente organizacional, como no setor onde atua, e a integração dos membros da equipe através, sobretudo, da comunicação e do fluxo das informações. O resultado da produtividade da equipe está relacionado à forma pela qual gestores e equipes se comunicam. Contudo, vale destacar, que a produtividade da equipe não depende exclusivamente da comunicação, estando condicionada à outras variáveis. A comunicação, portanto, impacta na produtividade e também em outras variáveis, como na qualidade do ambiente organizacional e no bem-estar dos indivíduos.

A função integrativa da comunicação depende de algumas condições prévias. Uma delas é a de gerar nos indivíduos a oportunidade de se identificarem e se relacionarem uns com os outros. Sem relacionamento, não há integração. E, igualmente importante, é possibilitar a existência de uma compatibilidade entre os comportamentos da sociedade (meio externo) com os comportamentos da organização (meio interno), evitando, desse modo, conflitos entre as duas esferas que compõem a vida do indivíduo – a vivência em sociedade e na organização (Rego, 1986).

Quando o desempenho das equipes não corresponde ao esperado é habitual associar essas falhas às falhas de comunicação interna. Ao tratar da autonomia da autoridade organizacional em seus estudos sobre políticas públicas, Lipsky (2019, p. 61) faz referência ao pressuposto de que:

> A maioria dos analistas considera como certo que o trabalho dos funcionários de baixo escalão irá, mais ou menos, ter conformidade com o que é esperado deles. Os teóricos das organizações reconhecem que haverá sempre algum deslize entre as ordens e a execução das ordens, mas o deslize é normalmente atribuído a uma comunicação falha dos trabalhadores ou a um desacordo residual e não muito importante com os objetivos organizacionais. Em qualquer caso, essas dificuldades não são geralmente consideradas importantes o suficiente para que as organizações não possam superá-las.

Lipsky (2019) considera que as falhas de comunicação não são importantes ao ponto que não possam ser superadas pela organização. Todavia, na visão desta pesquisadora, as falhas da comunicação quando interferem nos objetivos da organização, são deslizes que cabem ser ajustados, pois nem sempre são passíveis de superação. Ignorar essas falhas ou providenciar arranjos imediatos, instantâneos, a fim de contorná-las, pode gerar um vício de comportamento na organização, mas nunca uma solução permanente.

Os gestores, por sua vez, não se comunicam apenas com sua equipe de subordinados, mantendo também relações (e comunicação) com outros gestores que estão em mesmo grau hierárquico, em grau hierárquico superior e com outros sujeitos que compõem a organização, os quais possuem diferentes interesses e necessidades. Ou seja, os inúmeros tipos de relações mantidas pelos gestores, equivalem a comunicação tanto nos sentidos horizontal, como no vertical ascendente e vertical descendente. Diante dessa diversidade de sujeitos, ao gestor é exigida uma certa habilidade comunicacional para que, por meio do seu discurso, ele consiga atingir a todos os públicos específicos. Os gestores desempenham vários papéis através da interação comunicativa, sendo "transmissores, repreensores, controladores, persuasores, legitimadores e auscultadores" (Baldissera; Silva, 2017, p. 133).

Os estudos de Mintzberg (1990) fazem uma crítica aos conceitos introduzidos à administração por Henri Fayol em relação aos papéis dos gestores de planejar, organizar, coordenar e controlar. Para esse autor, essas funções não são suficientemente capazes de esclarecer todas as tarefas dos gestores, gerando certos mitos em relação aos seus trabalhos. Os gestores, de acordo com o autor, atuam respondendo aos estímulos e às pressões do trabalho, sem ter, muitas vezes, um planejamento prévio de como solucionar todas as situações que surgem, sendo algumas imprevisíveis. Para ele, muitos gestores se envolvem até mesmo em

tarefas rotineiras e operacionais, em virtude da mão de obra escassa ou da falta de pessoal especializado, desempenhando funções além gerência de suas unidades.

Mintzberg (1990), identifica dez papéis principais desempenhados pelos gestores, os quais são divididos em três categorias: **funções interpessoais** (correspondem aos papéis de representante da organização; de líder e de ligação); **funções informacionais** (equivalem aos papéis de monitor, de disseminador e de porta-voz) e as **funções decisórias** (referentes aos papéis de empreendedor; de solucionador de conflitos; de alocador de recursos e de negociador).

Para esta pesquisadora, todos esses papéis abordados por Mintzberg (1990) são relevantes para um melhor entendimento da complexidade dos trabalhos dos gestores, visto que as funções interpessoais, informacionais e decisórias, são inseparáveis, mantendo uma relação entre si. Contudo, considerando o escopo dessa pesquisa, apresenta-se aqui apenas as conclusões desse autor em relação às funções informativas. Essa opção leva em conta que os estudos sobre os fluxos de informações dos gerentes, apontados pelo autor, indicam que os gerentes têm um papel crucial na proteção de informações externas, muitas vezes acessíveis apenas devido aos seus status, assim como na disseminação dessas informações aos seus subordinados.

De acordo com Mintzberg (1990), os gerentes usam as informações das quais tem acesso, para identificar problemas e oportunidades e têm preferência pela comunicação verbal, como telefonemas e reuniões, ao invés do uso da comunicação formal, como documentos e relatórios. Ainda de acordo com o autor, a preferência pela comunicação verbal, faz com que as informações sejam armazenadas nas memórias dos gerentes e não em sistemas computacionais. Essa preferência prejudica os gestores a delegarem suas tarefas, pois precisam de um tempo excessivo para exporem as informações de suas memórias, que não estão em arquivos, manuais, etc. Ele considera que os gerentes gastam uma parte expressiva de seus tempos em atividades dedicadas exclusivamente à transmissão de informações, resumindo seus trabalhos na comunicação.

Sobre os papéis que implicam nas **funções informativas**, Mintzberg (1990) compreende que o **papel de monitor** corresponde ao encargo dos gestores de estarem continuamente atentos ao ambiente de suas unidades, observando as informações que surgem em conversas formais e informais, examinando documentos, interrogando possíveis contatos de sua rede de relacionamentos, recebendo informações não solicitadas, etc. Esse monitoramento busca assegurar a posse de informações necessárias que o ajudarão em decisões que vier a tomar para sua unidade. Segundo Mintzberg (1990), o **papel de disseminador** está para a função dos

gestores de transmitir as informações relevantes aos membros da organização, seja para seus subordinados ou superiores. O papel de disseminador garante que os subordinados e colegas estejam bem informados, visto que muitas informações chegam até os gestores de forma exclusiva, em decorrência da posição que ocupam. Ainda de acordo com o autor, o **papel de porta-voz** equivale a transmissão de informações da organização, pelos gerentes, para o público externo com os quais a organização mantém relações.

Importante destacar que a comunicação, foco das funções informativas descritas por Mintzberg (1990), também é crucial para desempenho das funções decisórias dos gestores. As informações, geralmente, não têm um fim em si mesma, sendo uma fonte de entrada básica para subsidiar as decisões da autoridade formal, em relação às estratégias da unidade.

Para Baldissera e Silva (2017), os gestores, ao comunicar com seus subordinados, levam-nos a realizar as tarefas que lhes são incumbidas, influenciando em suas tomadas de decisões de acordo com as situações apresentadas pelo trabalho e, por vezes, os subordinados realizam essas tarefas sem questionar a ordem dada. As atribuições dos gestores são inúmeras frente aos desafios postos em gerir sua equipe e encontrar a melhor forma de comunicar-se de modo que os membros da equipe o compreendam e, com isso, otimizem o cumprimento de suas tarefas e, como reflexo, em um nível macro, atinjam os objetivos almejados pela organização.

Na relação entre gestor e subordinado existe uma relação de poder. No entanto, para esta pesquisadora, a relação de poder não é exclusiva dessa relação, podendo manifestar-se também em outras relações onde os sujeitos tenham interesses divergentes, mas estão em um mesmo nível horizontal, como na relação entre subordinado-subordinado ou gestor-gestor, ou até mesmo, entre sujeitos externos à organização. As relações entre indivíduos podem exprimir uma constante disputa entre forças, ou seja, de tensões hegemônicas entre os sujeitos em torno do poder. A posição de hierarquia torna clara a existência da superioridade de um dos sujeitos, que é o detentor da autoridade, perante o outro. Por vezes, a disputa pelo poder se manifesta em situações onde não há o poder hierárquico, mas há o poder simbólico, presente em um dos sujeitos e definido pela sua posição social (Bourdieu, 2010).

As disputas que surgem nos ambientes organizacionais (e também em outras arenas sociais) constituem-se de significados e sentidos a partir de ambientes subjetivos. Esses ambientes são interferidos pelos jogos de poder e pela multiplicidade e diversidade de sujeitos que o integram. Nesses ambientes diversificados há variações de diálogos, pois cada indivíduo (e grupo) se comunica de forma muito particular, além de terem formas próprias de resistir e confrontar as ordens postas, por exemplo. A relação de força existente no ambiente organizacional implica na geração e na regeneração de espaços, demonstrando uma relação

entre os elementos da organização. Essa relação de força e poder não é concebida apenas de um modo negativo, mas também dado ao seu caráter construtivo e reconstrutivo da cultura organizacional (Canin; Lopes Filho, 2017).

As atribuições dos gestores vão além da tomada de decisões, pois eles também são responsáveis em informar aos seus subordinados, e aos demais membros de sua equipe, sobre as diretrizes, os valores, a visão e a missão da organização, quando há a definição dos seus fundamentos. Além de distribuir metas e tarefas de acordo com as funções individuais de cada um. E, nesse aspecto, a comunicação organizacional preconiza esses processos, por meio de comunicações formais e também informais. O gestor também é, muitas vezes, o elo de comunicação entre os gestores que estão em um grau mais alto da hierarquia (como os integrantes da equipe de direção) e seus subordinados. Para cada processo de comunicação, o gestor poderá utilizar uma estratégia de interação comunicacional considerada como mais adequada para cada contexto (Baldissera; Silva, 2017).

A comunicação interna também pode convergir para um sentimento de bem-estar entre as pessoas, quando há satisfação. O bem-estar advém de estratégias criadas para atingir um ambiente mais harmônico e saudável, motivando os colaboradores em suas atividades diárias e contribuindo para com a sua saúde e segurança. A visão de bem-estar envolve três dimensões que se complementam: psicológica, física e social. E a dimensão social incluiu-se as interações entre colaboradores, tanto a nível horizontal como vertical, sendo a comunicação interna responsável por essas integrações (Mateus, 2022). Esta pesquisadora entende, por sua vez, que o bem-estar como resultado convergente da comunicação é dependente das estratégias criadas com esse intuito. Sendo assim, compreende-se ser papel do gestor proporcionar e articular estratégias que visem esses resultados, usando a comunicação como ferramenta favorável para essa promoção.

Embora não seja um estudo conclusivo, Tomás-Folch (2017) aponta que podem existir diferenças na comunicação, a partir do gênero dos indivíduos. Enquanto Robbins, Judge e Sobral (2010), tratam a diferença de gênero como como uma barreira à comunicação, Tomás-Folch (2017) considera que o estilo conversacional feminino visa estabelecer uma conexão com os outros pelo diálogo, levantando questões como meio de incentivar a inclusão e a conexão durante a comunicação em grupo. As mulheres valorizam mais a conexão, a cooperação e a expressão das emoções do que os seus colegas homens, refletindo, até mesmo na maneira em que as perguntas são formuladas, enquanto que os homens têm uma maior tendência de interromper as mulheres em seus estilos conversacionais.

Com base nesses estudos compreende-se que cabe aos gestores a responsabilidade pelo fluxo de informações de sua unidade, buscando soluções permanentes para eventuais falhas de comunicação, assim como a responsabilidade pelo ambiente organizacional e pela integração dos membros de sua equipe, a qual possibilita os relacionamentos entre os indivíduos. Os papéis dos gestores não são restritos e, conforme apontado por Mintzberg (1990), vão além das funções de planejar, organizar, coordenar e controlar. Reconhece-se, portanto, que a comunicação é, por si só, uma função vital dos gestores, considerada por Mintzberg (1990) como "função informacional", equivalente aos seus papéis dos gestores de monitorar, disseminar e de serem os porta-vozes das informações de suas unidades organizacionais. Considera-se relevante, também, a necessidade de os gestores possuírem habilidades comunicacionais para interação com diferentes públicos e seus interesses diversos. A comunicação é, portanto, igualmente vital para o estabelecimento das relações entre os indivíduos quando envolve interesses divergentes e disputas pelo poder nas organizações.

2.2 GÊNERO

Os gestores, ao serem responsáveis pela comunicação e integração dentro das organizações, também têm a oportunidade de desafiar e transformar ideologias e práticas, tais como aquelas relacionadas à desigualdade de gênero. Eles podem promover uma cultura organizacional mais inclusiva, que reconheça e valorize a diversidade de gênero, criando um ambiente onde as mulheres possam ocupar posições de liderança sem discriminação. Assim, a habilidade dos gestores em comunicar e influenciar o ambiente organizacional é crucial não apenas para o fluxo de informações, mas também para a transformação cultural que combate a dominação masculina e promove a equidade de gênero.

Deste modo, essa segunda seção busca apresentar um panorama sobre a origem dos estudos sobre o gênero, suas definições, as desigualdades surgidas em torno das diferenças sexuais e de gênero e as barreiras impostas às mulheres no campo organizacional.

2.2.1 O Feminismo, a Definição de Gênero e a Interseccionalidade

O início desta seção aborda o feminismo, enquanto fruto do movimento feminista, a sua trajetória e sua interferência no surgimento das definições de gênero e da interseccionalidade.

O movimento feminista/feminismo nasceu na Europa, no século XVIII, na tentativa de retirar a mulher de uma posição de inferioridade em relação ao homem, buscando pela sua igualdade. No século XIX, a partir da Revolução Francesa, muitos direitos foram conquistados aos homens e houve a difusão das ideias de igualdade. O papel das mulheres, que era aceito por força da cultura da época, as limitava ao espaço privado e as considerava como etnias "inferiores", uma vez que deveria servir às etnias "superiores" (Siqueira; Bussinguer, 2020). Deste modo, segundo esses autores, diante das ideias de igualdade difundidas pela revolução, não fazia mais sentido que as mulheres, assim como os negros, os pobres e outras minorias, seguissem sofrendo a opressão e a exploração.

Do início das lutas do feminismo pela igualdade de direitos às mulheres, até o momento atual, foram muitas as conquistas, mas ainda restam desigualdades a serem sanadas no seio da sociedade moderna. O processo de mudança é lento e gradativo, considerando que as conquistas envolvem a disputa e a cessão de espaço e de poder, que não acontecem sem resistência (Siqueira; Bussinguer, 2020).

Para Narvaz e Koller (2006) o movimento feminista contemporâneo é um reflexo das transformações do feminismo original. O feminismo original é visto pelas autoras como um movimento predominantemente intelectual, branco e de classe média, caracterizado como um discurso múltiplo e de variadas tendências, apesar dos fundamentos comuns. O feminismo denuncia a opressão, tanto de gênero, etnia e classe (dentre outras), que transcorre pelas sociedades ao longo dos tempos e que sustentam diversas práticas discriminatórias, como resultado das experiências masculinas serem privilegiadas em relação às experiências femininas, que são, na maioria das vezes, negligenciadas e desvalorizadas (Narvaz; Koller, 2006).

O feminismo é um movimento que ganha novos contornos ao longo dos anos e está em permanente (des)construção. A sua intersecção com diferentes movimentos de luta gera diferentes movimentos feministas, como os movimentos radical, liberal, socialista, marxista, anarquista (Narvaz; Koller, 2006). No mesmo sentido, Conceição (2009) menciona que os discursos feministas que fazem referência ao poder, por vezes se apoiam na interseção das diferenças pontuadas nas categorias de gênero, classe, raça, idade, etnia, orientação sexual, dentre outras. Desta forma, surgem uma variedade de discursos feministas, como o "feminismo cultural, humanista, marxista, socialista, psicanalítico, radical, lésbico, negro, pós estruturalista, do terceiro mundo, etc." (Conceição, 2009, p. 748). De acordo com a visão desta pesquisadora, entende-se, no entanto, que essa heterogeneidade não prejudica o movimento coletivo feminista contra a dominação.

Os estudos de Souza, Corvino e Lopes (2013), também convergem com a ideia de que o feminismo não é algo homogêneo e que esse se manifesta de várias formas, com características próprias que estão relacionadas ao contexto social de determinada época, de cada geração e seus anseios, acompanhando, de certo modo, do "espírito do tempo". Para esses autores, o feminismo pode ser dividido em seis movimentos: liberal; radical; teorias culturais, feministas raciais; marxistas; pós-estruturalistas, incluindo-se nesse último o pós-estruturalismo o pós-colonialismo[3].

A trajetória do feminismo, desde o seu início liberal até a percepção atual do feminismo denominado pós-estruturalista, é tratada por Siqueira e Bussinguer (2020) como "ondas do feminismo", sendo essa uma escolha didática para analisar os impactos dessas fases no mercado de trabalho da mulher. No entanto, esses autores ressaltam que essas ondas do feminismo não são finitas e continuam convivendo no cenário acadêmico e social. As ondas, ou gerações do feminismo, também são apontadas nos estudos de Narvaz e Koller (2006), e fazem referência às diferentes fases do movimento feminista que ocorreram em épocas distintas, em contextos históricos que possuíam necessidades políticas, materiais e sociais específicas e que prevaleciam em cada época.

A **primeira onda do feminismo**, ou primeira geração, refere-se ao surgimento do movimento feminista, nascido na Europa como um movimento liberal de luta das mulheres pela igualdade, conforme citamos no início deste tópico. A "mulher", no singular, era seu principal objetivo. As mulheres pleiteavam, na época, a igualdade dos direitos civis, como o direito ao voto, os direitos à educação e ao trabalho, os quais eram, até então, exclusivos aos homens. O movimento também denunciava as formas de opressão, imposta pelo patriarcado, e as discriminações vivenciadas na ocasião (Narvaz; Koller, 2006; Conceição, 2009; Siqueira; Bussinguer, 2020).

Sobre o patriarcado, Conceição (2009) refere-se à predominância masculina, que gera a subalternidade feminina e que aparece em todas as sociedades conhecidas. Contudo, o patriarcado absoluto, ou seja, o poder absoluto dos homens, deve ser visto com reservas, pois as mulheres também possuem certa parcela de poder, sendo esse reconhecido como um poder exclusivo feminino. Deste modo, as relações sociais, muitas vezes, são imbuídas de uma luta entre mulheres e homens na arena do poder e "o gênero embora não seja, o único campo, de

[3] A referência feita aos seis movimentos feministas nessa pesquisa, denominados como "liberal, radical, teorias culturais, feministas raciais, marxistas e pós-estruturalistas", tem o intuito de apenas situar o(a) leitor(a) sobre a ideia de que o feminismo não é algo homogêneo e que se ele se manifesta de várias formas. Não há pretensão, nesta pesquisa, de abordar as definições e características de cada movimento, mas apenas de não negligenciar as suas existências.

articulação do poder, constitui-se na primeira instância dentro do qual, ou por meio do qual, o poder se articula" (Conceição, 2009, p. 748). O conceito de patriarcado para Hirata (2018, p. 16) é "uma formação social em que os homens detêm o poder, ou ainda mais simplesmente o poder é dos homens", sendo que para essa autora não existe uma formação social do "patriarcado" em separado do "capitalismo" e, por isso, ela prefere utilizar o termo composto de "capitalismo patriarcal".

Para Souza, Corvino e Lopes (2013), os inícios dos estudos de "gênero" estavam diretamente relacionados à história das mulheres e, quando se falava de "gênero", falava-se de uma série de aspectos relacionados a mulheres e a questões femininas, considerados como opostos aos referentes a homens. Scott[4] (1990) *apud* Souza, Corvino e Lopes (2013), afirma que os estudos de gênero surgiram na década de 60 com o movimento feminista, com um caráter político e como sinônimo de mulheres. E, que, com o passar do tempo, os estudos de gênero foram estendidos ao mundo masculino e o conceito de gênero se torna uma categoria útil à história tanto das mulheres como também dos homens e suas relações entre aos mesmos gêneros ou entre gêneros distintos. Scott (1990) *apud* Souza, Corvino e Lopes (2013) destaca a crítica ao determinismo biológico e a impossibilidade incomensurável de determinar as diferenças existentes entre os sexos.

A **segunda onda do feminismo**, ou segunda geração, foi mais direcionada aos direitos reprodutivos e à sexualidade (Siqueira; Bussinguer, 2020). Houve uma mudança e os estudos feministas alteraram o enfoque dado à "mulher", para "às mulheres", com grande destaque ao artigo elaborado por Gayle Rubin, publicado em 1975, com o título "O Tráfico de Mulheres", onde ela teoriza sobre o sistema "sexo/gênero" (Conceição, 2009).

O período que compreende as décadas de 1960 e 1970, foi quando o feminismo ganhou mais força nos Estados Unidos e na França, e as feministas americanas relatavam a opressão masculina e buscavam pela igualdade, enquanto que as lutas das feministas francesas frisavam a necessidade de que as diferenças entre homens e mulheres fossem valorizadas, por ser a experiência feminina sempre negligenciada (Souza; Corvino; Lopes, 2013; Narvaz; Koller, 2006). Desses movimentos surge o que foi denominado de "feminismo da igualdade" e de "feminismo da diferença", discussões essas que introduziram aos debates dos movimentos feministas a noção de equidade e paridade (Narvaz; Koller, 2006).

E foi no final dos anos de 1970 que o **conceito de gênero** passou a integrar os objetos dos estudos feministas. O conceito de gênero é considerado como uma construção social acerca

---

[4] SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. Educação e Realidade. Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 5-22, jul./dez. 1990.

das identidades sexuais, inaugurando uma nova problemática no campo feministas (Conceição, 2009). De lá para cá, os estudos feministas convivem com diversas definições de gênero, o qual se distingue do conceito de sexualidade. As questões relacionadas à sexualidade costumam a ter mais notoriedade, enquanto que as questões sobre gênero ficam, de certo modo, em um segundo plano (Carvalho, 2012).

A **terceira onda do feminismo**, ou terceira geração, está relacionada ao pós-estruturalismo (Siqueira; Bussinguer, 2020). Ela surgiu a partir dos anos de 1980 quando as feministas francesas, influenciadas pelos pensamentos de Michel Foucault e de Jacques Derrida, passaram a dar mais ênfase à diferença, à subjetividade e à singularidade das experiências. Com isso, houve um deslocamento do campo de estudo sobre as mulheres e sexos, para os estudos das relações de gênero com o desafio de pensar de forma simultânea a igualdade e a diferença na constituição das subjetividades masculina e feminina (Narvaz; Koller, 2006).

Siqueira e Bussinguer (2020) mencionam também a iniciação de uma nova onda, ou seja, de uma **quarta onda do feminismo**, que surge a partir da difusão do tema pelo uso das redes sociais, mas que ainda sem não apresenta um estudo teórico consolidado.

A base das diferenças de gênero surge com argumentos que incluem duas concepções: o essencialismo e o construtivismo social. Para o essencialismo a diferença de gênero está concisa na percepção de nossa constituição biológica, sendo algo natural. Para o construtivismo social é construído pela cultura e pela estrutura social, através de um processo de aprendizagem dos papéis de gênero. Essa aprendizagem ocorre a partir das interações sociais do indivíduo dentro da família, na escola, da vivência em outras instituições que frequentam e por interferência dos meios de comunicação em massa (Santos; Antunes, 2013).

Para Conceição (2009) o feminismo é um pensamento crítico que na medida que desconfia de coisas que parecem ser naturais em suas relações pessoais e profissionais, promove mudanças, reinventando o mundo de forma criativa e diferente, mais pacífico, menos violento, menos agressivo e menos opressor. Para o autor, o feminismo é, ainda, um movimento inclusivo que não almeja a supremacia da identidade feminina ou igualar mulheres e homens, mas sim, construir um mundo onde ser homem ou ser mulher não faça diferença alguma ou gere vantagem para esse(a) ou aquele(a).

Hirata (2018) faz referência à corrente do feminismo materialista. Para essa autora, o feminismo materialista tem o trabalho como centro de seus estudos, os quais estão voltados para as relações de poder, de exploração, opressão, dominação entre homens e mulheres. E é, ao mesmo tempo, além de uma teoria, uma prática social, pois teoria e movimentos feministas são indissociáveis. Aos seus estudos também se incluem as questões referentes à “divisão sexual

do trabalho profissional e do trabalho doméstico subjacente à divisão sexual do poder e do saber" (Hirata, 2018, p. 15).

O conceito de sexo (homem/mulher) é distinto do conceito de gênero (masculino/feminino). Sexo advém das características biológicas dos seres humanos, enquanto que o gênero surge de uma construção social do sexo e abarca todo um sistema de relações que inclui o sexo, de modo a ultrapassar a diferença biológica. Ao gênero estão imbuídas as diferenças que foram construídas socialmente e atribuídas ao masculino e ao feminino, não apenas no que tange a diferença biológica existente entre o homem e a mulher (Santos; Antunes, 2013, p. 37).

E para Carvalho (2012) as definições de gênero podem ser divididas, basicamente, em duas: a **primeira** considera o gênero como oposto e complementar ao sexo, sendo algo construído socialmente, em contraste com o que é determinado biologicamente. Essa autora menciona que o termo "gênero" era originalmente utilizado para se referir às formas masculinas e femininas na linguagem, mas acabou sendo apropriado como um termo contrastante ao sexo, indicando o que era socialmente identificado como masculino ou feminino. A **segunda** definição mantém a percepção de que gênero é um conceito construído socialmente, mas neste caso, não de forma opositiva ao sexo, mas sim que o conceito de sexo integra o conceito de gênero, porque as diferenças entre os corpos (que separam os corpos em machos e fêmeas) também são notadas, e ganham significados, a partir de codificações e construções sociais. Desta forma, o conceito de gênero é mais amplo e é usado para referir-se a toda construção social que se remete ao masculino e ao feminino, como questões de hierarquia, e indo muito além (Carvalho, 2012).

Souza, Corvino e Lopes (2013) reportam que o sexo poderia ser homem, e nesse caso o gênero seria o masculino, ou poderia ser mulher e gênero seria o feminino. O gênero define o comportamento sexual do indivíduo, ditando seus limites, padrões e normas de condutas, estabelecendo uma trilogia entre "sexo-gênero-sexualidade". Essa trilogia, por sua vez, mantém uma relação de causa-efeito entre os elementos, onde o sexo define o gênero e o gênero define a sexualidade das pessoas de modo a regulamentar todo o comportamento social.

No entanto, o conceito de gênero, dentro dos estudos feministas, abriu um caminho para a desnaturalização e para a desconstrução das oposições binárias. E, em resultado das críticas aos dualismos, o dualismo sexo/gênero, onde sexo era tido como natural e gênero como cultural, também passou a ser criticado e desconstruído (Conceição, 2009).

Para Carvalho (2012), no entanto, não é necessário abolir as análises sobre o termo sexo, mas cabe uma crítica quanto ao seu uso ingênuo e não problematizado. Para esse autor, a

diferença entre os corpos advém de uma interpretação social e histórica, refletindo na estruturação da sociedade e gerando uma polaridade entre homens e mulheres, percebida pelas relações desiguais e hierarquizadas. Para Conceição (2009), com a evolução dos estudos feministas, atualmente compreende-se que o sexo, ao ser identificado com o corpo, também é pensado a partir de leituras culturais sobre o gênero.

O conceito de gênero integra toda a simbologia que está associada ao senso comum e que se referem a feminilidade ou masculinidade. Como exemplo desses símbolos, que não estão relacionados diretamente aos corpos, cita-se o uso das cores (azul para menino e rosa para menina); a divisão das ocupações (motoristas para homens e os serviços de cuidados para mulheres), dentre outras situações que foram vinculadas ao feminino ou ao masculino como resultantes de construções sociais. (Carvalho, 2012).

Com o avanço dos estudos sobre gênero, muitas identidades de gênero ganharam visibilidade. Nesse sentido, as análises de Souza, Corvino e Lopes (2013) apontam que, para o pós-estruturalismo, passou a existir diversos "gêneros" e não somente o modelo binário masculino e feminino:

> Feminino não se refere somente a mulheres e nem masculino a homens, pois tanto homens quanto mulheres apresentam elementos e características destes produtos sócio-culturais. Além disso, existem diversas "feminilidades" e "masculinidades" que a todo tempo rompem com a concepção hegemônica que se tem sobre gênero. (Souza; Corvino; Lopes, 2013, p. 606)

É relevante a observação do gênero nas análises da sociedade como um todo, não apenas no que tange às mulheres, em específico, mas também aos homens. As diferenças que são imputadas às mulheres e aos homens, oriundas da observação da diferença sexual na natureza, perfazem a construção de todo um sistema simbólico, que provém da construção de significados culturais. Igualmente, essas diferenças entre a masculinidade e a feminilidade são utilizadas, para compreensão das relações sociais, as relações entre homens e mulheres, e, em especial, para dar significados às relações de poder (Carvalho, 2012).

Sobre a **interseccionalidade**, Hirata (2014, 2018) compreende que as relações sociais de gênero, de raça e de classe são interdependentes e indissociáveis. A autora explica que a origem do paradigma interseccional está fundada nos estudos das teóricas do movimento denominado *blackfeminism*, como Patricia Hill Collins, Audre Lorde, Angela Davis e *Bell Hooks*[5]. Mas, segundo Hirata (2014, 2018) foi a jurista negra, Kimberlé Crenshaw, a grande

[5] Pseudônimo usado por Gloria Jean Watkins, conforme informações disponíveis em: <https://elefanteeditora.com.br/quem-e-bell-hooks>. Acesso em: 2, mai. 2023.

responsável teórica da interseccionalidade, ao ter buscado uma melhor maneira de defender as mulheres negras da discriminação de raça, de sexo e de classe.

Hirata (2018) aponta que há um debate central sobre a extensão da interseccionalidade para outras categorias, como a sexualidade e a orientação sexual, a idade, a nação, a etnicidade, a deficiência, etc. E, ela acredita que o conceito de gênero contém a dimensão "sexualidade" e, portanto, a interseccionalidade deve apontar para a imbricação de gênero/sexualidade, raça e classe. Contudo, Hirata (2018, p. 23) finaliza sua conclusão comentando que:

> Também é necessário enfatizar a tese segundo a qual a interseccionalidade pode ser vista como uma das formas de combate às opressões múltiplas e imbricadas e, portanto, como instrumento de luta política. É nesse sentido que Patricia Hill Collins considera a interseccionalidade ao mesmo tempo como um "projeto de conhecimento" e uma "arma política".

A pretensão desse tópico foi apresentar, resumidamente, a trajetória do feminismo (ondas do feminismo), a evolução da definição de gênero e da interseccionalidade. Destaca-se que o movimento feminismo começou no século XVIII com o objetivo de promover a igualdade entre homens e mulheres e desafiar a posição de inferioridade das mulheres. O feminismo, portanto, não é um movimento homogêneo; ele se expressa de várias formas, com características que se ajustam ao contexto social de cada período e geração, refletindo o "espírito do tempo" predominante. Ou seja, as ideias, valores e tendências predominantes em uma determinada época da história influenciam as formas e preocupações do movimento feminista, por refletirem as condições e demandas sociais do período em que está inserido.

O conceito de gênero, que inicialmente estava relacionado ao binário masculino e feminino, foi ampliado pelo pós-estruturalismo, reconhecendo múltiplas identidades de gênero além do modelo tradicional. Isso inclui a aceitação de diversas "feminilidades" e "masculinidades", que desafiam as concepções hegemônicas sobre gênero e destacam a importância de analisar as relações de poder e significados culturais atribuídos a diferentes gêneros.

Na concepção desta pesquisadora, portanto, o conceito de gênero é compreendido, de uma forma mais ampla, como uma construção social que vai além das características biológicas do sexo (homem/mulher), envolvendo um sistema de relações que atribui significados ao masculino e ao feminino. Diferente da sexualidade, que se refere às características biológicas, o gênero é moldado pela cultura e estrutura social, através de um processo de aprendizagem de papéis. Assim, o gênero ultrapassa a diferença biológica e incorpora as normas, expectativas e

comportamentos socialmente construídos em torno das identidades masculinas e femininas (Conceição, 2009; Santos; Antunes, 2013).

2.2.2 A Desigualdade de Gênero e o Teto de Vidro

Há uma tendência, originada na construção cultural das sociedades, de relacionar elementos, características, condutas, ocupações, ao feminino e ao masculino. Essas atribuições relacionadas ao gênero, não estão ligadas ao sexo dos corpos, mas sim ao que eles representam dentro dessas culturas. Essa associação também aparece no seio das organizações em reflexo da cultura da sociedade na qual a organização está inserida. Bourdieu (2005) aponta que a divisão entre os sexos reflete na ordem das coisas, no modo como os objetos também são sexuados, de forma que essa "categorização" é incorporada como natural em todo o mundo social e no *habitus* dos indivíduos, refletindo em suas percepções, pensamentos e consequentemente em suas atitudes.

Steil (1997) considera que os indivíduos, a partir da infância e da adolescência, vão adquirindo, de forma gradativa, uma consciência sobre o discurso organizacional referente ao gênero, ao qual se insere as atribuições relacionadas ao feminino e ao masculino, na proporção que são educados para assumirem, futuramente, seus papéis de atores organizacionais sexuados.

De acordo com o entendimento desta pesquisadora, compreende-se que todas as diferenças geradas a partir do gênero, criam a percepção de que as mulheres são suscetíveis, as colocando em uma posição de desvantagens perante os homens. Essa percepção reflete em vários aspectos de suas vidas, assim como em suas carreiras profissionais. Nesse sentido, Hirata (2001) considera que as oportunidades de trabalho são mais precárias para as mulheres, porque elas são mais vulneráveis e menos protegidas, diante da ausência de legislação trabalhista e de organizações sindicais que as resguardem, levando-as a serem usadas como "cobaias" em experimentações sociais.

Como fortes indícios de desigualdades de gênero no âmbito do trabalho, Hirata (2018) aponta a segregação horizontal e vertical. A segregação horizontal é o fenômeno compreendido pela ausência de oportunidades dadas às mulheres para o acesso às mesmas profissões que os homens. Dessa forma, as mulheres estão limitadas a um número restrito de atividades e isso, ocorre tanto na França quanto no Brasil, países em que a autora estudou a temática. Segundo a autora, a segregação vertical, por outro lado, é o fenômeno que inibe a ascensão das mulheres,

gerando barreiras e poucas perspectivas de promoção, além da polarização do emprego feminino.

Essas barreiras invisíveis, sutis, transparentes, mas que são surpreendentemente fortes, capazes de dificultar a ascensão das mulheres aos cargos mais altos na hierarquia organizacional, foram denominadas, a partir da década de 1980 nos Estados Unidos, como *Glass Ceiling* ou Teto de Vidro (Steil, 1997; Hirata, 2018; Meinhard; Faria, 2020). Este fenômeno surpreende pela sua perversidade, ao ponto que demonstra que a ascensão das mulheres não se limita as suas qualificações ou ao desempenho esperado, mas sim em função do gênero, através de ações veladas nas falas e ações dos indivíduos nas organizações, estando presente e sendo percebido, em todos os lugares (Steil, 1997; Meinhard; Faria, 2020).

Um dos efeitos do "Teto de Vidro", apontado pelos estudos de Steil (1997), demonstra que quando há candidatos de ambos os sexos para promoção aos cargos mais altos, mesmo diante das situações onde os candidatos perfizeram a mesma trajetória nas organizações, há uma preferência pela promoção do homem. As pesquisas sugerem que as mulheres foram menos desafiadas e que não exerceram as mesmas responsabilidades que os homens no exercício e ocupação dos mesmos postos. A busca por uma certa desqualificação feminina, é igualmente comentada por Santos e Antunes (2013, p. 37):

> A masculinidade hegemônica insere no contexto das relações de gênero uma polarização e faz com que as crenças estereotipadas atribuídas às mulheres sejam consideradas negativas, impedindo-as de assumirem cargos de comando nas organizações e desqualificando-as para os papéis de liderança.

Desde a concepção do conceito do Teto de Vidro durante os anos 1980, até a atualidade, a situação da baixa representatividade feminina em cargos de níveis mais altos das estruturas organizacionais persiste, sugerindo que a ruptura das barreiras imposta às mulheres avança de forma lenta, em reflexo da assimetria entre os gêneros, utilizada como justificativa para a manutenção das desigualdades nas sociedades e organizações.

> É evidente que diferenças biológicas entre os gêneros sempre existirão; porém, essa assimetria não pode ser usada como argumento para justificar as desigualdades nas relações entre ambos, nem para preterir ou excluir as mulheres de posições de liderança apenas com base no sexo biológico". (Santos; Antunes, 2013, p. 44)

Quanto à ascensão da mulher aos cargos de prestígio dentro das organizações, quando ocorre, nem sempre se dá nas mesmas condições de igualdade que para os homens. Há outras variáveis que geram a desigualdade entre os gêneros como a disparidade salarial, a segregação

das funções e a sobrecarga imposta às mulheres para com os cuidados familiares, ocasionando para muitas delas, uma tripla jornada de trabalho (Santos; Antunes, 2013).

Hirata (2018) aponta que questões de diferenças salariais para as mulheres também são similares em nível internacional, sendo que os salários das mulheres são sempre inferiores aos dos homens, além de haver uma desigualdade entre os salários de homens negros e brancos e entre mulheres negras e brancas.

Ainda sobre as diferenças existentes no exercício de cargos de níveis mais alto nas organizações, por homens e por mulheres, o estudo de Steil (1997) aponta que há um grande engajamento na preparação dos(as) ocupantes de cargos de níveis mais altos, para o exercício de tarefas desafiadoras e de projetos relevantes. No entanto, Steil (1997) também menciona que os homens são menos propensos a delegar tarefas importantes para as mulheres, do que para outros homens.

Outro aspecto, que reforça a existência da desigualdade entre os gêneros, refere-se ao desempenho escolar. Segundo Hirata (2018), em quase todos os países industrializados, as mulheres apresentam um melhor desempenho escolar do que os homens, mas seguem em situação de inferioridade no mercado de trabalho.

E, em mesmo grau de similitude, são as desigualdades relacionadas aos trabalhos domésticos, que seguem atribuídos às mulheres em todas as regiões do mundo (Hirata, 2018). Sobre esse aspecto, Meinhard e Faria (2020) consideraram que essa situação representa a existência da atribuição do papel de provedor da família ao homem, enquanto que à mulher é atribuído o papel de dependente, o que, de certa forma, revela um modo de perpetuar os atributos de gênero fundamentados pelo sistema de capital. Nesse sentindo, de acordo com o entendimento desta pesquisadora, o homem, por ser visto como o provedor familiar, obtém melhores condições de trabalho do que as mulheres. Essa construção social garante, até os dias atuais, que muitas mulheres não construam suas carreiras profissionais, optando-se em manter em uma posição de dependência de seus companheiros.

Buscar explicações universais para as causas e para as origens das desigualdades entre os gêneros, dentre outras preocupações dos estudos feministas, é incorrer no risco de reduzir tudo ao essencialismo e ao determinismo biológico. A partir dessa preocupação, e a fim de evitar esse equívoco, outras questões foram introduzidas no seio dos debates feministas com base no conceito de gênero, que passou a observar a articulação entre gênero, raça, classe, etnia, idade, dentre outros, e nas diferenças existentes entre as mulheres e em como essas categorias impactam em suas vidas. Ou seja, a observação da desigualdade não se refere apenas àquelas existentes entre mulheres e homens, mas também, nas diferenças presentes entre as mulheres,

a partir de configurações especificas que constituem relações socais diversas (Conceição, 2009).

No mesmo sentido, Carvalho (2012, p. 402) considera que:

> (...) as diferenças ou semelhanças entre os sexos e as interações e relações de poder entre homens e mulheres são apenas parte do que é abrangido pelo conceito de gênero assim definido. E, por outro lado, elas mesmas não podem ser inteiramente explicadas apenas nesse âmbito, pois estão sempre articuladas a outras hierarquias e desigualdades de classe, raça/etnia, idade etc.

A tendência de atribuir certos símbolos ao feminino e ao masculino, repercute em desigualdades entre os gêneros que se manifestam de diversas formas. No âmbito organizacional, em específico, a desigualdade se torna mais nítida quando observa-se a divisão sexual do trabalho, onde as mulheres ocupam funções mais voltadas para a área dos cuidados e os homens para áreas de engenharias, por exemplo, ou ainda quando compara-se a remuneração das mulheres, que é menor, mesmo quando elas realizam as mesmas atividades correlatas aos homens. As mulheres ganharam alguns espaços no mercado de trabalho, com o avanço da era industrial, assim como conquistaram alguns direitos, mas o aumento de oferta de mão de obra feminina não significa que as mulheres recebem o mesmo tratamento que os homens (Meinhard; Faria, 2020). Para Bourdieu (2005) a divisão social do trabalho surge da diferença biológica entre os sexos, isto é, entre o corpo masculino e o corpo feminino, consideradas como uma justificativa natural para as causas das diferenças sociais construídas em torno dos gêneros, gerando toda uma ordem natural e social.

Hirata (2001) aponta que, nos anos 1990 (noventa), os efeitos da globalização se tornaram um paradoxo que afetou de maneira desigual os empregos masculinos e femininos. Segundo a autora, houve o crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho, mas esse aumento na participação implicou em empregos precários e vulneráveis, em algumas regiões do mundo, como Ásia, Europa e América Latina.

Segundo Santos e Antunes (2013), um conjunto de crenças estruturadas na sociedade define os estereótipos de gênero, associando certas características às mulheres e outra aos homens. Essa construção social que classifica e atribui valores aos homens e mulheres, leva a estruturação de papéis imputados ao masculino e ao feminino. A masculinidade está para o racional, sendo associada ao homem, assim como a feminilidade está para a sedução e a emoção, e vinculada às mulheres (Souza; Corvino; Lopes, 2013). Esses papéis, polarizam a desigualdade entre os gêneros, como que em dois polos opostos, gerando uma relação complementar ou hierárquica, tanto no contexto social como dentro das organizações. O gênero,

por sua vez, abarca múltiplas instâncias e relações sociais, gerando movimentos de ação e reação, articulando as relações de poder (Santos; Antunes, 2013).

Como exemplo, dessa atribuição de papéis, podemos citar que às mulheres são atribuídos os predicados da delicadeza, meiguice, carinho e aos homens, da brutalidade, agressividade e indiferença. Essas atribuições são levadas para o interior das organizações, gerando uma diferenciação dos atributos do homem e das mulheres em posição de liderança, em decorrência da identidade do papel sexual a eles imputados. Em reflexo a isso, os homens são considerados mais autoconfiantes e tendenciosos a dominar seu ambiente, enquanto que as mulheres são mais altruístas e preocupadas com os demais. (Santos; Antunes, 2013)

Esses valores, que geram estereótipos relacionados aos papéis masculino e feminino, criam barreiras, por vezes invisíveis, mas suficientemente fortes, para inibir a ascensão da mulher aos cargos de prestígio e poder nas organizações, mesmo após as mulheres conseguirem ingressar de forma maciça no mercado de trabalho (Santos; Antunes, 2013). A alternativa viável para esses autores, seria um estilo andrógino de gestão, pelo qual seria possível aproximar as oportunidades para homens e mulheres, promovendo a igualdade de condições e integração entre os gêneros. Para tal, no entanto, a inserção das mulheres nas organizações dependeria de um novo arranjo das relações organizacionais e também sociais, visto que as últimas interferem nas primeiras, com a desconfiguração das causas que geram a divisão sexual do trabalho e das barreiras para a ascensão das mulheres.

Na visão desta pesquisadora, no entanto, os estilos de gestão de homens e de mulheres, podem conter diferenças com base em diversos fatores, além das características relacionadas ao gênero desses indivíduos. Esses fatores podem ser, por exemplo, relacionados às características individuais dos gestores: como sua trajetória profissional, a qualificação, a idade, a cultura, etc.; e às características da unidade organizacional: mais ou menos estáveis, tamanho, nível de capacitação de seus membros, etc. Ou seja, uma gestão masculina pode variar de um homem para outro, assim como uma gestão feminina pode ser diferente de uma mulher para outra. O estilo andrógino de gestão (Santos; Antunes, 2013), embora busque promover a redução das diferenças e a integração entre os gêneros, pode não ser suficiente, considerando que as diferenças vão além do gênero e, de certo modo, sempre existirão.

Steil (1997) com base nos estudos sobre a teoria da identidade social e em uma tentativa de explicar o fenômeno do Teto de Vidro, acredita que ele pode estar relacionado ao esforço dos homens de resguardar a sua autoestima ou papéis, que lhes foram conferidos ao longo da história, de detentores dos postos de maior prestígio nas organizações. Ainda, segundo o autor, essa hipótese se expande quando a ela é inserida a perspectiva da manutenção do poder por

grupos nas organizações, o que pode gerar o estabelecimento de estruturas organizacionais capazes de garantir a preservação do poder a esses grupos.

Souza, Corvino e Lopes (2013) também consideram que a abordagem de questões relacionadas ao gênero remete às relações de poder, supondo-se que ele é exercido pelos sujeitos em suas relações sociais, gerando resistência como efeito de suas ações.

O resultado da pesquisa de Meinhard e Faria (2020) sugere que apesar de haver um empenho em tratar das questões de igualdade de gênero no âmbito organizacional, para que as transformações de fato ocorram, ainda é necessária uma mudança da posição masculina dentro da empresa. Contudo, "isso não significa conceder aos homens o protagonismo, mas reconhecer que a efetividade da igualdade de gênero depende da luta social das mulheres e dos homens trabalhadores, ou seja, de uma prática de classe" (Meinhard; Faria, 2020, p.57).

Conclui-se, com base nesses estudos, que o fenômeno do Teto de Vidro é uma das formas de manifestação da desigualdade de gênero e que impacta sobremaneira na vida das mulheres. Suas ascensões profissionais são limitadas e, concomitantemente, existe uma pressão para que suas tarefas se restrinjam aos cuidados domésticos, papel atribuído ao feminino e que favorece aos homens e as estruturas sociais. Para as mulheres que rompem esse paradigma e alcançam cargos de prestígio nas organizações, resta o desafio de desempenhar suas funções livres de discriminação, por serem mulheres e consideradas, muitas vezes, como frágeis e despreparadas, independentemente de suas competências.

2.2.3 Desafios e Avanços na Ascensão Feminina em Cargos de Liderança

Estudos reconhecem a existência do fenômeno conhecido como "Teto de Vidro", o qual consiste em barreiras invisíveis e intransponíveis que impedem a progressão das mulheres em suas carreiras e está presente tanto em organizações do setor público como privado.

A sociedade, por sua vez, é composta por estruturas simbólicas, que ao mesmo tempo que organizam a sociedade, também a dividem a partir do gênero. E foi, só a partir do século XX que essas estruturas começaram a permitir, com mais vigor, que as mulheres começassem a conquistar a sua cidadania e a exigir seus espaços como individuas que são (Martins, 2019).

No entanto, apesar de décadas de lutas por condições melhores para vida das mulheres e dos grandes avanços que foram conquistados, ainda é perceptível que o seu acesso em cargos mais altos, ainda é restrito. A representação das mulheres em postos de poder e de tomada de decisão ainda é assimétrica, sendo mais fácil aos homens o acesso a esses cargos do que para

as mulheres, mesmo quando elas gozam da mesma preparação e qualificação que seus colegas homens. E, quando as mulheres exercem as funções em cargos mais altos, é comum que sejam em setores tradicionalmente femininos (Nogueira, 2006).

Considerando o escopo desta pesquisa, analisa-se os estudos de Miranda, Fonseca, Cappelle, Mafra, Moreira (2012); Vaz (2013); Monteiro e Altmann (2021); e Grangeiro e Militão (2020), que abordam, cada um com seu enfoque específico, os impactos do Teto de Vidro na administração pública e na área da educação. Esses estudos exploram tanto as dificuldades de acesso aos cargos mais altos quanto os desafios enfrentados por mulheres durante o exercício de suas funções. Paralelamente, os estudos de Reis e Zucco (2020) sobre as Oficiais da Marinha do Brasil, embora se diferenciem dos campos da administração pública e da educação, revelam resultados semelhantes sobre os desafios e impactos que o Teto de Vidro impõe às mulheres em posições de liderança.

Deste modo, em estudo sobre o Teto de Vidro em organizações públicas brasileiras, Vaz (2013) aborda que, o fato do acesso aos serviços públicos acontecer, via de regra, por concurso público, proporciona uma garantia de igualdade de tratamento aos concorrentes pelas vagas e gera uma impressão de que o teto de vidro nessas organizações seja menos evidente. Porém, o serviço público não está protegido dos efeitos do Teto de Vidro, onde também há uma distribuição desigual das mulheres em cargos mais altos.

Segundo Vaz (2013), foi possível constatar a existência do Teto de Vidro na Administração Pública Federal, ao analisar a ocupação dos cargos em comissão do grupo de Direção e Assessoramento Superiores (DAS). Estes cargos correspondem, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, às funções de direção, chefia e assessoramento, exercidos de forma provisória por aquele(a) que for nomeado(a) para essa função, podendo ser, ou não, servidor de carreira do Estado. Os cargos DAS têm seis níveis, de acordo com seu poder decisório, onde o DAS 6 está para nível mais alto e o DAS 1 para o mais baixo. A autora observa uma menor participação feminina juntos aos cargos de DAS 6, demonstrando que quanto mais alto o nível decisório do cargo, menor é a presença de mulheres.

Vaz (2013) faz referência os estudos de Fontenele-Mourão (2006) sobre mulheres ocupantes de postos de gerência do topo da carreira da Administração Pública, equivalentes aos cargos DAS 5, 6 e de natureza especial. Dentre os apontamentos mencionados por Fontenele-Mourão[6] (2006) *apud* Vaz (2013), destacam-se os apontamentos feitos pelas mulheres em exercícios nesses cargos, sobre:

[6] FONTENELE-MOURÃO, T. M. Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006. 92p.

- O sucesso no cargo de direção está atribuído ao mérito e esforço pessoal, reconhecendo que, apesar da competência, foi necessário superar preconceitos para avançar na carreira.

- Preocupação em demonstrar competência e superar expectativas para serem respeitadas em seus cargos de liderança.

- A função gerencial exige maior dedicação, horários irregulares e, muitas vezes, trabalho nos finais de semana. Nesse contexto, o apoio familiar é considerado essencial para equilibrar as vidas profissional e pessoal.

- A gestão feminina se distingue pela preocupação com o tratamento das pessoas, ênfase no trabalho em equipe e tentativa de suavizar conflitos. Em contraste, o estilo masculino é descrito como mais severo e autoritário.

- A experiência de gerir tarefas e conflitos familiares é vista como um diferencial feminino que as ajuda a lidar melhor com as pessoas no ambiente de trabalho.

Para Vaz (2013), a baixa presença feminina em cargos de chefia não se deve apenas à discriminação, mas também ao desafio de equilibrar a vida profissional e pessoal. Esse desafio resulta da divisão sexual do trabalho, que atribui às mulheres a maior parte das responsabilidades familiares, e da internalização de normas tradicionais que as fazem priorizar a esfera privada em vez da pública e profissional. Segundo a autora, a escassa presença feminina em cargos de decisão dificulta a adoção de políticas que promovam uma maior participação das mulheres em níveis superiores da administração pública, enquanto que no meio acadêmico, as mulheres enfrentam um ambiente desfavorável, com menor acesso a posições de prestígio e comitês científicos, o que limita a obtenção de recursos para pesquisa e reduz suas oportunidades profissionais.

Em estudo sobre a na rede municipal de educação de Campinas/SP, Monteiro e Altmann (2021) verificam o estabelecimento de hierarquizações e diferenças entre mulheres e homens, nesse campo profissional. Segundo as autoras, estudos que se dedicaram a observar a carreira docente afirmam que, apesar de ser considerada uma profissão feminina, a carreira é de ascensão masculina.

Nesse mesmo estudo, Vianna[7] (2013) *apud* Monteiro e Altmann (2021), aponta que as relações entre docentes mostram um claro exercício de poder masculino sobre as mulheres, especialmente no caso de heterossexuais e brancos. Apesar da maioria feminina na profissão,

---

Disponível em: http://200.130.7.5/spmu/docs/topo_carreira_fim.pdf.

[7] VIANNA, Cláudia. A feminização do magistério na educação básica e os desafios para a prática e a identidade coletiva docente. In: YANNOULAS, Silvia Cristina (org.). Trabalhadoras: análise da feminização das profissões e ocupações. Brasília: Editorial Abaré, 2013. p. 159-180.

esses homens frequentemente ocupam posições de controle e prestígio, mesmo sem buscar esses cargos. Entre os professores pesquisados, os homens heterossexuais tendem a assumir cargos de liderança e representar a categoria, enquanto as mulheres ficam em posições menos influentes.

As histórias de diretores e diretoras da rede de ensino pesquisada, revelam que eles chegaram aos cargos de gestão escolar mais cedo, seja por serem mais jovens ou por terem menos tempo de carreira. Enquanto as mulheres ascenderam principalmente por concurso e iniciativa pessoal, os homens receberam incentivos e indicações de superiores hierárquicos (Monteiro; Altmann, 2021).

Tendo como análise uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) no Brasil, os estudos de Grangeiro e Militão (2020) revelam que há uma falta de equilíbrio entre homens e mulheres em cargos de gestão, onde a participação feminina diminui conforme os níveis dos cargos hierárquicos sobem. De acordo com as autoras, certas características inerentes à carreira feminina as tornam mais suscetível à preconceitos, o que dificultam sua ascensão aos cargos com maior poder decisório.

Essas autoras apontam que as opiniões das mulheres em cargos de gestão se dividem quanto às percepções de discriminação para a ascensão ou no exercício profissional de seus cargos. Enquanto algumas não percebem a discriminação, outras revelam enfrentá-la, muitas vezes de forma velada, como gestos, olhares ou preferência por homens para cargos vagos. No entanto, o discurso daquelas que negam a discriminação relatam experiências que indicam atitudes discriminatórias de gênero, indicando elementos que limitam as mulheres aos cargos de menor responsabilidade.

A análise das entrevistas com parte das mulheres em cargos de gestão na IFES, objeto de estudo de Grangeiro e Militão (2020), revelam que essas gestoras:

- Encontram dificuldades de interação em contextos masculinos, pois sentem que suas falas são reprimidas, o que pode dar a impressão de que elas são menos capacidades para exercem cargos de comando.

- Sentem-se mais percebidas pelo gênero do que pelo *status* profissional, quando participam de reuniões com um quórum predominantemente masculino.

- Percebem que sua voz não é ouvida, quando conseguem se manifestar e expor suas ideias nesses espaços masculinizados.

Miranda *et al.* (2012) observam como as docentes vivenciam o exercício das funções gerenciais nas universidades. Os autores reconhecem que as mulheres em cargos de gerência enfrentam desafios relacionados à conciliação de múltiplos papéis sociais, desigualdades de

poder, o preconceito e o teto de vidro. Elas precisam equilibrar traços de identidade gerenciais masculinos tradicionais com características de seus papéis pessoais, como mãe e esposa.

Em outras palavras, segundo Miranda *et al*. (2012), ao assumir um cargo gerencial, as mulheres enfrentam o desafio de conciliar múltiplos papéis e construir novas identidades. Enquanto papéis como mãe, esposa e dona de casa tendem a se manter relativamente constantes, o papel de "administradora" é transitório. As mulheres podem desenvolver uma identidade gerencial durante seu tempo na função, mas ao final do período, podem retornar predominantemente aos papéis anteriores, como o de docente.

Como contraponto, a observação dos estudos realizados sobre as Oficiais da Marinha do Brasil, pioneiras em ocuparem cargos de direção dentro desta organização, demonstram que as oficiais apresentam um movimento contínuo para se adequarem as exigências das instituições. Essas mulheres desconstruíram atribuições e lugares que são tidos apenas como femininos, para promoverem suas próprias experiências profissionais e de poder dentro de padrões hegemônicos institucionais (Reis; Zucco, 2020).

Deste modo, com base nesta pesquisa, percebe-se uma tendência em que as mulheres que chegam a ocupar cargos hierárquicos mais altos, em quaisquer organizações, são sempre instigadas a demonstrar habilidades profissionais e emocionais para o exercício do cargo, mas também em se apresentar suficientes de modo que não sejam vistas em desvantagem perante os homens que exercem (ou exerceram) esses postos de poder.

Por outro lado, um exemplo de política de reparação das consequências assimétricas causadas pelo “Teto de Vidro”, é o que aconteceu na Áustria, em 2002. O país alterou a Lei das Universidades, implementando um sistema de cotas visando o aumento do número de mulheres em cargos de chefias no reitorado das universidades, como meta das políticas de igualdade de gênero naquele país (Wroblewski, 2019). Para a autora, cria-se uma expectativa de que as mulheres ao ocuparem cargos de chefia conseguirão atuar de forma a modificar as estruturas e a cultura organizacional em prol da igualdade de gênero. Mas, ainda de acordo a autora, essa expectativa, de que a participação do sexo sub-representado iniciará uma mudança cultural, é problemática em dois sentidos. O primeiro é que as mulheres teriam que abolir as barreiras estruturais que refletem nas carreiras das mulheres, através da tomada de decisão, alterando normas e valores referentes aos procedimentos de avaliação, etc. E o segundo sentido, refere-se à competência para provocar as mudanças estruturais ou culturais que são atribuídas unicamente às mulheres, quando na verdade a responsabilidade pela mudança requer o envolvimento de todas as partes interessadas nesse processo, ou seja, de homens e mulheres, independente da identidade de seus gêneros.

A tentativa de reverter o “Teto de Vidro” com a criação de mecanismos que favoreçam a ascensão de mulheres aos cargos mais altos e responsáveis pela tomada de decisões, é uma estratégia válida. No entanto, o desafio não está apenas em desbloquear o acesso das mulheres aos cargos de alto nível, mas também de permitir que elas desempenhem suas funções longe de práticas discriminatórias, pois mesmo em cenários onde não há prática discriminatória voltada para a gestão feminina, existe um enfrentamento, por parte das mulheres, às diferenças sexuais que são compreendidas, de modo subliminar, como construções sociais. (Reis; Zucco, 2020).

A pesquisadora entende que o desafio se torna maior quando algumas mulheres, que sofrem discriminações, não as reconhecem. Nesse sentido, os resultados de análises sobre os discursos de mulheres em diferentes posições, sugerem que os “efeitos de uma ideologia dominante sobre a construção da subjetividade feminina” (Nogueira, 2006, p. 63) interferem em seus discursos. A autora chama atenção ao fato de que nem todas as mulheres assumem ter vivenciado práticas discriminatórias, apesar de reconhecerem que essa prática exista na sociedade. Para essas mulheres, que negam a discriminação, é comum associarem a sua trajetória de sucesso às suas qualidades particulares. No entanto, a autora aponta que existem mulheres que admitem terem vivenciado a discriminação e fazem reflexões sobre como a ordem social e as relações de poder contidas nas relações sociais de gênero, interferem em suas trajetórias.

Os instrumentos de reparação aos efeitos do “Teto de Vidro”, como o aumento do número de mulheres em cargos de decisão, parecem ser insuficientes, cabendo ações paralelas que fortaleçam a alteração da ordem já estabelecida (Nogueira, 2006, p. 71).

> Do ponto de vista das implicações práticas e políticas, esta interpretação permite assumir que um mero aumento do número de mulheres em cargos de decisão, se não acompanhado de reconstrução, resistência e partilha de experiências por parte das mulheres, apenas aumenta o número no “clube”, mas não altera a ordem estabelecida e, por isso, não possibilita uma radical transformação social. Ser uma mulher isolada não parece ser solução de futuro. São necessárias ações paralelas, de aumento do número de mulheres em postos de liderança, mas também o desenvolvimento de discursos alternativos sobre homens e mulheres.

Ainda sobre o discurso de reconhecimento de práticas discriminatórias pelas mulheres, o estudo de Reis e Zucco (2020) sobre as mulheres que chegaram aos cargos de direção na Marinha do Brasil, também revela que nem sempre, em suas narrativas, as mulheres que admitem vivenciar práticas preconceituosas ou discriminatórias, como também observado por Grangeiro e Militão (2020):

> Suas narrativas projetaram situações de preconceito no cotidiano do comando, em, contudo, serem explicitamente nomeadas como tal. Por isso, era imperioso que demonstrassem sua capacidade, sua superioridade, em comparação aos homens, apesar de não verbalizarem tal necessidade. A negação desses enfrentamentos pode estar relacionada à naturalização da condição feminina ou às estratégias de presença e ocupação dos espaços no âmbito da MB. (Reis; Zucco, 2020, p. 11).

As mulheres reconhecerem a existência da discriminação (formal e informal) associada ao gênero, presente tanto em sua ascensão aos cargos mais altos como durante suas atuações nessas funções, é um modo de denunciar as desigualdades e interferir em suas experiências e nas experiências de outras mulheres. Enquanto as mulheres não refletirem sobre suas experiências desafiadoras e, consequentemente, sobre os fenômenos sociais, elas vão "manter a matriz de relacionamento como masculina e não alterando as normas sociais" (Nogueira, 2006, p. 70) vigentes.

As Oficiais da Marinha do Brasil em cargos de direção, também apresentam características que foram potencializadas ou adquiridas no exercício do cargo, que correspondem às qualidades que sempre estiveram, historicamente, atribuídas aos homens, como a racionalidade, a competência, a autoridade e a voz de comando. Essas constatações vão ao encontro daquelas feitas por Miranda et al. (2012). Contudo, demonstra-se que às gestões dessas mulheres foram adicionados outros predicados inerentes a uma gestão relacional, atributos próximos ao zelo pelas relações interpessoais, como a aproximação e o cuidado para com o bem-estar da sua equipe, a busca em ouvir e dar apoio, dentre outras atitudes que, socialmente, são atribuídas às mulheres. Apesar de terem toda a competência para exercerem as funções desses cargos, o pioneirismo e a condição de serem mulheres tornou-se um desafio particular (Reis; Zucco, 2020).

Ainda sobre o exercício de cargos de comando, justifica-se um certo distanciamento do(a) titular do cargo para com os demais indivíduos que integram a estrutura hierárquica da organização. O relacionamento mais distante entre o titular e seus subordinados pode ser, por vezes, uma forma de garantir a isenção e imparcialidade para a tomada de decisão. No entanto, as mulheres nestes postos inovaram a gestão de seus cargos, buscando uma maior aproximação da sua tripulação, rompendo com os moldes naturais disseminados pelos gestores masculinos. A estratégica de aproximar-se dos subordinados revela uma forma nova de gerenciar a equipe, sem o emprego da coação, para as gestoras que se propuseram a não seguir os padrões masculinos de gerenciamento (Reis; Zucco, 2020).

Reconhece-se que o exemplo apontado por Reis e Zucco (2020) é valioso no sentindo de demonstrar a inovação que essas mulheres proporcionaram, em seus estilos de comando,

dentro de uma instituição militar vista como conservadora. Sem desconsiderar a potencialidade dessas experiências, entende-se, por outro lado, que o distanciamento ou a aproximação entre chefias e subordinados, pode variar de organização para organização, a depender de diversas características, como sua natureza, idade, tamanho, fatores culturais, etc. Ou seja, para esta pesquisadora, não cabe generalizações, pois mulheres que acessam a direção/gerência de outras organizações poderão optar (ou não) por alterar o grau de distanciamento ou de aproximação de seus subordinados, a depender das características da organização que estão à frente.

É usual a opinião pública fazer o uso de expressões do tipo "supermulher", "guerreira", "mulher superpoderosa", para referir-se à mulher que consegue exercer os papéis tradicionalmente femininos, como gerir a casa e ter o cuidado e responsabilidade com os filhos e família, junto com os papéis associados aos homens, como o exercício de cargos de poder e liderança. Ou, ainda a expressão "mulher-homem", para as mulheres que se dedicam apenas as atividades profissionais, abdicando-se de constituírem família. Ou seja, às mulheres que exercem papéis de liderança, são atribuídos predicados que as distinguem do que a sociedade intitula como uma "mulher comum" (Nogueira, 2006).

Outro aspecto apontado por Tomás-Folch (2017) é uma tradicional distinção entre as características da liderança feminina e da liderança masculina. A liderança feminina é vista como mais orientada para os relacionamentos, sendo mais propensa a demonstrar preocupação em criar uma atmosfera que favoreça o trabalho coletivo. Enquanto que, a liderança masculina, tende a ser mais orientada para a tarefa.

De toda forma, a criação de mecanismos e de políticas que favoreçam a igualdade entre os gêneros é válida, mas é preciso uma análise sempre crítica quanto a efetividade das políticas no sentido de modificar as estruturas que geram as desigualdades. O processo que surge com a implantação dessas políticas vai além da adaptação formal do plano de igualdade, sendo um processo contínuo e baseados em evidências, com a reflexão constante sobre o seu progresso, mas também sobre o seu fracasso. As mulheres defendem a igualdade de gênero, mas a mudança estrutural ou cultural, é uma questão que envolve a gestão de forma geral (Wroblewski, 2019).

Embora haja avanços significativos, como o aumento da participação feminina em cargos de gestão, os desafios persistem às mulheres em posição de liderança, sugerindo a existência de fatores que provocam tais dificuldades no contexto organizacional. A divisão histórica da sociedade pelo gênero, segue impactando as mulheres, mesmo quando elas possuem preparo e qualificação para desempenhar seus cargos.

Políticas como cotas, exemplificadas pelo o que ocorreu na Áustria (Wroblewski, 2019), visam aumentar a presença feminina em cargos de liderança, mas não garantem mudanças

culturais profundas por si só. A mudança efetiva requer um envolvimento mais amplo e uma revisão das estruturas e normas sociais. A eficácia dessas políticas deve ser constantemente avaliada, com a participação de todos os gêneros para superar a desigualdade.

O reconhecimento da discriminação, tanto formal quanto informal, e o enfrentamento dessas desigualdades são fundamentais para promover uma verdadeira mudança. A presença de mulheres em cargos de liderança pode não apenas proporcionar uma visão diferente, mas também desafiar e transformar as normas estabelecidas na cultura organizacional.

Deste modo, sugere-se que a mudança cultural e estrutural não deve depender apenas do aumento numérico de mulheres em cargos de liderança, mas também de uma transformação nas práticas organizacionais e na construção de um discurso mais inclusivo. Para tal, os estudos das relações de poder inseridas na cultura organizacional podem contribuir para com a visão desse contexto, buscando melhor compreendê-lo para aprimorar suas práticas.

2.3 PODER E CULTURA ORGANIZACIONAL

Para embasar como o poder e a cultura se relacionam no âmbito organizacional, apresentam-se alguns conceitos que aparecerão por diversas vezes nessa pesquisa. O primeiro dele é o conceito de "cultura organizacional", que será abordada na próxima seção. E, posteriormente, as considerações sobre os conceitos de "*habitus*, campo e capital" elaborados por Pierre Bourdieu, buscando melhor compreender o espaço em que se insere o público alvo da pesquisa.

2.3.1 O conceito de Cultura Organizacional

Segundo Schein e Schein (2022) há uma variação de definições e modelos de cultura, resultado de diferentes áreas de estudo, como a antropologia e sociologia. Para os autores, a cultura pode ser observada de vários níveis e por diferentes categorias a depender da perspectiva do observador. Uma dessas categorias, mencionadas por eles refere-se às "regras do jogo", que são as regras implícitas, não escritas, mas necessárias para que o indivíduo consiga se adaptar à organização e com isso ser aceito pelo grupo. Para esses autores, a definição de cultura, que pode ser aplicada para as organizações, funciona como um "processo dinâmico e holístico",

enfatizando como ela é construída e como a sua evolução é capaz de se tornar em uma organização, subcultura ou microssistema.

> A cultura de um grupo pode ser definida como sua aprendizagem acumulada e compartilhada à medida que esse grupo soluciona problemas de adaptação externa e de integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerada válida e, consequentemente, ensinada aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar, sentir e se comportar em relação a esses problemas. Essa aprendizagem acumulada é um padrão ou sistema de crenças, valores e normas comportamentais que acaba sendo subestimado como uma premissa básica e, por fim, deixa de ser percebido (Schein; Schein, 2022, p. 5).

A aprendizagem compartilhada, ao oferecer sentido e estabilidade ao grupo, se torna o "DNA cultural" da organização, refletindo suas crenças, valores e comportamentos. Esses valores, considerados como premissas básicas, são inegociáveis e com o tempo passam a se manifestar de forma inconsciente nos indivíduos da organização (Schein; Schein, 2022).

Esses autores atribuem ao fundador da organização um relevante papel na criação da sua cultura. "As organizações começam a criar suas culturas por meio das ações de seus fundadores que atuam como líderes fortes" (Schein; Schein, 2022, p. 106). Para eles, os fundadores normalmente têm suas próprias teorias de como os grupos devem funcionar. A partir de suas teorias, que são baseadas em sua visão e valores, os fundadores tendem a selecionar como colegas, e também como subordinados, pessoas que pensam da mesma maneira. Ainda segundo esses autores a liderança exerce o gerenciamento da cultura, a partir do estágio de crescimento da organização ou do grupo, dando direção a evolução cultural, ao determinar a escolha pela forma que as questões serão trabalhadas pelos membros. A cultura torna-se, desse modo, uma característica do grupo. "A liderança cria mudanças e se essas mudanças produzirem sucesso para um grupo e a visão e os valores do líder forem adotados, uma cultura evolui e sobrevive" (Schein; Schein, 2022, p. 107).

Sobre os níveis de observação da cultura organizacional, Schein e Schein (2022, p. 14) considera o termo "nível" como "o grau pelo qual esse fenômeno é visível para um participante ou observador". Desta forma, os estudos precursores de Edgar Schein e abordados em Schein e Schein (2022), descrevem três principais níveis de análises: **1)** o dos artefatos; **2)** o das crenças e valores expostos; e **3)** o das premissas básicas subjacentes. Cada um dos níveis de análises observa certas manifestações da cultura organizacional, em diferentes graus de profundidade do contexto organizacional. O Quadro 2, representa, de forma resumida quais são esses níveis de análises e as manifestações observáveis por cada um deles.

Quadro 2 – Níveis de Análise da Cultura

Nível	Manifestações	Observações sobre o nível
1 Artefatos	Estruturas e processo visíveis e palpáveis Comportamento observado	Difícil de decifrar
2 Crenças e valores expostos	Ideais, objetivos, valores, aspirações Ideologias Racionalizações	Pode ou não ser congruente com o comportamento e outros artefatos
3 Premissas básicas subjacentes	Crenças e valores inconscientes e naturalizados	Determina comportamento, percepção, pensamento e sentimento

Fonte: Adaptação de Schein e Schein, 2022, p. 15

O **nível dos artefatos** observa tudo o que pode ser visto, ouvido e sentido. Neste grupo dos artefatos incluem-se as instalações físicas, como a arquitetura; a linguagem utilizada pela organização, como o uso de certas expressões próprias da área, siglas, estrangeirismos, etc.; a tecnologia empregada; o estilo personificado pelas roupas; os mitos e as histórias da organização; os rituais e as cerimônias; e a maneira de se comunicarem e manifestarem suas emoções. A toda essa gama de fenômenos, soma-se o clima organizacional e os valores que lhes são explícitos (Schein; Schein, 2022). Para os autores, o nível dos artefatos é fácil de ser observado, porém é difícil de ser decifrado, pois um mesmo artefato pode ter significados diferentes para culturas organizacionais distintas. Nesse sentido, o autor alerta que é perigoso buscar compreender toda uma cultura a partir apenas dos artefatos, pois as suas interpretações podem ser rasas, refletindo apenas as projeções do contexto cultural do observador.

Sobre o **nível das crenças e dos valores expostos**, Schein e Schein (2022) explicam que as crenças e valores originais de cada indivíduo refletem, de certa forma, em toda a aprendizagem de um grupo. Assim, na medida que soluções para problemas são propostas e funcionam, essas ações são incorporadas pelo grupo, tornando-se um valor ou crença compartilhada e, por fim, tornam-se uma premissa compartilhada, quando continuam a ser bem-sucedidas. Schein e Schein (2022) mencionam, também, que certos valores são confirmados pela experiência social de um grupo, o que ele nomeia de “validação social”. Pela validação social, certas crenças e valores são reforçados na medida que são compartilhados, tornando-se naturalizados. Por outro lado, nem sempre os valores e crenças são coerentes com o desempenho efetivo da organização. Sobre esse aspecto Schein e Schein (2022) exemplificam que é comum que organizações que declaram prezar por um padrão de qualidade de seus produtos, mas que na prática acabam oferecendo produtos que ficam aquém do esperado.

Pela análise do **nível das premissas básicas subjacentes** é capaz de se chegar a uma compreensão mais profunda da cultura organizacional, de modo a decifrar seus padrões de comportamento e, até mesmo, de prever seus comportamentos futuros (Schein; Schein, 2022). As soluções que são naturalizadas, refletem as escolhas de um grupo diante de um cenário de inúmeras hipóteses. Quando as soluções chegam ao ponto de serem tão naturais, como se fossem únicas, pois para seus membros é inconcebível qualquer outro comportamento, ocorre o fenômeno que Schein e Schein (2022) define como "premissas básicas". As premissas básicas são, de certo modo, solidificadas e extremamente difíceis de serem modificadas na cultura em que estão integradas. O conjunto de premissas básicas define as escolhas do grupo para vários tipos de situações, gerando um senso de identidade entre os membros do grupo, por compartilharem os mesmos valores. "As culturas dizem aos seus membros quem eles são, como se comportar entre si e como se sentir bem consigo mesmo" (Schein; Schein, 2022, p. 19). Segundo o autor, há um grande potencial nessas premissas implícitas e inconscientes, pois elas tratam de aspectos fundamentais da vida como:

> (...) a natureza do tempo e do espaço; a natureza e as atividades humanas; a natureza da verdade e como a descobrimos; a maneira correta de o indivíduo e o grupo se relacionarem; a importância relativa do trabalho, da família e do autodesenvolvimento; o papel adequado do homem e da mulher; e a natureza da família. (Schein; Schein, 2022, p. 21).

Machado, Maranhão e Pereira (2016), com base nos pressupostos dos Estudos Críticos da Administração (ECA)[8], apontam que a cultura organizacional é, por vezes, vista como uma forma de controle da organização, como ferramenta em prol dos interesses das classes dominantes. Esses autores compreendem a relevância dos estudos de Edgar Schein sobre a definição de cultura organizacional e de sua proposta metodológica para a observação do fenômeno, por meio dos diferentes níveis de análises. Contudo, quanto ao aspecto de que a cultura organizacional é criada, moldada e modificada pela liderança, e sobre o papel do

[8] Estudos Críticos da Administração (ECA) referem-se ao conjunto de "estudos que centram sua ótica na análise das organizações de uma perspectiva crítica e é constituído por diversas escolas, como: as Teorias Estruturais Orientadas, a Sociologia Clássica, o Marxismo, a Teoria do Processo de Trabalho, a Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, o Pragmatismo e o Interacionismo Simbólico, o Pós-estruturalismo, o Feminismo e as Teorias Ambientais" (Machado; Maranhão; Pereira, 2016, p. 85). Baseando nesses autores, tem-se que para caracterizar um estudo como crítico, ele deverá estar sob a ótica de três pressupostos ou princípios fundamentais: a visão desnaturalizada da administração; intenções desvinculadas da performance; e um ideal de emancipação. Em linhas gerais, a visão desnaturalizada da administração condiz com a ruptura do processo naturalizado, que concebe problemas e disfunções organizacionais como sendo naturais. Sobre a intenção desvinculada da performance, busca assegurar que as análises desses estudos não estão vinculadas ao desempenho econômico, diferente da lógica objetiva. E, quanto à intenção emancipatória, compreende-se como sendo o "ponto nodal dos ECA", que tem o intuito de promover o potencial da consciência humana, ao instiga-lo a refletir de forma crítica, sobre as práticas as quais estão submetidos (Machado; Maranhão; Pereira, 2016).

fundador na criação da cultura, esses autores consideram que os estudos de Edgar Schein possuem lacunas a serem preenchidas. Machado, Maranhão e Pereira (2016) compreendem que o conceito de cultura de Edgar Schein é desenvolvido sob um paradigma hierárquico, de liderança para base, mas é necessário um olhar diferente para essa lógica, pois, acredita-se que a cultura organizacional é formada por diversas origens e, por isso, é constituída por valores, crenças e percepções de líderes a operários, ou seja, por todos os indivíduos que ocupam diferentes espaços dentro da estrutura organizacional. Cada indivíduo tem formações históricas diferentes e que se relacionam entre si, em um ambiente que é convergente, mas também, conflitivo.

Para Machado, Maranhão e Pereira (2016) a cultura organizacional possuí um movimento contínuo, histórico e desnaturalizado. Ao mesmo tempo que o movimento é vertical (de cima para baixo e de baixo para cima) é também horizontal (da direita para esquerda e da esquerda para direita). Para esses autores, ao lançar esse olhar sobre a cultura organizacional, cria-se uma certa distância do objetivo lucrativo presente na maioria das organizações, de modo a valorizar a cultura como um fenômeno muito maior do que o pensamento de seus líderes, sendo ela uma "ação social construída coletivamente, moldada por mecanismos de interações sociais, por aqueles que partilham desse ideário" (Machado; Maranhão; Pereira, 2016, p. 90).

Fleury (1996) também observa que a linha de estudos surgidos a partir de Edgar Schein, considera os sistemas culturais apenas em sua capacidade de comunicação e como um resultado consensual sobre a organização, suprimindo dos estudos a dimensão do poder, do seu papel na legitimação na ordem vigente e a sua interferência nas relações de dominação contidas no âmbito organizacional. Em razão disso, surgiu a necessidade de elaboração de um conceito para o fenômeno da cultura organizacional que, sem descartar as concepções de Edgar Schein, também incorporasse a dimensão política a ele inerente. Dessa forma, a autora propõe um conceito em que:

> (...) a cultura organizacional seja concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (Fleury, 1996, p. 22).

Segundo Fleury (1996) as crises que são vivenciadas pelas organizações, são importantes para gerar mudanças na cultura organizacional. Essas crises podem ter origens em fatores internos ou em fatores externos, como instabilidades econômicas ou políticas. As crises, por sua vez, podem ser sentidas de formas diversas pelas diferentes áreas da organização, tanto

quanto na percepção de sua existência (algumas áreas podem não reconhecer a existência da crise ou minimizar suas consequências), como nas escolhas por soluções para contorna-las e no reconhecimento da necessidade de mudanças. Para essa autora, a mudança implica em ruptura, transformação e criação, e concomitantemente, envolve riscos. E o risco principal, que muitos buscam evitar, é das alterações das relações de poder.

> Através do estudo da cultura organizacional pode-se entender: as relações de poder; as regras estabelecidas e não escritas; os interesses de terminados grupos e os comportamentos contraditórios. Através dos mecanismos implícitos na cultura e na identidade organizacional, os sistemas de controle são exercidos através dos jogos de poder (Boulard; Lanza, 2007, p. 12).

De acordo com as interpretações desta pesquisa, entende-se, aqui, que as críticas realizadas por outros autores às lacunas dos estudos de Edgar Schein são relevantes e ao mesmo tempo complementares. Compreender os conceitos sobre a cultura organizacional com base em Edgar Schein, agregando as críticas e os estudos de outros autores, gera uma visão mais precisa sobre os fenômenos definidos por ele. Nesse sentido, entende-se que os aspectos da definição de cultura organizacional, preconizados por Edgar Schein, e mencionados em Schein e Schein (2022) referentes à "regra do jogo", que são as regras implícitas, não escritas, mas necessárias para que o indivíduo consiga se adaptar à organização, e à cultura como um "processo dinâmico e holístico", que é construída ao longo do tempo, vão ao encontro das ideias do Bourdieu, sobre *habitus*. O que Bourdieu denomina *habitus* será melhor conceituado no tópico a seguir. Contudo, nesse momento, vale mencionar que o *habitus* dos indivíduos e a sua influência junto ao campo que estão vinculados, é um elemento capaz de interferir no modo em que o indivíduo se adapta à organização e se comporta nela. Considerando que todos os indivíduos contêm seus próprios *habitus*, a cultura organizacional torna-se, de certo modo, o reflexo desses *habitus.* Ou seja, a organização também tem um *habitus* próprio, denominado de *habitus* do campo.

Considerando os níveis de análise da cultura organizacional, esta pesquisadora compreende que a presente pesquisa, ao observar a comunicação realizada pelas gestoras da universidade, a faz a partir do nível dos artefatos. Contudo, o resultado da pesquisa, poderá revelar traços das crenças e dos valores que são inconscientes e naturalizados pelos indivíduos, características essas que integram o nível de análise mais profundo, referente às premissas básicas subjacentes. As relações de poder (Fleury, 1996; Boulard; Lanza, 2007) contidas na cultura organizacional, também são traços relevantes para os fins dessa pesquisa, que se propõe a observar as manifestações do poder através da comunicação e em relação ao gênero dos indivíduos.

2.3.2 Os conceitos de *habitus*, campo e capital de Pierre Bourdieu.

Essa seção busca apresentar os conceitos de *habitus*, campo e capital, que integram a obra "sociofilosófica" de Pierre Bourdieu, a qual pode ser entendida como uma teoria das estruturas sociais a partir de seus conceitos-chaves (Thiry-Cherques, 2006, p. 27). A abordagem desses conceitos tem o intuito de favorecer uma melhor compreensão do espaço em que se insere o público-alvo da pesquisa.

A produção teórica de Pierre Bourdieu abriu o horizonte, para um novo olhar, sobre a abordagem científica de várias áreas, como a psicologia, a antropologia, a economia e a cultura. Seu caráter inovador e multidisciplinar tem influenciado os estudos sobre "arte, comunicação, linguagem, política e educação" (Valle, 2007, p. 119). Bourdieu considera que a sociologia tem uma função crítica que lhe é fundamental, na medida que é capaz de perceber e expor os processos de funcionamento da sociedade e, de modo especial, os processos de dominação, "desnaturalizando o mundo social" (Valle, 2007, p. 120). Ainda sobre a função da sociologia, ela tende "a contribuir para uma ação efetiva de emancipação, por meio do estudo das representações do mundo social e da elucidação do caráter arbitrário de certos esquemas de pensamento, difundidos e reproduzidos historicamente" (Valle, 2007, p. 127).

Thiry-Cherques (2006, p. 31) ao apresentar os conceitos que Bourdieu, comenta que a dinâmica social acontece no interior de um "campo", que pode ser compreendido como um segmento social, onde seus agentes (indivíduos e grupos) tem disposições especificais, denominadas de *habitus*. Segundo o mesmo autor, o campo, por sua vez, é delimitado e sustentado por valores ou formas de "capital". Há, no interior de cada campo, uma dinâmica social que surge pelas lutas entre seus agentes, que buscam manter ou alterar as relações de força e, também, realizar a distribuição das formas de "capital". Essas lutas acontecem por "estratégias" não conscientes, as quais tem origem no *habitus* dos indivíduos e dos grupos que se colocam em conflito. O que determina a conduta, tanto individual como a coletiva, é a posição que cada agente ocupa dentro das estruturas de relações. No interior de cada campo o *habitus*, que é socialmente constituído por embates entre indivíduos e grupos, determina as posições dos agentes. E, ao mesmo tempo, o conjunto de posições determina o *habitus*, mantendo uma relação de interferência como se fosse uma "via de mão-dupla". O agente, que está inserido na estrutura, também faz parte da força estruturante do campo. Deste modo, a concepção de estrutura é dinâmica, considerada como um conjunto de relações históricas, sendo, por vezes, produto e, por vezes, produtora de ações (Thiry-Cherques, 2006).

Os conceitos de *habitus* e campo, formulados por Bourdieu, são considerados primários. Ambas teorias são articuladas, como se estivessem "entrelaçadas", sendo uma o meio e a consequência da outra. Segundo Thiry-Cherques (2006), existem outros conceitos, não menos importantes, mas considerados secundários, que junto com os conceitos primários, formam uma rede interações e que orientam a sociologia relacional. O conceito de "capital", que integra as teorias do *habitus* e de campo, pode ser considerado como um desses conceitos secundários.

Thiry-Cherques (2006) apresenta o **conceito de habitus**, segundo Bourdieu, como um sistema de disposições, modos de perceber, de sentir, de fazer, de pensar, pertencente a um indivíduo ou a grupo, capaz de determinar a maneira como agem diante de determinada circunstância. Essas disposições são flexíveis, fortes ou fracas, e resultam da faculdade do agente, de suas capacidades naturais e de sua aptidão em adquirir novas habilidades. O *habitus* é adquirido mediante a interação social e pela interiorização das estruturas sociais, de modo que é tão internalizado, que se torna imperceptível ao indivíduo e ao grupo. É absorvido em nossas rotinas corporais e mentais, de forma inconsciente, se tornando algo natural, capaz de moldar o modo que agimos, muitas vezes sem pensar. Mas, também, molda a forma como percebemos, julgamos e valorizamos o mundo. O *habitus* é adquirido por aprendizagem explícita ou implícita e contém o reconhecimento das "regras do jogo" que existem em um determinado campo, determinando as escolhas e as ações individuais e coletivas daqueles que estão inseridos nesse campo em específico. Sendo assim o *habitus* é um produto das experiências históricas individuais e coletivas de cada agente, e da interação entre essas experiências, mas que podem ser reversíveis na medida que outras potencialidades são aprendidas. O *habitus* é restruturado ao decorrer da vida do agente, sendo que as novas aquisições são condicionadas pelas mais antiga (Thiry-Cherques, 2006).

No mesmo sentido, Souza e Fenili (2016), ao conceituarem *habitus* de acordo com Bourdieu, apontam que o *habitus* não age de uma forma determinada, pois as estruturas sociais são adaptadas pelos indivíduos em suas práticas, sem que exista, necessariamente, uma intenção consciente dos indivíduos ao agirem. As experiências passadas, por sua vez, vivenciadas pelo indivíduo e que construíram a sua história, mantêm uma relação mútua com o seu *habitus*. O *habitus* é, dessa forma, construído desde as primeiras experiências do indivíduo, as quais exercem um papel importante, pois haverá uma tendência em buscar preservá-las, de modo a manter a sua constância, sem alterá-las, rejeitando tudo aquilo que venha a ameaçar o que foi construído em torno dessas experiências. Contudo, mesmo havendo essa predisposição em

manter o *habitus* “inalterado”, ele é algo que pode ser reinventado, principalmente quando o indivíduo é submetido a situações inesperadas e que não lhes sejam conhecidas.

Setton (2002) explica que o conceito de *habitus* surgiu da necessidade de se compreender as relações de afinidade entre o comportamento dos agentes e as estruturas e condicionamentos sociais. Desta forma, a autora vê que a construção do *habitus* de cada indivíduo é influenciada, no mundo contemporâneo, por várias instâncias socializadoras, as quais, por sua vez, mantém uma relação de interdependência entre si, como é o caso da família, da escola e da mídia. O processo de socialização e das formações modernas advém de um espaço plural de múltiplas relações sociais. Para Setton (2002), *habitus* é um instrumento capaz de auxiliar no entendimento das relações que existem entre aspectos sociais externos que influenciam na subjetividade dos indivíduos, como condicionantes. Ele, o *habitus,* funciona como um sistema baseado no passado, mas capaz de orientar a ação presente, mantendo-se, sobretudo, em constante reformulação, não sendo algo pré-determinado como o destino, mas atuando como uma matriz que auxilia os indivíduos a realizarem suas escolhas (Setton, 2002).

Thiry-Cherques (2006) ao analisar a teoria de Bourdieu, aponta que o *habitus* estará referido a um campo. Por sua vez, o social é constituído por campos, tanto por microcosmos ou espaços de relações objetivas. Assim, o **conceito de campo** pode ser compreendido como um espaço onde há forças que impulsionam os agentes neles envolvidos a atuarem conforme suas posições relativas ao próprio campo de forças, de modo a conservar ou transformar a sua estrutura. Os campos não são estruturas fixas, mas resultam das histórias, dos interesses específicos que o delimitam e do *habitus* dos agentes e das instituições que o integram. Assim, cada campo tem seu próprio objeto e forma de como compreendê-lo, além do interesse fundamental que é comum aos seus agentes (Thiry-Cherques, 2006, p.37):

> A estrutura do campo é dada pelas relações de força entre os agentes (indivíduos e grupos) e as instituições que lutam pela hegemonia no interior do campo, isto é, o monopólio da autoridade que outorga o poder de ditar as regras, de repartir o capital específico de cada campo.

Para Valle (2007), Bourdieu considera que o mundo social é constituído em campos relativamente autônomos. Os campos têm seus interiores preenchidos por indivíduos que ocupam, por sua vez, posições determinadas. Deste modo, o mundo social é um espaço multidimensional. Para a autora, Bourdieu descreve o campo social como um espaço de conflito, pois os agentes dominantes tendem a reproduzir as condições de dominação para se

manterem em suas posições. Deste modo, no interior dos campos, os agentes se mantem em uma luta permanente, gerando as categorias de divisão do mundo social.

Os enfrentamentos dos agentes dentro de um campo, acontecem tanto para preservar ou para alterar os seus limites e formas. O espaço social global também é um campo de forças, de lutas e de poder, constituído simultaneamente por outros campos de poder, considerado um espaço de relações de forças entre os diferentes tipos de capitais. Isto porque, cada campo valoriza os tipos de capitais que considera pertinente para sua estrutura e que são distribuídos de forma desigual, tornando-se objetos de disputas. O resultado das disputas gera um processo de acumulação ou de transformação de capitais (poder) pelos agentes que possuem seus interesses em jogo (Misoczky, 2003).

Setton (2002) comenta que existe uma relação "dialética" entre sujeito e sociedade, como uma "via de mão dupla" entre *habitus* individual e a estrutura de um campo, o qual é socialmente determinado. Deste modo, para a autora, as ações, comportamentos, escolhas ou aspirações individuais não são algo puramente definido ou planejado por cada indivíduo, pois são o resultado das relações entre um *habitus* e as pressões e estímulos de uma conjuntura, ou seja, das forças do campo ao qual o indivíduo está vinculado de alguma forma e que estão em constante processo de interação.

No mesmo sentido, Valle (2007) menciona que, segundo Bourdieu, os indivíduos, em decorrência do *habitus*, possuem certas predisposições que interferem em seus modos de agir, na forma em que buscam seus objetivos e que delimitam suas preferências, gerando seus próprios gostos. No entanto, o gosto de cada indivíduo não é considerado como resultado da subjetividade, mas é gerado em decorrência da posição do indivíduo no campo ao qual ele se insere. As condições sociais também exercem interferência na distribuição dos bens materiais e simbólicos, os quais são distribuídos de forma desigual aos indivíduos, de modo a reproduzir as relações de dominação. Deste modo, a posição ocupada pelo indivíduo no interior de determinado campo, determinará a forma em que ele fará suas escolhas e lapidará os seus gostos.

Para Valle (2007), Bourdieu ao demonstrar que os gostos individuais são resultados de uma construção social a qual está relacionada com a posição que o indivíduo ocupa em um certo campo, aponta que os indivíduos e os grupos existem numa relação de distinção que mantém entre uns com os outros. Deste modo, para Valle (2007), o pensamento de Bourdieu coaduna-se para a ideia de que as diferenças podem ser alteradas, mas a estrutura racional, hierárquica e a dominação se mantém, pois, a estrutura possui uma capacidade de se modificar e se deslocar incessantemente.

Souza e Fenili (2016), mencionam que Bourdieu compreende existir o *habitus* individual e o *habitus* de grupo. O *habitus* individual recebe influência do *habitus* de grupo, assim como *habitus* do grupo recebe a influência do *habitus* individual dos integrantes que compõem, por exemplo, em uma organização. Desde modo, o *habitus* de uma organização é influído pelas experiências vivenciadas pelos seus membros, ao logo de toda sua história, como fruto dos múltiplos *habitus* individuais.

Sobre o **conceito de capital**, Thiry-Cherques (2006) aponta que Bourdieu o deriva da noção econômica, ou seja, o capital pode ser acumulado, transmitido por herança, e pode ser reproduzido e adquirido de acordo com as habilidades daquele que o detém. Existem, portanto, diferentes formas de capitais:

> 1) o **capital econômico**, que compreende a riqueza material, o dinheiro, as ações etc. (bens, patrimônios, trabalho);
> 2) o **capital cultural**, que compreende o conhecimento, as habilidades, as informações etc., correspondente ao conjunto de qualificações intelectuais produzidas e transmitidas pela família, e pelas instituições escolares, sob três formas: o estado incorporado, como disposição durável do corpo (por exemplo, a forma de se apresentar em público); o estado objetivo, como a posse de bens culturais (por exemplo, a posse de obras de arte); estado institucionalizado, sancionado pelas instituições, como os títulos acadêmicos;
> 3) o **capital social**, correspondente ao conjunto de acessos sociais, que compreende o relacionamento e a rede de contatos;
> 4) o **capital simbólico**, correspondente ao conjunto de rituais de reconhecimento social, e que compreende o prestígio, a honra etc. O capital simbólico é uma síntese dos demais (cultural, econômico e social). (Thiry-Cherques, 2006, p. 39).

Para Thiry-Cherques (2006) as formas de capitais não são estáticas e podem ser convertidas em outras formas. No interior de um campo, no entanto, há uma dinâmica de concorrência e dominação, sendo que a distribuição de capital é desigual, gerando um permanente conflito entre indivíduos e grupos dominantes. Assim todo campo pode ser dividido em subcampos, que concentram capitais da mesma espécie, e que buscam modificar as estruturas do campo, alterando o princípio hierárquico de suas posições internas. Essas lutas são, na maioria das vezes inconscientes, pelo poder.

> O campo do poder é uma espécie de "metacampo" que regula as lutas em todos os campos e subcampos. A sua configuração determina, em cada momento, a estrutura de posições, alianças e oposições, tanto internas ao campo, quanto entre agentes e instituições do campo com agentes e instituições externos (Thiry-Cherques, 2006, p. 40).

Misoczky (2003), ao revisar as formulações elaboradas por Bourdieu, também enfoca o campo social como resultado da distribuição desigual de diferentes tipos de capital, os quais

são considerados como forma de poder, constituindo o campo como um campo de forças e de lutas entre seus agentes, que se colocam em posição de enfrentamento, cada um ao seu modo, e conforme as suas posições dentro do campo.

O campo é "relativamente autônomo", pois é caracterizado pelas relações de forças resultantes das lutas internas, mas também pelas pressões externas. Os campos sofrem influência um dos outros, se inter-relacionando. Como exemplos, podemos citar o campo escolar e social, que embora sejam distintos, são dependentes e a influência realizada pelo campo político sobre o campo econômico (Thiry-Cherques, 2006).

Bourdieu aceita a existência de estruturas objetivas, que independente da consciência e vontade dos agentes, mas como produto da "gênese social dos esquemas de percepção, pensamento e ação" (Thiry-Cherques, 2006, p. 28). Desta forma, Bourdieu propõe, segundo Valle (2007, p. 125), uma teoria chamada de estruturalismo construtivista:

> Por estruturalismo, quer dizer que existe no mundo social, e não somente nos sistemas simbólicos, linguagens, mitos, estruturas objetivas, independentes da consciência ou da vontade dos agentes, capazes de orientar ou de impor suas práticas ou suas representações. Por construtivismo, entende que há uma gênese social tanto nos esquemas de percepção, de pensamento e de ação, quanto nas estruturas sociais.

No entanto, Misoczky (2003) explica que Bourdieu escolhe, em sua obra, primeiramente os termos "construcionismo estruturalista", mas, logo em seguida, utiliza os termos em ordem inversa, como "estruturalismo construcionista". Desta forma, ao apresentar os termos das duas maneiras, Bourdieu busca demonstrar a articulação dialética entre objetivismo (estruturas sociais) e subjetivismo (estruturas mentais) presentes em sua teoria (Misoczky, 2003).

Para Bourdieu o estruturalismo funda-se em estruturas síncronas, inconscientes e históricas, como aquelas encontradas nos campos, e em estruturas contextuais e geradoras, como a do *habitus.* Em ambas as estruturas, a percepção individual ou do grupo, a sua forma de pensar e as suas condutas, resultam do que é perceptível, pensável e julgado razoável na perspectiva do campo ao qual pertencem. Assim, por mais liberdade que um agente possa ter, ele agirá em conformidade com o seu *habitus*, mas estará sujeito aos limites instituídos pelo campo ao qual ele se inscreve (Thiry-Cherques, 2006, p. 32).

Outro aspecto, considerado importante para os fins dessa pesquisa, é o apontado por Souza e Fenili (2016) ao abordarem as definições de Bourdieu. Para esses autores, o conceito de cultura é composto de um traço político, sendo, inclusive, um instrumento de poder entre as classes, na medida que a cultura da classe dominante prevalece sobre a da classe dominada. Para Souza e Fenili (2016), segundo Bourdieu, a cultura exerce sua influência na medida que

dá direção às práticas dos atores e dos grupos sociais, ao mesmo tempo que dá sentido e legitima as relações de poder e a ordem vigente.

No mesmo sentido, Misoczky (2003) comenta que as formulações de Bourdieu sobre os estudos organizacionais traz uma mudança de foco e de compreensão do próprio objeto de estudo, além de uma série de implicações, como em "reconhecer que os agentes são ativos e atuantes, não meros fenômenos da estrutura" e que é necessário "analisar a estruturação do campo, tomando-o como resultado de relações de poder e de disputas de interesse, como sendo constituído por atores em interação, conflito e competição por tipos de capital (de poder)" (Misoczky, 2003, p. 24).

Com base nessas considerações, compreende-se que, para os fins dessa pesquisa, que as mulheres gestoras, enquanto agentes de um campo universitário, realizam suas escolhas com base em seus *habitus* individuais, resultantes de valores adquiridos ao longo de suas trajetórias pessoais e profissionais. Esse grupo de mulheres, atuante na gestão da universidade, também está sob a influência do *habitu*s coletivo presente no campo universitário, por vezes vivenciando situações de conflitos e disputas de poder, ao desempenharem seus papéis e alterarem a ordem desse campo, historicamente gerido, predominantemente, por homens. Ou seja, inevitavelmente, ao ocuparem novos espaços dentro da universidade, as mulheres modificam as configurações deste campo, mesmo que de forma discreta, pois suas escolhas são reflexos de seus *habitus*, os quais podem aspirar pela redução das desigualdades de gênero, inserindo essas questões nas pautas da universidade.

2.3.3 O Poder nas Organizações

Com o crescimento das organizações, as tarefas e atividades foram ganhando forma e especificidades que requeriam habilidades próprias para o seu desenvolvimento. Com isso, as habilidades foram tornando cada vez mais fragmentadas e especializadas, gerando posições também diferenciadas no interior das organizações, surgindo a divisão do trabalho. Algumas tarefas correspondem às atividades de supervisão, enquanto outras existem para executar as ordens dos superiores. Essa conjuntura, por sua vez, revela que o poder está estruturado no design organizacional (Hardy; Clegg, 2001).

> Dentro de um sistema existente, a hierarquia das posições tem relação com o conceito de autoridade. Quanto mais alto o posto, maior a autoridade. A autoridade pode ser definida como o conjunto de direitos atribuídos a determinada posição-papel, que

> permite ao seu ocupante controlar o comportamento de outros membros da organização. O poder atribuído de afetar o funcionamento do sistema tem relação como grau da posição dentro do sistema. O poder real de afetar pode ou não corresponder à hierarquia ou à estrutura da autoridade, isto é, determinados indivíduos que não ocupam posição de autoridade podem exercer influência sobre o sistema, quer por suas capacidades pessoais, quer por suas posições em outros sistemas, ou por qualquer dentre muitas variáveis" (Berlo, 1970, p. 126)

A cultura e o poder se relacionam no âmbito organizacional. A análise feita por Bertero (2012) tomou como referência as organizações empresariais, mas pode ser eventualmente estendida a outros tipos de organizações. Para ele, num primeiro momento, o poder encontra-se concentrado na figura do proprietário, mas num segundo momento o poder começa a se difundir, não destituindo o proprietário de poder e passando para outros agentes, mas são realizadas coalizões internas em que alguns sujeitos também são dotados de poder e capazes de exercer influência sobre os demais indivíduos da organização.

Para Hallett (2003) o conceito de cultura organizacional difundido a partir da década de 1970 possuía algumas fragilidades e, por isso, ele o reconceitualiza como uma ordem negociada que surge da interação, tanto formal como informal, entre os seus participantes. Essa ordem negociada, por sua vez, é definida pelos participantes que possuem o poder simbólico, que conseguem moldá-la ao interagir uns com outros. Nesse sentido, observa-se que o fenômeno da difusão do poder observado por Bertero (2012) também é visto por Hallett (2003) de outra perspectiva, a do poder simbólico. O poder é distribuído na estrutura das organizações formais, de modo que diversos grupos o adquirem e o mantém, mesmo quando não concedido a eles de forma oficial (Hardy; Clegg, 2001).

Antes, contudo, é importante não perder de vista que a cultura organizacional é um sistema de crenças e valores que são vivenciados e, de certo ponto, defendidos pelos indivíduos dentro das organizações (Hallet, 2003). Assim, quando se busca o apoio no conceito de Hallett (2003) de que a cultura organizacional emerge da interação dos indivíduos e daqueles que possuem o poder simbólico, esta pesquisadora entende que todo o seu sistema de valores recebe a influência destes indivíduos.

Fleury (1996) comenta que os indivíduos passam por dois tipos de processos de socialização: a socialização primária, que acontece com a identificação emocional que o indivíduo tem para com os valores transmitidos pelos pais, onde o conhecimento é internalizado de modo automático, acontecendo no ambiente familiar; e a socialização secundária, que acontece na medida necessária para a comunicação entre os seres humanos, onde os conhecimentos são adquiridos pela aprendizagem, de forma sequencial e reforçados por técnicas pedagógicas. "As ideias sobre a socialização secundária são fundamentais para a

análise do processo de integração dos indivíduos à organização" (Fleury, 1996, p. 18). A socialização secundária, acontece nos ambientes escolares, assim como nos ambientes profissionais e de trabalho. Ambos processos de socialização são responsáveis pela construção da identidade do indivíduo, durante toda a sua vida. Esse processo também recebe interferências das relações sociais, assim como as identidades individuais influenciam nas identidades sociais, tratando-se de um processo de trocas simultâneas (Boulard; Lanza, 2007).

As organizações são influenciadas por agentes internos, mas também por agentes externos, como governos, mercado, consumidores, clientes, concorrentes, acionistas, sindicatos e a comunidade de uma maneira mais ampla. Todos esses agentes exercem, em certa medida, poder sobre as organizações. Assim, para Bertero (2012) a análise do poder, que é amplo e complexo, pode ter várias posições, a partir de perspectivas diferentes. E uma dessas perspectivas é sobre o exercício do poder a nível dos indivíduos, como resultado de suas interações. E é, nesse sentido, que a análise do poder interessa a esta pesquisa, como sendo um elemento importante na dinâmica interna das organizações e em seu sistema de valores.

Por sistema de valores considera-se todos os propósitos da organização, como as crenças que são por ela defendidas, suas ideologias, histórias, mitos, rituais, cerimônias, etc. que são públicos e observáveis, gerando significado aos seus participantes (Hallett, 2003). Segundo esse mesmo autor, a cultura organizacional pode conter aspectos funcionais quando, por exemplo, é capaz de motivar os sujeitos, e aspectos disfuncionais, percebidos pela ocorrência de conflitos e a geração de desigualdades.

Como visto anteriormente, o poder nas organizações se manifesta pelas estruturas hierárquicas dos cargos e suas relações. Há uma tendência de classificar esse poder como legítimo, sendo visto como natural, normal e inevitável. Mas também há enfoques no sentido contrário, em que as análises recaem sobre o poder "ilegítimo" que é exercido fora das estruturas hierárquicas formais e dos canais sancionados por essas estruturas (Hardy; Clegg, 2001).

O poder tem as atribuições de manter a harmonia e o equilíbrio no interior das organizações. Quando é legítimo, o poder pode ordenar, estabelecer fronteiras, homologar processos organizacionais e premiar o que é considerado como bom desempenho. Ao mesmo tempo, o poder é um elemento que preserva e controla. E quanto ao controle, esse nem sempre é recebido como algo positivo pelos participantes da organização. Assim, o poder pode ser visto sob três aspectos: como modelador da cultura organizacional; como sancionador e mantenedor da cultura existente; e como transformador de culturas organizacionais. Ele é um elemento dotado de energia, capaz de moldar e transformar organizações (Bertero, 2012).

Toda a influência do poder na cultura da organizacional analisada por Bertero (2012) também converge com o entendimento de Hallett (2003).

Hallet (2003), por sua vez, se apoia nos estudos teóricos de Pierre Bourdieu, que compreende que as práticas valorizadas pelos atores dentro da organização, geram legitimidade para os negociadores que realizam essas ações. Essa legitimidade gera o poder simbólico, permitindo que esses atores definam a situação atual e influenciem práticas e interações futuras, o que gera uma ordem negociada, formando a cultura organizacional. O poder simbólico e o processo de legitimação daquele que o detém, as vezes passa desapercebido para as pessoas, pressupondo que eles (poder simbólico e processo de legitimação) não são intencionais.

Bourdieu (2010) ao tratar do poder simbólico, aponta que o poder está presente em toda a parte de um campo e funciona como que um círculo, onde a concentração do poder pode estar determinada em um ponto central, ou em mais de um ponto ou em lugar nenhum. Esta pesquisadora entende que dessas variações haverá o poder centralizado ou o poder descentralizado. Para Bourdieu (2010) é necessário compreender onde o poder é mais ou menos manifestado, respectivamente, de forma a tornar-se visível ou onde ele é imperceptível.

O poder simbólico é, com efeito, "um poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem" (Bourdieu, 2010, p.7-8). Para o autor, o poder simbólico é distinto de outras formas de poder, sendo o resultado da transmutação de diferentes espécies de capital (econômico, cultural e social) em capital simbólico e capaz de produzir seus efeitos sem dispêndio de aparente energia. O poder simbólico não é considerado um poder arbitrário, sendo exercido pelo reconhecimento dado ao detentor do poder, a partir de uma relação determinada entre aqueles que o exercem e aqueles que estão sujeitos a ele, dentro de um campo específico. O poder simbólico constrói uma realidade, estabelecendo uma ordem ao obter a concordância entre as inteligências. Assim, na concepção desta pesquisadora, o sujeito que detém o poder simbólico o adquire sem buscá-lo, como um fenômeno natural resultante de suas capacidades, advindas da soma de seus capitais, e por um processo de concessão de seus cumplices. O indivíduo, ao adquirir o poder simbólico em um campo, pode não o adquirir em outro, não sendo algo pré-determinado e impositivo.

As organizações não são o único local em que as pessoas atribuem legitimidade e poder simbólico às outras, com base em práticas e interações que são por elas valorizadas. Assim, pessoas imbuídas de poder simbólico, quando legitimadas em outras esferas, também são capazes de interferir na ordem que é negociada nesses espaços (Hallett, 2003). Como exemplos deste fenômeno fora de um ambiente organizacional, esta pesquisadora compreende que é

possível citar desde os líderes religiosos aos chefes de facções criminosas, que detém o poder simbólico pela legitimação dada pelos outros indivíduos nos espaços em que estão situados.

Hallett (2003) faz referência à Bourdieu quanto à concepção de sociedade como sendo um espaço onde as pessoas mantêm relações umas com as outras com base em seus capitais econômico (condições financeiras), cultural (conhecimento) e social (redes de relacionamentos). Acredita-se que as pessoas são capazes de se movimentarem através das estruturas existentes na sociedade, em decorrência das manifestações do *habitus* individual de cada um, que se refere aos gostos que estruturam, de forma subjetiva, as ações e experiências dos indivíduos. Os indivíduos quando integram uma organização trazem consigo o *habitus*, surgido de suas práticas na sociedade de uma forma mais ampla. Assim, quando as pessoas realizam uma tarefa, elas não a fazem apenas com base nas regras formais da organização, mas também a partir de aspectos relacionados ao seu próprio *habitus* (Hallett, 2003).

Para Bourdieu (2010) as ideologias servem aos interesses particulares, que se apresentam como interesses universais e comuns a um conjunto de grupos. O efeito das ideologias gera a cultura dominante, que contribui para a integração da classe dominante e da classe dominada, gerando distinções entre classes. As classes dominadas são "induzidas" a terem uma falsa consciência diante da cultura dominante, legitimando a ordem que é estabelecida por essas distinções, que constroem as hierarquias. Aqui, a função da comunicação é por vezes dissimulada, pois sendo ela também um sistema de símbolos, pode unir, separar e legitimar as distinções criadas pelas culturas dominantes.

Visto isso, é necessário entender que as relações de forças não podem ser reduzidas exclusivamente em relações de comunicação. Mas as relações de comunicação, de certa forma são, de modo inseparável, também relações de poder que dependem, na forma e no conteúdo, do poder material e simbólico acumulado pelos agentes envolvidos nessas relações (Bourdieu, 2010). Assim, acredita-se que análise da comunicação organizacional interna a partir dessa perspectiva, poderá revelar a existência de desigualdades entre os sujeitos organizacionais, considerando as relações de poder intrínsecas nessas relações de comunicação.

A cultura organizacional como sendo uma ordem negociada, não significa que ela seja resultante de negociações igualitárias, pois os atores nem sempre possuem o poder simbólico na mesma proporção (Hallett, 2003). Assim, a desproporção do poder simbólico implica na construção de uma cultura organizacional com desigualdades.

Por outro lado, a estrutura social também gera influências tanto no poder simbólico como na cultura organizacional de duas maneiras: uma, através dos contextos estruturais nos quais a organização está inserida e outra, por influência do *habitus*, pois os atores que perfazem

as negociações da cultura organizacional agem de acordo com as disposições ligadas à sua posição no espaço social (Hallett, 2003). Neste sentido, esta pesquisadora entende que indivíduos que de algum modo são privilegiados na estrutura social, também o serão nas organizações. O inverso disto, também parece acontecer, quando olhamos para a realidade da desigualdade de gênero, que ecoa da sociedade para dentro dos ambientes organizacionais.

Por sua vez, a desigualdade existente entre os gêneros também pode ser compreendida como o resultado de uma cultura criada por uma classe de ordem dominante.

> A estrutura organizacional é, então, parcialmente determinada pelos valores dos que possuem poder para influenciá-la. A existência de consenso extensivo sobre os valores que regem a organização pode reforçar o status quo e a resistência à mudança. A realidade organizacional atual, representada pela contínua exclusão de mulheres dos postos de comando e visibilidade, pode ser o reflexo dos valores dos grupos masculinos, que consideram não ser aquele o lugar próprio para o grupo psicológico formado pelo gênero feminino (Steil, 1997, p. 68).

Hardy e Clegg (2001) apontam que a presença das ideologias machistas de forma dominante na maioria das organizações, não nasce no interior das organizações, mas surge da própria ideologia machista que faz com que as organizações reproduzam atos machistas em sua cultura, muitas vezes de forma imperceptível, sem que se percebam essas práticas de forma explicita. Ou seja, as organizações são espaços onde a política de gênero aparece e são locais adequados para a implantação de políticas antidiscriminatórias. O entendimento de Hardy e Clegg (2001) também converge com o de Wroblewski (2019), no sentido de que as políticas antidiscriminatórias podem estar correndo o risco de tratar apenas os sintomas, mas não as causas, as quais estão profundamente enraizadas no mundo dominado pelo gênero.

A comunicação, por sua vez, aqui também considerada como resultado de relações de poder, acaba exercendo um papel dentro deste contexto, por discursos que às vezes unem e às vezes também separam os grupos de dominantes e de dominados. A estrutura que é criada pela ideologia do discurso dominante, impõe, de modo mascarado, uma ordem como se ela fosse natural. Ordem em que, para o campo das organizações, pode resultar na divisão sexual do trabalho, no teto de vidro e em outras segregações de gênero.

"O que faz o poder das palavras e das palavras de ordem, poder de manter a ordem ou de a subverter, é a crença na legitimidade das palavras e daqueles que as pronunciam, crença cuja produção não é da competência das palavras" (Bourdieu, 2010, p. 15). A mesma palavra pode surtir efeitos diferentes quando pronunciada por quem tem, e por quem não tem, o poder simbólico (ou também de outros tipos de poder).

Em suma, “falar sobre questões ligadas a gênero é falar sobre poder” (Souza; Corvino; Lopes, 2013, p. 604) e a comunicação interna nas organizações exprime o resultado das relações de poder presentes em sua cultura organizacional.

As análises de Bourdieu (2005) expressam que há uma ordem estabelecida no mundo com relações de dominação que geram direitos e privilégios em desfavor daqueles que vivenciam as injustiças. A existência de situações intoleráveis se perpetua, sendo vivenciadas de forma aceitável, incorporando na “ordem de mundo” como naturais, como um poder que hipnotiza. Nesse sentido, Bourdieu (2005) trata da dominação masculina, como uma ordem que não requer justificação, como uma força que age sobre os dominados, como uma violência simbólica, algo invisível e sutil, que exerce seu poder sem ser notado. A violência simbólica se exerce por vias simbólicas da comunicação e do conhecimento ou do desconhecimento, visto que as vítimas nem sempre tem a consciência de que estão sendo violentadas (Bourdieu, 2005).

A divisão social do trabalho, onde a distribuição das atividades atribuídas a cada um dos dois sexos é bastante restrita, leva a construção do mundo com realidades sexuadas, em que os princípios de visão e de divisão são sexualizantes. Há a acentuação de certas diferenças, ou o obscurecimento de certas semelhanças, em favor dessas divisões. A organização simbólica da divisão social do trabalho e progressivamente de toda a ordem natural, gera um acúmulo de poder ao masculino, que a partir da crença que seu corpo biológico é hierarquicamente superior ao corpo feminino, o faz “superior”.

> A força particular da sociodicéia masculina lhe vem do fato de ela acumular e condensar duas operações: “*ela legitima uma relação de dominação inscrevendo-a em uma natureza biológica que é, por sua vez, ela própria uma construção social naturalizada”*. (Bordieu, 2005, p. 33, *grifo do autor*)

Um exemplo da força da dominação masculina é retratada por Moura e Jardim (2020), em que os autores demonstram situações em que as mulheres absorvem as práticas machistas (como naturais), gerando atos de violência também contra outras mulheres. Essas práticas e códigos de dominação são, ainda, reproduzidos e ensinados na educação de seus filhos(as).

Toda naturalização dada à superioridade masculina, gera condições para o pleno exercício da dominação masculina, pois aquilo que é natural também está incorporado aos *habitus* dos indivíduos, tanto do gênero masculino, como feminino. Essa conjuntura leva os atos da dominação masculina, e da violência simbólica oriunda dessa dominação, a não serem percebidos e quando percebidos nem sempre questionados.

> A dominação é, em geral, não-evidente, não-explícita, mas sutil e violenta. Uma violência simbólica que é julgada legítima dentro de cada campo; que é inerente ao sistema, cujas instituições e práticas revertem, inexoravelmente, os ganhos de todos os tipos de capital para os agentes dominantes. A violência simbólica, doce e mascarada, se exerce com a cumplicidade daquele que a sofre, das suas vítimas. Está presente no discurso do mestre, na autoridade do burocrata, na atitude do intelectual (Thiry-Cherques, 2006, p. 37).

A violência simbólica, retratada por Bourdieu (2005), não busca reduzir as consequências da violência física vistas nos atos praticados contra as mulheres (espancamentos, estupros, feminicídios, exploração). Na verdade, a intenção é apontar que a existência de uma violência simbólica, subjetiva, transforma-se, de certo modo, em objetiva a partir das relações de dominação. A prática de responsabilizar as mulheres pela dominação masculina é uma tendência do dominador, como justificativa de seus atos muitas vezes vistos como intoleráveis.

Apontado por Moura e Jardim (2020), o chamado "estilo Dilma", vinculado ao modo como a ex-Presidenta da República Dilma Rousseff se portava e realizada seus discursos, resulta das relações de poder que a afetaram visivelmente, sendo "nada além de um produto da dominação masculina, uma forma de violência simbólica construída em torno de figuras femininas que ousam exercer cargos executivos e de liderança" (Moura; Jardim, 2020, p. 92).

De todo modo, esta pesquisadora compreende que apenas a tomada de consciência acerca da dominação masculina não é suficiente para quebrar esse paradoxo, pois é necessária uma transformação em toda a estrutura social, a fim de descontruir o que está posto como naturalizado.

3 ESTRUTURA METODOLÓGICA DA PESQUISA

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Esta pesquisa tem uma **abordagem predominantemente qualitativa**, pois seu enfoque principal consiste na opinião das mulheres que exercem Cargos de Direção (CDs) na UFSCar, levando em considerando suas percepções (que são subjetivas, individuais e intransferíveis) acerca dos processos internos de comunicação organizacional em seus ambientes naturais de trabalho.

Vale retomar que os CDs equivalem aos cargos da alta gestão da universidade e integram a Equipe de Gestão da UFSCar. Esses cargos são ocupados por servidores(as) docentes e técnico-administrativos, que são nomeados como autoridade superior dos órgãos executivos e de apoio, tanto no âmbito administrativo como acadêmico, da universidade. Destaca-se que, de acordo com o Estatuto da UFSCar[9], em sua Art. 33, os "Diretores e Vice-Diretores de Centro serão nomeados pelo Reitor, com base em processo de escolha estabelecido pelo Conselho de Centro e homologado pelo Conselho Universitário". De toda forma, os(as) servidores(as) investidos nesses cargos especiais perfazem um adicional de Cargo de Direção (CD), por desempenharem funções como a de Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Diretores, Assessores, Secretários, Prefeitos Universitários, dentre outros.

Ou seja, a ênfase desta pesquisa está na perspectiva destas mulheres, e, conforme explica Martins (2010), esta é uma característica inerente da abordagem qualitativa, diferente da abordagem quantitativa que, conforme explica o mesmo autor, possui como característica mais marcante o ato de mensurar as variáveis de pesquisas.

Segundo Collis e Hussey (2005) há pesquisadores que preferem o método qualitativo, justamente por possibilitar uma análise mais subjetiva e que envolve examinar e refletir as percepções dos indivíduos para chegar a um entendimento de atividades sociais e humanas.

Outra diferença entre as pesquisas quantitativas e qualitativas, de acordo Martins (2010), é que a quantitativa tem como foco a estrutura e os elementos da estrutura do objeto de estudo, enquanto que a qualitativa tem como foco os processos do objeto de estudado. Considerando essas diferenças, temos que a presente pesquisa, possui enfoque nos processos de comunicação

---

[9] Disponível em: https://www.soc.ufscar.br/arquivos/regimentos/estatutoufscar_alterado.pdf, acesso em 19/07/2024.

organizacional que ocorrem a partir das mulheres gestoras na UFSCar, convergindo para com a abordagem qualitativa.

O objetivo principal, desta pesquisa, é identificar as dificuldades percebidas pelas mulheres que desempenham CDs na UFSCar durante os processos de comunicação interna que participam e analisar se há uma relação entre o fator gênero e as dificuldades percebidas pelas gestoras nesses processos comunicativos formais e informais.

Em paralelo, os objetivos secundários correspondem em:

1) Verificar a participação feminina, em comparação com a participação masculina, nos CDs da UFSCar, no período de 2008 a 2022, identificando possíveis indícios da ocorrência do "Teto de Vidro" na universidade;

2) Identificar os canais de comunicação de preferência, utilizados pelas mulheres em CDs na UFSCar, nos processos formais e informais de comunicação interna;

3) Averiguar a presença de barreiras e indícios de violência simbólica, em desfavor das gestoras da UFSCar, a partir de suas perspectivas e dos processos de comunicação que participam.

A verificação da participação feminina durante o período de 2008 a 2022 e a descrição do grupo de mulheres que participaram da pesquisa, com base em seus perfis individuais, foram realizadas mediante a análise de dados quantitativos. Desta forma, entende-se que essa pesquisa também teve uma **abordagem quantitativa,** mesmo que de modo secundário, uma vez que foi realizado um estudo estatístico realizado sobre àquelas informações. A abordagem quantitativa é aquela que permite a mensuração de um conjunto de variáveis, que podem ser classificadas e analisadas por meio do uso de recursos e técnicas estatísticas (Martins, 2011). Sendo assim, entende-se que abordagem desta pesquisa é tanto qualitativa - de forma predominante, como quantitativa.

Com base nas perspectivas das participantes foi possível analisar as possíveis dificuldades na comunicação percebidas pelas gestoras da UFSCar, oriundas da desigualdade de gênero. Acredita-se que o diagnóstico apresentado por esta pesquisa, poderá embasar reflexões sobre a desigualdade de gênero, possibilitando a propositura de possíveis alternativas que visem reduzir essas barreiras na comunicação interna e, também, para com a construção de políticas de igualdade de gênero no âmbito da universidade. Outros benefícios desta pesquisa, assim como os riscos às participantes, constam no parecer consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – Anexo A.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa é do **tipo descritiva** e se desenvolveu pelo **método de estudo de caso**.

Para Collis e Hussey (2005, p. 24) a "pesquisa descritiva é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos e é usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão". Para Martins (2002, p. 36) a pesquisa descritiva "tem como objetivo a descrição de características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relação entre variáveis e fatos. "

Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 49) "a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características". Contudo, de acordo com estes autores, a pesquisa do tipo descritiva pode assumir diversas formas, dentre as quais uma delas é o **estudo de caso**.

Por sua vez, de acordo com Yin (2001, p. 32) o "estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno não estão claramente definidos". Segundo o mesmo autor, o estudo de caso por ter diversas aplicações, sendo que uma delas é para descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre.

Para os autores Cervo e Bervian (1996, p. 50), o estudo de caso é "a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, para examinar aspectos variados de sua vida". Enquanto que Collis e Hussey (2005, p. 61) compreendem que "uma *população é* qualquer grupo bem definido de pessoas ou de itens que estará sob consideração".

Conforme apontado na questão de pesquisa, pretendeu-se identificar quais são as principais dificuldades que as mulheres em Cargos de Direção na UFSCar encontram em comunicar-se com seus públicos internos.

Deste modo, o estudo de caso foi sobre a comunicação organizacional interna dentro do contexto da UFSCar, considerada como unidade de análise, a partir de uma "população" específica, equivalente ao grupo de mulheres que exercem cargos de direção na universidade. Essa pesquisa, no entanto, não se propôs a descrever como a comunicação organizacional interna da UFSCar acontece, pois se limitou a identificar as dificuldades encontradas pelas mulheres nos processos comunicativos que elas participam. E, em grau mais profundo e ao encontro com o objetivo principal da pesquisa, analisou se o fator equivalente ao gênero interfere (ou não) nestes processos comunicativos, gerando (ou não) impactos e/ou dificuldades.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As técnicas utilizadas para coletas de dados foram por:

a) aplicação de **questionário** *online*, com perguntas majoritariamente abertas, para o grupo de mulheres que estavam exercendo CDs da UFSCar na data de 22 de novembro de 2023;

b) **pesquisa documental** referentes, principalmente, às consultas e análises das informações públicas disponíveis no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe) da UFSCar e dos dados fornecidos pela ProGPe, mediante solicitação, sobre os números do quadro de servidores e sobre a ocupação dos CDs da universidade;

c) e pela **observação não participante**, uma vez que, embora a pesquisadora faça parte do quadro de servidoras da universidade, não integra o grupo que estará sob consideração.

Sobre a aplicação do questionário, a opção pelas perguntas abertas, visa possibilitar às informantes maior liberdade para relatarem suas experiências e expressarem suas opiniões. As perguntas abertas, embora apresentem uma maior dificuldade para serem analisadas e codificadas, possibilitam o recolhimento de dados e informações mais ricas e variadas (Cervo; Bervian, 1996).

Segundo Martins (2002), o questionário, que poderá ser de perguntas abertas ou fechadas, é um dos instrumentos mais comuns para coleta de dados em estudos de natureza exploratória e descritiva. Esse autor recomenda que as questões sejam elaboradas de modo a serem compreendidas corretamente pelo informante, garantindo, dessa forma, a qualidade e eficiência do instrumento de coleta dos dados. O questionário, nada mais é, que um "meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche", sendo composto por "um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central" (Cervo; Bervian, 1996, p. 138).

A escolha pelo questionário visa assegurar algumas **vantagens**, as quais são, inclusive, apontadas por Marconi e Lakatos (2015, p. 87), como: economia de tempo; possibilidade de atingir as participantes simultaneamente; garante uma liberdade nas respostas, em razão do anonimato que lhes será assegurado; redução do riscos de distorção, por não ter a influência do pesquisador no momento da elaboração das respostas; e as respostas podem ser elaboradas em um horário mais favorável para cada uma das participantes, sem prejudicar suas agendas de compromissos.

Com a aplicação do questionário, buscou-se o relato das experiências das gestoras, vivenciadas em seu cotidiano. As perguntas abertas do questionário não limitam as respostas

nas experiências formais ou informais da comunicação, ou, ainda, em canais específicos, como reuniões, mensagens instantâneas, conversas face a face, etc. A intenção foi obter a percepção das gestoras, de uma forma geral, sobre a comunicação na UFSCar e suas barreiras. Não houve intenção de identificar as barreiras dos processos de comunicação específicos ou pré-definidos, ou com base em alguma unidade da universidade. De toda forma, a partir das respostas das gestoras, espera-se identificar as barreiras percebidas por elas e revelar, ou não, uma possível relação entre a comunicação e o poder, produzidas pela dominação masculina referente às mulheres que acessam espaços de prestígio na UFSCar.

E, considerando que a coleta de dados envolveu a participação dos seres humanos, o questionário somente foi aplicado após a apreciação e aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisas em Seres Humanos (CEP) da UFSCar.

Como **critério de inclusão** tem-se que foram convidadas a participar da pesquisa somente as mulheres que estavam, na data da aplicação do questionário, exercendo CDs na UFSCar. E, com base nos dados divulgados pela ProGPe da UFSCar[10], sobre a ocupação dos Cargos e Funções de Confiança, as mulheres foram identificadas considerando a nomenclatura dos nomes divulgados que faziam referência ao gênero feminino.

E, como **critério de exclusão**, tem-se as mulheres que já exerceram algum cargo de direção na UFSCar, seja em outras gestões ou na atual gestão, e que não estavam desempenhando esses cargos na data da aplicação do questionário. Essas mulheres não foram convidadas a participar da pesquisa.

Sobre a **pesquisa documental**, as autoras Marconi e Lakatos (2015) explicam que as fontes de coletas de dados referentes aos documentos escritos ou não, são categorizadas como fontes primárias; e as informações obtidas em livros, revistas, jornais, publicações avulsas, etc., são categorizadas como fontes secundárias. Esses dados primários, por sua vez, podem ser coletados no momento do acontecimento ou posteriormente, de forma contemporânea ou retrospectiva.

A pesquisa documental foi utilizada na fase preliminar dessa pesquisa, para realizar o levantamento sobre a ocupação dos cargos de Reitor(a) e de Vice-Reitor(a) nas 69 (sessenta e nove) Universidades Públicas Federais do país. O levantamento foi realizado, a partir dos dados públicos disponíveis nos sites das universidades, em agosto/2022 e atualizado em abril/2023, conforme informações constantes no Apêndice A.

---

[10] Informações disponíveis em https://www.progpe.ufscar.br/transparencia/cargos-e-funcoes-de-confianca.

Sequencialmente, a pesquisa documental foi utilizada para verificar a participação feminina, em comparação com a participação masculina, nos CDs da UFSCar, no período de 2008 a 2022, identificando possíveis indícios da ocorrência do "Teto de Vidro" na universidade. Para tal, foi realizada a apuração do quantitativo do quadro geral de servidores efetivos da universidade em paralelo com a ocupação dos CDs na UFSCar, no período mencionado. Os dados, para a apuração, foram coletados de informações públicas disponíveis no site da ProGPe da UFSCar, na seção Transparência, Cargos e Funções de Confiança; e, aqueles que não eram públicos, foram solicitados à ProGPe.

Quanto à observação não participante as mesmas autoras, Marconi e Lakatos (2015), entendem que o pesquisador tem contato com grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ele. Contudo, mesmo não participando diretamente do grupo e ou realidade estudada, o pesquisador o presencia, fazendo o papel de espectador, de forma consciente, dirigida e ordenada.

Em relação ao referencial teórico, optou-se em realizar uma **Revisão de Literatura,** buscando por referências acadêmicas de fontes fidedignas, em publicações de temas nas áreas de comunicação organizacional interna, liderança feminina, gênero, poder, dentre outras literaturas capazes de agregar maior embasamento à pesquisa.

A opção pela Revisão de Literatura justifica-se pela dificuldade de localização de material (artigos) que abordasse os três temas ao mesmo tempo - comunicação interna, gênero e poder – e na mesma perspectiva observada por essa pesquisa. As tentativas de localização de material na *Web Of Science*, por exemplo, apresentaram como resultado uma série de pesquisas, mas que abordavam outras questões relacionadas à comunicação interna, ao gênero e ao poder, também relevantes, mas não de modo a culminar com os objetivos aqui propostos.

As tentativas iniciais de localização de artigos com a mesma ótica dessa pesquisa, elaborados nos últimos cinco anos, foram realizadas durante os meses de janeiro e fevereiro de 2023, pela plataforma da *Web Of Science*. Os termos utilizados nas ferramentas de busca foram basicamente os constantes no Quadro 3, em português e/ou em inglês, de forma conjunta ou separadamente.

Quadro 3 – Termos de Busca

Termos de Busca em Português e Inglês		
comunicação	serviço público	direção
communication	public service	direction
organização	woman	diretoria
organization	women	board
instituição	mulher	poder
institution	mulheres	power
comunicação organizacional	feminino	direção
organizational communication	feminina	direction
comunicação interna	feminine	bosse
internal communication	gênero	bosses
administração pública	gender	management
public administration	liderança	leadership
setor público	chefia	power
public sector	leadership	challenge
organização pública	boss	challenges
public organization	gestora	field
instituição pública	gerente	fields
public institution	manager	authority

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos termos de busca utilizados para levantamento teórico desta pesquisa.

A seguir, apresenta-se um exemplo da busca realizada com a utilização dos termos em conjunto:

- "comunicação interna" or "internal communication" ; "administração pública" or "public administration" or "setor público" or "Public sector" or "organização pública" or "public organization" or "instituição pública" or "public institution" or "serviço público" or "public service" ; mulher" or "woman" or "mulheres" or "women" or "feminino" or "feminina" or "feminine" or "gênero" or "gender"; "liderança" or "chefia" or "leadership" or "boss" or "gestora" or "gerente" or "manager" or "direção " or "direction" or "diretoria" or "board " or "poder" or "power".

Esta pesquisadora compreende que, pela amplitude dos temas referentes à comunicação interna, gênero e poder, os critérios utilizados foram frágeis e insuficientes, prejudicando o resultado das buscas. E, por isso, a opção pela Revisão de Literatura, apresentou-se como uma alternativa mais segura, frente ao desafio de construir um referencial teórico que demonstrasse uma relação entre os três assuntos.

De toda forma, na visão desta pesquisadora, entende-se que seja válida uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) em separado, para cada um dos assuntos abordados. Acredita-se que esse caminho, possa levar a resultados mais satisfatórios. Contudo, essa técnica não foi a adotada nessa pesquisa, em virtude da limitação temporal de uma pesquisa a nível de mestrado. Sendo assim, sugere-se para trabalhos futuros, o desenvolvimento de uma RBS para cada um dos assuntos, onde os resultados de cada uma delas possam ser confrontados, de modo a apresentar possíveis relações entre a comunicação interna, o gênero e o poder.

O Quadro 4 apresenta quais das técnicas de coleta de dados que foram utilizadas, de forma mais preponderante, para o alcance de cada um dos objetivos, seja o principal e os secundários, da presente pesquisa. Contudo, considerando que os objetivos mantêm uma relação entre si, as técnicas utilizadas também poderão servir para atingir mais de um objetivo.

Quadro 4 – Objetivos e Técnicas de Coleta de Dados

Objetivos		**Técnica de Coleta de Dados**
Principal	Identificar as dificuldades percebidas pelas mulheres que desempenham Cargos de Direção na UFSCar durante os processos de comunicação interna que participam e analisar se há uma relação entre o fator gênero e as dificuldades percebidas pelas gestoras nesses processos comunicativos formais e informais.	Questionário
Secundários	Verificar a participação feminina, em comparação com a participação masculina, nos Cargos de Direção da UFSCar, no período de 2008 a 2022, identificando possíveis indícios da ocorrência do "Teto de Vidro" na universidade.	Pesquisa Documental
	Identificar os canais de comunicação de preferência, utilizados pelas mulheres em Cargos de Direção na UFSCar, nos processos formais e informais de comunicação interna.	Questionário
	Averiguar a presença de barreiras e indícios de violência simbólica, em desfavor das gestoras da UFSCar, a partir de suas perspectivas e dos processos de comunicação que participam.	Questionário
Principal e Secundários	A posição da pesquisadora, que atua como Secretária de Apoio de uma das gestoras (integrante do grupo pesquisado), lhe permite observar os processos comunicativos que ocorrem no cotidiano. Essa perspectiva foi fundamental para a definição dos objetivos e elaboração das questões dessa pesquisa.	Observação Não Participante

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico, objetivos e técnicas de coleta de dados utilizadas nessa pesquisa.

3.3.1 Estrutura do Questionário

O questionário *online* foi dividido em três seções.

A primeira seção trouxe o *link* para acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), Apêndice B, e a opção, para as convidadas, aceitar (ou não) participar da pesquisa.

A segunda seção constitui-se de nove perguntas de múltipla escolha, que visam traçar o perfil das participantes, mas sem identificá-las, de acordo com o Quadro 5. Na etapa da apresentação dos resultados, as informações obtidas por essas questões não foram vinculadas às respostas das questões abertas, assegurando, desse modo, o anonimato das participantes.

Quadro 5 - Questões de Múltipla Escolha da Segunda Seção do Questionário

(continua)

1) Informe seu gênero:
( ) Mulher Cis
( ) Mulher Trans
( ) Prefiro não informar
2) Informe sua faixa etária:
( ) 18 a 25 anos
( ) 26 a 35 anos
( ) 36 a 45 anos
( ) 46 a 55 anos
( ) 56 a 65 anos
( ) 66 anos ou acima
( ) Prefiro não informar
3) Informe seu estado civil:
( ) Solteira
( ) Casada ou em União Estável
( ) Separada ou Divorciada
( ) Viúva
( ) Outro
( ) Prefiro não informar
4) Informe sua raça/etnia (Conforme IBGE):
( ) Amarela
( ) Branca
( ) Indígena

Quadro 5 - Questões de Múltipla Escolha da Segunda Seção do Questionário

(continuação)

( ) Parda
( ) Preta
( ) Prefiro não informar
5) Informe sua escolaridade:
( ) Ensino Médio
( ) Superior Incompleto
( ) Superior Completo
( ) Pós Graduação / Especialização
( ) Mestrado
( ) Doutorado
( ) Pós Doutorado
( ) Prefiro não informar
6) O Cargo de Direção que exerce na UFSCar, refere-se ao nível:
( ) CD-01 ou CD-02
( ) CD-03
( ) CD-04
( ) Prefiro não informar
7) Há quanto tempo você está exercendo esse Cargo de Direção?
( ) Há menos de um ano
( ) Entre um e dois anos
( ) Entre dois e três anos ( ) Entre três e quatro anos ( ) Há mais de quatro anos
( ) Prefiro não informar
8) Há quanto tempo você é servidora da UFSCar?
( ) Menos de um ano
( ) De um a cinco anos
( ) De seis a 10 anos
( ) De 11 a 15 anos
( ) De 16 a 20 anos
( ) De 21 a 25 anos
( ) Mais de 26 anos
( ) Prefiro não informar
9) Antes de exercer o Cargo de Direção que desempenha atualmente, você já esteve no desempenho de outro(s) Cargo(s) de Direção, ou de Chefia ou de Assessoramento, na UFSCar?
( ) Não
( ) Sim, em outro(s) Cargo(s) de Direção
( ) Sim, em outro(s) Cargo(s) de Chefia
( ) Sim, em outro(s) Cargo(s) de Assessoramento

Quadro 5 - Questões de Múltipla Escolha da Segunda Seção do Questionário

(conclusão)

( ) Sim, em outros Cargos de Direção e de Chefia (não necessariamente nessa ordem)
( ) Sim, em outros Cargos de Direção e de Assessoramento (não necessariamente nessa ordem)
( ) Sim, em outros Cargos de Chefia e de Assessoramento (não necessariamente nessa ordem)
( ) Sim, em outros Cargos de Cargos de Direção, de Chefia e de Assessoramento (não necessariamente nessa ordem)
( ) Prefiro não informar

Fonte: Elaborado pela autora.

A terceira seção apresenta 18 questões abertas, as quais almejam responder aos objetivos da pesquisa, que se refere às dificuldades dos processos de comunicação interna encontradas pelas mulheres em Cargos de Direção, observando possíveis relações com o fator gênero, e dois dos três objetivos secundários, conforme o Quadro 6 a seguir. A escolha por questões abertas visou possibilitar uma maior liberdade para as participantes, que puderam manifestar-se da maneira que considerarem ser a mais adequada. E, por isso, não houve um tempo estimado para responder todo o questionário, considerando que algumas participantes podem respondê-lo de forma mais suscita ou mais detalhada, de acordo com suas experiências e preferências pelos estilos de respostas.

Quadro 6 – Estrutura das Questões Abertas da Terceira Seção do Questionário

(continua)

Relação com a Literatura	Questionamento geral	Questionamento sobre o fator gênero	Objetivo a ser respondido
Canais de comunicação / Barreiras no Processo de Comunicação Interna	**1)** Na UFSCar são utilizados diversos canais para comunicação formal ou informal. Há comunicação por e-mail, mensagens instantâneas de aplicativos, telefonemas, documentos oficiais eletrônicos (ofícios, memorandos, despachos), a comunicação face a face, etc. Com base em suas experiências cotidianas no exercício do seu cargo, qual canal é usado com maior frequência para a comunicação formal ou para comunicação informal? Você tem preferência por algum deles para realizar, por exemplo, negociações, acordos ou diálogos?	**2)** Descreva se vivenciou alguma situação, durante o exercício do seu cargo, em que o gênero do(a) receptor(a) da mensagem interferiu na sua escolha do canal de comunicação a ser utilizado.	**Objetivo Secundário** - Identificar os canais de comunicação de preferência, utilizados pelas mulheres em Cargos de Direção na UFSCar, nos processos formais e informais de comunicação interna.

Quadro 6 – Estrutura das Questões Abertas da Terceira Seção do Questionário

(continuação)

Relação com a Literatura	Questionamento geral	Questionamento sobre o fator gênero	Objetivo a ser respondido
Sentidos da Comunicação / Barreiras no Processo de Comunicação Interna	**3)** A comunicação pode ocorrer no sentido vertical: quando se dá entre sujeitos que estão em posições diferentes na estrutura hierárquica (superior/ascendente e inferior/descendente) e, também, no sentido horizontal: entre sujeitos do mesmo nível hierárquico. Como você avalia a tensão existente na comunicação vertical (entre seus superiores e subordinados) e na comunicação horizontal (entre seus pares)?	**4)** Com base em suas experiências, é perceptível que o gênero do receptor da mensagem é capaz de provocar uma tensão maior ou menor durante um processo de comunicação? Caso sim, em quais momentos ou espaços de interação essas situações ficaram em maior evidência?	**Objetivo Principal** - Identificar as dificuldades percebidas pelas mulheres que desempenham Cargos de Direção na UFSCar durante os processos de comunicação interna que participam e analisar se há uma relação entre o fator gênero e as dificuldades percebidas pelas gestoras nesses processos comunicativos formais e informais.
Comunicação não verbal / Barreiras no Processo de Comunicação Interna	**5)** Você já vivenciou alguma situação em que o(a) receptor(a) da mensagem fez uso de expressões faciais ou de movimentos corporais (comunicação não verbal) para te impedir ou intimidar a sua fala/comunicação? Caso sim, comente sobre sua experiência.	**6)** Com base em suas experiências, você acredita que o uso da comunicação não verbal, como meio para criar uma barreira na comunicação, é um recurso mais comum de ser utilizado por um indivíduo do gênero masculino ou do gênero feminino?	**Objetivo Principal** - Identificar as dificuldades percebidas pelas mulheres que desempenham Cargos de Direção na UFSCar durante os processos de comunicação interna que participam e analisar se há uma relação entre o fator gênero e as dificuldades percebidas pelas gestoras nesses processos comunicativos formais e informais.
Percepção Seletiva / Barreias de Comunicação de Comunicação Interna	**7)** Sobre a percepção seletiva (que é quando o sujeito filtra a mensagem e interpreta apenas parte dela, a qual lhe é mais conveniente): comente se você já vivenciou alguma situação, durante o período em que exerce seu cargo, onde o(a) receptor(a) da mensagem fez uso da percepção seletiva.	**8)** De acordo com as suas experiências, é mais comum a percepção seletiva ser realizada por um indivíduo do gênero masculino ou do gênero feminino?	**Objetivo Principal** - Identificar as dificuldades percebidas pelas mulheres que desempenham Cargos de Direção na UFSCar durante os processos de comunicação interna que participam e analisar se há uma relação entre o fator gênero e as dificuldades percebidas pelas gestoras nesses processos comunicativos formais e informais.

Quadro 6 – Estrutura das Questões Abertas da Terceira Seção do Questionário

(continuação)

Relação com a Literatura	Questionamento geral	Questionamento sobre o fator gênero	Objetivo a ser respondido
Falhas de Comunicação/ Barreiras no Processo de Comunicação Interna	**9)** Quando o desempenho das equipes não corresponde ao esperado, é habitual associar essas falhas às falhas de comunicação interna? Explique como as falhas de comunicação são tratadas pela sua equipe.	**10)** Comente se existe uma tendência em associar as falhas de comunicação aos indivíduos do gênero masculino ou do gênero feminino.	**Objetivo Principal** - Identificar as dificuldades percebidas pelas mulheres que desempenham Cargos de Direção na UFSCar durante os processos de comunicação interna que participam e analisar se há uma relação entre o fator gênero e as dificuldades percebidas pelas gestoras nesses processos comunicativos formais e informais.
Estereótipos relacionados aos papéis masculino e feminino	**11)** As diferenças entre a masculinidade e a feminilidade são utilizadas para compreensão das relações sociais, das relações entre homens e mulheres, e, em especial, para dar significados às relações de poder. Comente, de acordo com sua vivência, se você considera que a comunicação também é diferente de mulheres para mulheres e de mulheres para homens.	**12)** Em sua opinião, as mulheres que ocupam cargos de gestão, sentem (ou não) necessidade de adquirir alguma postura considerada como sendo do "padrão masculino" para desempenhar seus cargos.	**Objetivo Secundário** - Averiguar a presença de barreiras e indícios de violência simbólica, em desfavor das gestoras da UFSCar, a partir de suas perspectivas e dos processos de comunicação que participam.
Poder Simbólico / Ordem Negociada	**13)** Durante os processos de comunicação em que você participa, onde são feitas negociações e acordos (formais e informais), comente se é perceptível a interferência de indivíduos com capacidades de negociações, mas que não ocupam postos na estrutura hierárquica formal da universidade	**14)** Sobre a interferência nas negociações por indivíduos que não fazem parte da estrutura hierárquica formal da universidade e de acordo com sua vivência no desempenho do seu cargo, comente se é possível identificar no cenário atual da universidade, uma participação maior de indivíduos do gênero masculino ou feminino exercendo esse tipo de influências.	**Objetivo Secundário** - Averiguar a presença de barreiras e indícios de violência simbólica, em desfavor das gestoras da UFSCar, a partir de suas perspectivas e dos processos de comunicação que participam.
Violência Simbólica	**15)** Comente caso tenha vivenciado (ou não) alguma prática discriminatória ou de violência, durante o desempenho do seu cargo atual, no decorrer de um processo comunicativo.	**16)** A depender da sua experiência, mencione se possíveis práticas discriminatórias costumam advir de indivíduo do gênero masculino, ou do gênero feminino, ou de ambos os gêneros.	**Objetivo Secundário** - Averiguar a presença de barreiras e indícios de violência simbólica, em desfavor das gestoras da UFSCar, a partir de suas perspectivas e dos processos de comunicação que participam.

Quadro 6 – Estrutura das Questões Abertas da Terceira Seção do Questionário

(conclusão)

Relação com a Literatura	Questionamento geral	Questionamento sobre o fator gênero	Objetivo a ser respondido
Dominação Masculina	**17)** As mulheres que chegam a ocupar cargos hierárquicos mais altos são sempre instigadas a demonstrar habilidades profissionais e emocionais para o exercício do cargo, mas também em se apresentar suficientes de modo que não sejam vistas em desvantagem perante os homens que exercem (ou exerceram) esses postos de poder. Considerando a cultura organizacional da UFSCar, comente se você se sente em posição de vulnerabilidade para o exercício do seu cargo, ao ponto que exercício de sua função tornou-se um grande desafio para sua carreira profissional.	**18)** Descreva como você avalia a cultura organizacional da UFSCar em relação à dominação masculina e possíveis disputas pelo controle do poder no ambiente organizacional.	**Objetivo Secundário -** Averiguar a presença de barreiras e indícios de violência simbólica, em desfavor das gestoras da UFSCar, a partir de suas perspectivas e dos processos de comunicação que participam.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas perguntas abertas do questionário *online*, referencial teórico e objetivos da pesquisa.

Conforme visto anteriormente, a principal forma de coleta de dados dessa pesquisa foi o questionário *online*, elaborado predominantemente com questões abertas, a fim de obter a opinião do grupo de mulheres que exercem CDs na UFSCar acerca dos objetivos da pesquisa. Os CDs equivalem aos cargos da alta gestão e são responsáveis por gerirem as principais unidades executivas, tanto administrativas como acadêmicas, ocupando as posições superiores da estrutura hierárquica da universidade.

Por essas razões, como os procedimentos metodológicos dessa pesquisa envolveram a utilização de dados obtidos diretamente das participantes, por meio da manifestação de suas opiniões em resposta ao questionário, o presente projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFSCar, na data de 10/09/2023. O projeto obteve parecer favorável de nº 6.511.833 em 18/11/2023, registro sob CAAE nº 74257323.2.0000.5504, conforme o Anexo A.

A partir da aprovação do CEP, 26 mulheres que estavam exercendo CDs na UFSCar naquela ocasião, foram convidadas a participar da pesquisa, respondendo o questionário *online*, que foi preparado utilizando a ferramenta do "Formulários Google". Os convites foram enviados individualmente aos endereços de e-mails pessoais e de uso institucional de cada gestora, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o *link* para

acesso ao questionário a ser respondido e a informação sobre a data máxima para o envio das respostas.

Dada a importância de obter o maior número possível de respostas, a fim de chegar a um resultado mais contundente para pesquisa, os convites foram enviados nas datas de 22/11/2023; 22/12/2023; 23/01/2024; 01/02/2024 e 20/02/2024. O questionário *online* ficou disponível para o recebimento das respostas por aproximadamente 90 dias, entre 22/11/2023 e 25/02/2024, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Envio dos convites para participar da pesquisa

Datas de Envio dos Convites	Prazo para Recebimento das Resposta	Quantidade de Respostas Recebidas
22/11/2023	22/12/2023	4
22/12/2023	22/01/2024	6
23/01/2024	31/01/2024	4
01/02/2024	04/02/2024	1
20/02/2024	25/02/2024	1
	Total de Respostas:	**16**

Fonte: Elaborada pela autora com base nas informações sobre a aplicação do questionário *online.*

Acredita-se que o alto número de compromissos dos membros da Equipe de Gestão da UFSCar no final do ano de 2023, assim como o recesso natalino para as comemorações das festas de final de ano (de 26 a 29 de dezembro de 2023 e de 2 a 5 de janeiro de 2024, conforme Portaria GR nº 6601/2023 – Anexo B), além do gozo de possíveis períodos de férias entre os meses de janeiro e fevereiro de 2024, foram circunstâncias que dificultaram a participação das gestoras na pesquisa. Por isso, optou-se em reenviar os convites por e-mail, nas datas relacionadas na Tabela 1, e também em reforçá-los, quando possível, por mensagens de aplicativos ou por abordagens presenciais. Com a prorrogação do prazo para envio das respostas, 16 mulheres responderam à pesquisa, o que corresponde à 61,54% do total de 26 mulheres convidadas.

3.4 FONTES DE DADOS

A principal fonte de dados é o grupo formado por mulheres, servidoras docentes e técnico-administrativas, que ocupam Cargos de Direção (CDs) na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), em seus quatro *campi*.

Os CDs da UFSCar ocupados por mulheres, na data do envio dos convites (22/11/2023), correspondiam aos postos detalhados no Quadro 7:

Quadro 7 – Cargos de Direção da UFSCar ocupados por Mulheres em novembro/2023

Quant.	Nome do Cargo de Direção (CD)	Nível do CD
1	Reitora	1
2	Vice-Reitora	2
3	Pró-Reitora de Administração	2
4	Pró-Reitora de Extensão	2
5	Pró-Reitora de Gestão de Pessoas	2
6	Pró-Reitora Adjunta de Assuntos Comunitários e Estudantis	3
7	Pró-Reitora Adjunta de Graduação	3
8	Pró-Reitora Adjunta de Pesquisa	3
9	Diretora do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde	3
10	Diretora do Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia;	3
11	Diretora do Centro de Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade;	3
12	Diretora do Centro de Educação e Ciências Humanas;	3
13	Diretora do Campus Sorocaba;	4
14	Diretora da Coordenadoria de Comunicação Social;	4
15	Diretora da Unidade Saúde Escola;	4
16	Diretora do Instituto da Cultura Científica William Saad Hossne;	4
17	Diretora do Sistema Integrado de Bibliotecas;	4
18	Chefe de Gabinete da Reitoria;	4
19	Assessora da Reitoria;	4
20	Assessora do Gabinete da Reitoria;	4
21	Assessora da Pró-Reitoria de Administração;	4
22	Assessora da Secretaria Geral de Informática;	4
23	Prefeita Universitária do Campus Araras;	4
24	Secretária-Geral da Secretaria Geral de Educação a Distância;	4
25	Secretária-Geral da Secretaria Geral de Gestão do Espaço Físico;	4
26	Secretária-Geral da Secretaria Geral de Gestão Ambiental e Sustentabilidade.	4

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações disponíveis no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe/UFSCar), em nov./2023.

As fontes de dados para a pesquisa documental foram as informações públicas disponíveis nos sites das universidades públicas federais do país; no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe) e os dados solicitados e disponibilizados pela ProGPe; para a Revisão de Literatura foram utilizados, além de livros, o material localizado e disponível a princípio na *Web of Science*, e, posteriormente, também os localizados em outras plataformas de buscas como no Portal de periódicos CAPES, Spell, Scopus, SCielo, Google Acadêmico, etc., não se restringindo a uma plataforma ou base de dados.

3.5 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados através da aplicação do questionário *online*, foram submetidos a técnicas de **Análise do Conteúdo**, a fim de detectar pontos convergentes e que venham responder à questão da pesquisa.

Segundo Bardin (2010, p. 31) uma das funções da análise de conteúdo é a "administração da prova", meio pelo qual as hipóteses são verificadas através de questões ou de afirmações provisórias. Para a autora, a análise de conteúdo, "não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos, ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações" (Bardin, 2010, p. 33).

3.5.1 Procedimento Metodológico da Análise de Conteúdo

Concluída a etapa de coleta dos dados, a próxima fase foi a realização da análise de conteúdo sobre as respostas obtidas, segundo orientações de Bardin (2010, 2016). Nesse sentido temos que a análise de conteúdo realizada, sobre as respostas às perguntas abertas do questionário, foi do tipo classificatória e temática.

Para Bardin (2016), a análise de conteúdo temática é frequentemente usada como unidade de análise para investigar motivações de opiniões, atitudes, valores, crenças, tendências e outros aspectos. As respostas às perguntas abertas, por exemplo, podem ser examinadas com base nos temas identificados.

Deste modo, os dados coletados, equivalentes às respostas dadas pelas participantes através ao questionário, foram classificados em 6 (seis) categorias, 39 (trinta e nove)

subcategorias e 147 (cento e quarenta e sete) unidades de registro, conforme demonstrado nos Quadros 8 e 9 a seguir.

Quadro 8 – Categorias e Subcategorias

(continua)

CATEGORIAS		SUBCATEGORIAS	
1	Canais de Comunicação Interna	**1**	Canais para Comunicação utilizados com maior frequência
		2	Preferência por Canais de Comunicação
		3	Condicionantes para escolha do Canal de Comunicação
2	Barreiras nos Processos de Comunicação Interna	**4**	Aspectos sobre os Processos Comunicativos
		5	Identificação de Barreiras nos Processos Comunicativos
		6	Causas de Barreira nos Processos Comunicativos
		7	Outras Causas de Barreira nos Processos Comunicativos
		8	Consequências das Barreiras nos Processos Comunicativos
		9	Modos de Manifestação das Barreiras nos Processos Comunicativos
		10	Momentos ou Espaços de Interação que apresentam Barreiras nos Processos Comunicativos
		11	Recursos para redução de possíveis barreiras nos Processos Comunicativos
		12	Não identifica a existência de Barreira nos Processos Comunicativos
		13	Fatores para inexistência de Barreira em Processos Comunicativos
3	Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**14**	Interferência do Gênero em Processos Comunicativos
		15	Interferência do Gênero Feminino em Processos Comunicativos
		16	Interferência do Gênero Masculino em Processos Comunicativos
		17	Interferência dos Estereótipos Masculinos e Femininos nos Processos Comunicativos
		18	Interferência dos Estereótipos Femininos nos Processos Comunicativos
		19	Interferência dos Estereótipos Masculinos nos Processos Comunicativos
		20	Interferência dos Estereótipos Femininos na Gestão Feminina
		21	Interferência dos Estereótipos Masculinos na Gestão Feminina
		22	Consequências da Interferência do Gênero em Processos Comunicativos
		23	Ausência de Interferência do Gênero em Processos Comunicativos
		24	Ausência da Interferência dos Estereótipos Masculinos na Gestão Feminina
4	Poder Simbólico	**25**	Evidências quanto ao Poder Simbólico
		26	Existência de Indivíduos com Poder Simbólico
		27	Causas do Poder Simbólico
		28	Ausência de Indivíduos com Poder Simbólico
5	Violência Simbólica	**29**	Sinais de Existência da Violência Simbólica
		30	Ausência de Experiências de Violência Simbólica

Quadro 8 – Categorias e Subcategorias

(conclusão)

CATEGORIAS		SUBCATEGORIAS	
6	Dominação Masculina	**31**	Outras formas de discriminação
		32	Aspectos que favorecem a dominação masculina
		33	Ausência da interferência do Gênero em disputas pelo poder
		34	Existência de Confiabilidade para desempenho do cargo
		35	Inexistência de confiabilidade para desempenho do cargo
		36	Fatores favoráveis à Gestão Feminina
		37	A dominação masculina no ambiente organizacional da UFSCar
		38	Ausência da dominação masculina no ambiente organizacional da UFSCar
		39	Traços da Cultura Organizacional da UFSCar

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados coletados pelo questionário *online*, entre nov/2023 e fev/2024.

Quadro 9 – Unidades de Registro

(continua)

Unidades de Registro	
1	[Canal para Comunicação Formal] Documentos Oficiais - SEI
2	[Canal para Comunicação Formal] E-mail
3	[Canal para Comunicação Informal] Chamada de Vídeo
4	[Canal para Comunicação Informal] E-mail
5	[Canal para Comunicação Informal] Face a Face
6	[Canal para Comunicação Informal] Mensagens Instantâneas de Aplicativos
7	[Canal para Comunicação Informal] Telefonemas
8	[Preferência Institucional] Formalização da Comunicação entre setores
9	[Preferência para formalização da comunicação] Documentos Oficiais - SEI
10	[Preferência para formalização da comunicação] E-mail
11	[Preferência para Negociações, Acordos e Dialógos] Comunicação Síncrona
12	[Preferência para Negociações, Acordos e Diálogos] Reuniões Presenciais
13	[Preferência para Negociações, Acordos e Diálogos] Reuniões Virtuais
14	[Condicionantes para escolha do canal] Destinatário
15	[Condicionantes para escolha do canal] Tema Tratado
16	[Condicionantes para escolha do canal] Tipo de Comunicação – Formal ou Informal
17	[Aspectos] Comunicação do Gênero Feminino
18	[Aspectos] Comunicação do Gênero Masculino
19	[Aspectos] Comunicação Síncrona
20	[Benefícios] Comunicação Síncrona
21	[Interferência da Comunicação no Desempenho da Equipe]
22	[Associação de falhas da equipe às Falhas de Comunicação Interna]
23	[Experiência da Percepção Seletiva como Barreira]
24	[Experiência da Comunicação Não Verbal como Barreira]
25	[Experiência de Outras Formas de Barreira]
26	[Presença de Tensão na comunicação horizontal]
27	[Presença de Tensão na comunicação vertical]
28	[Presença de Tensão na comunicação vertical e horizontal]
29	[Reconhece a prática da Percepção Seletiva como Barreira]

Quadro 9 – Unidades de Registro

(continuação)

	Unidades de Registro
30	[Reconhece a prática da Comunicação Não Verbal como Barreira]
31	[Reconhece a existência da tensão na comunicação vertical]
32	[Causas da Tensão na Comunicação]
33	[Causas de Barreira] Excesso de Formalização na Comunicação
34	[Causas de Barreira] Segmentação do Trabalho
35	[Causas de Falhas de Comunicação Interna]
36	[Circunstâncias que geram a Comunicação Não Verbal como Barreira]
37	[Circunstâncias que geram a Percepção Seletiva]
38	[Causas da Tensão na Comunicação Horizontal]
39	[Causas da Tensão na Comunicação Vertical]
40	[Causas da Tensão na Comunicação]
41	[Consequências da Comunicação Não Verbal como Barreira]
42	[Consequências de falhas de comunicação interna]
43	[Consequências da Percepção Seletiva como Barreira]
44	[Modos de Manifestação da Comunicação Não Verbal como Barreira]
45	[Modos de Manifestação da Comunicação Verbal como Barreira]
46	[Modos de Manifestação da Percepção Seletiva como Barreira]
47	[Modos de Manifestação de Tensão na Comunicação]
48	[Momentos em que a Comunicação Não Verbal foi usada como Barreira]
49	[Momentos em que a Percepção Seletiva foi usada como Barreira]
50	[Momentos ou Espaços de Interação que evidenciam a tensão]
51	[Modos de tratamento das falhas de comunicação interna]
52	[Soluções para Minimizar a Tensão]
53	[Soluções para Resolução de Erros da Equipe]
54	[Ausência de Experiência da Comunicação Não Verbal como Barreira]
55	[Ausência de Experiência da Percepção Seletiva como Barreira]
56	[Ausência de Tensão na comunicação vertical e horizontal]
57	[Circunstâncias que impedem o uso da Comunicação Não Verbal como Barreira]
58	[Circunstâncias/Fatores que geram a Comunicação Não Verbal, não sendo essa uma Barreira]
59	[Fatores que influenciam na inexistência de Tensão na Comunicação como Barreira]
60	[Comunicação não verbal usada por ambos os Gêneros]
61	[Interferência do Gênero na Escolha do Canal de Comunicação]
62	[Interferência do Gênero na Comunicação Horizontal]
63	[Interferência do Gênero na Comunicação Vertical]
64	[Interferência do Gênero na Comunicação]
65	[Causas das Diferenças entre os Gêneros que refletem no modo de comunicação]
66	[Gênero gera tensão na comunicação]
67	[Reconhecimento que o Gênero gera tensão na comunicação]
68	[Comunicação não verbal usada pelo Gênero Feminino]
69	[Falhas da Comunicação associadas ao Gênero Feminino]
70	[Razões de atribuir as Falhas de Comunicação ao Gênero Feminino]
71	[Percepção Seletiva ocorre mais com indivíduos do gênero feminino]
72	[Comunicação não verbal usada pelo Gênero Masculino]
73	[Falhas da Comunicação associadas ao Gênero Masculino]
74	[Gênero Masculino gera uma tensão maior na comunicação]
75	[Percepção Seletiva ocorre mais com indivíduos do gênero masculino]
76	[Aspectos] Comunicação entre ambos os Gêneros
77	[Avalia existir diferenças nas comunicações entre mulheres e mulheres e entre mulheres e homens]

Quadro 9 – Unidades de Registro

(continuação)

	Unidades de Registro
78	[Aspectos] Comunicação do Gênero Feminino
79	[Aspectos] Comunicação entre o Gênero Femino
80	[Aspectos] Comunicação de Mulheres em Cargos de Gestão
81	[Aspectos] Comunicação do Gênero Masculino
82	[Preservação da postura feminina]
83	[Necessidade de adquirir uma postura masculina]
84	[Reconhece a adoção da postura masculina por outras mulheres]
85	[Sentem Cobrança/Pressão por uma postura masculina]
86	[Consequências da Interferência do Gênero em relação ao Canal de Comunicação]
87	[Consequências da Interferência do Gênero]
88	[Ausência da Interferência do Gênero na Comunicação Horizontal]
89	[Ausência da Interferência do Gênero na Comunicação]
90	[Ausência de Percepção / Naturalização]
91	[Ausência de percepção de diferenças no uso da comunicação não verbal quanto ao gênero]
92	[Considera não existir diferenças nas comunicações entre os gêneros]
93	[Falhas da Comunicação não são associadas ao gênero]
94	[Gênero NÃO gera tensão na comunicação]
95	[Gênero NÃO interfere na Escolha do Canal de Comunicação]
96	[Outros Fatores de Interferência na Escolha do Canal de Comunicação]
97	[Percepção Seletiva ocorre com ambos os gêneros]
98	[Ausência de necessidade de adquirir uma postura masculina]
99	[Atributos dos indivíduos com influência]
100	[Causas da Interferência de indivíduos que não ocupam postos na estrutura hierárquica formal]
101	[Consequências de Interferência de indivíduos que não ocupam postos na estrutura hierárquica formal]
102	[Medidas frente aos indivíduos que exercem influência]
103	[Modos de Interferência e indivíduos que não ocupam postos na estrutura hierárquica formal]
104	[Percepção da interferência de indivíduos com capacidades de negociações]
105	[Indivíduos de ambos (todos) os gêneros exercem influência]
106	[Indivíduos do Gênero Feminino exercem maior influência]
107	[Indivíduos do Gênero Masculino exercem maior influência]
108	[Causas de Influência de indivíduos de Ambos os Gêneros]
109	[Causas de Influência de indivíduos do Gênero Feminino]
110	[Causas de Influência de indivíduos do Gênero Masculino]
111	[Não é perceptível a interferência de indivíduos com capacidades de negociações]
112	[Não percebe diferença na influência a partir do gênero]
113	[Maior frequência de práticas discriminatórias por indivíduos do gênero masculino]
114	[Práticas discriminatórias por indivíduos de ambos os gêneros]
115	[Exemplos de prática discriminatória ou de violência]
116	[Momentos ou Espaços em que ocorreu a prática discriminatória ou de violência]
117	[Vivenciou prática discriminatória ou de violência]
118	[Causas que impendem a vivência de prática discriminatória ou de violência]
119	[Não Vivenciou prática discriminatória ou de violência]
120	[Aspectos do Racismo]
121	[Fatores que favorecem as discriminações]
122	[Aspectos da Disputa pelo Poder em diferentes ambientes]
123	[Modos de Discriminação com base no Gênero]
124	[Causas para Gênero não ser fator de influência em disputas pelo poder]
125	[Gênero não é fator de influência em disputas pelo poder]

Quadro 9 – Unidades de Registro

(conclusão)

	Unidades de Registro
126	[Ausência do sentimento de vulnerabilidade/desafio]
127	[Ausência do sentimento de desafio]
128	[Ausência do sentimento de vulnerabilidade]
129	[Causa Geradoras dos sentimentos de Vulnerabilidade/Desafios]
130	[Causas Geradoras de Vulnerabilidade]
131	[Causas Geradoras do sentimento de Desafio]
132	[Condicionantes para Aceitação da Equipe]
133	[Reconhece a existência do desafio]
134	[Reconhece a existência do sentimento de vulnerabilidade]
135	[Aceitação da Equipe]
136	[Aspectos da Gestão Feminina]
137	[Circunstâncias que não geram Desafio]
138	[Circunstâncias que não geram Vulnerabilidade]
139	[Consequências positivas dos Desafios]
140	[Fatores que favorecem a dominação masculina na UFSCar]
141	[Identifica a existência de uma dominação masculina na UFSCar]
142	[Momentos/Espaços que evidenciam a dominação masculina na UFSCar]
143	[Não identifica a existência de uma dominação masculina na UFSCar]
144	[Aspectos da Cultura Organizacional] - Fatores que reduzem/inibem a dominação masculina
145	[Aspectos da Cultura Organizacional] - Mudanças/Avanços em desfavor da desigualdade do gênero
146	[Aspectos da Cultura Organizacional] - Participação Feminina
147	[Aspectos da Cultura Organizacional] - Relações Departamentais

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados coletados pelo questionário *online*, entre nov/2023 e fev/2024.

De acordo com Bardin (2016) entende-se por unidades de registro a unidade de significação passível de ser codificada, com um conteúdo relevante que será a base para o agrupamento e categorização das informações. As unidades de registro podem ter dimensões variáveis, como a palavra, a frase, o minuto, o parágrafo, etc. Assim, para fins da presente análise, considerou-se como unidades de registro os trechos das respostas (frações de frases, frases inteiras, ou mais de uma frase) que apresentam elementos de mesmo significado dentro do contexto e dos temas abordados tanto nas perguntas como em suas respostas.

Nesta pesquisa e com base na Bardin (2016), as unidades de registros foram classificadas e divididas em subcategorias, as quais correspondem aos agrupamentos das unidades de registro que se referem ao mesmo tema, também observando seus significados dentro do contexto da pergunta e das respostas. As subcategorias localizam-se em um cenário intermediário entre as unidades de registro e as categorias.

As categorias, por sua vez, são os agrupamentos das subcategorias, num cenário macro e que está relacionado aos objetivos da pesquisa. A categorização, segundo Bardin (2016)

corresponde à operação de classificação dos elementos que constituem um conjunto de informações que estão em um mesmo viés e com características comuns, e que recebem um título genérico para identificá-las. A categorização nessa pesquisa é, portanto, um recorte de natureza semântica, por estar relacionado aos temas das informações coletas nas respostas, e por meio da qual almeja-se estabelecer uma ordem às informações que aparentemente encontravam-se desordenadas entre as respostas.

Segundo Bardin (2016) a categorização, que permite o agrupamento do que é comum entre as informações sob análise, pode acontecer de dois tipos de processo, sendo um o inverso do outro. O primeiro processo conta com o sistema de categorias definido previamente, e os elementos são classificados de acordo com essas categorias, na medida que são encontrados durante as análises. O segundo processo é o inverso do primeiro e não conta com o sistema de categorias pré-definido. Os elementos são classificados de forma progressiva e as categorias são definidas apenas no final do processo.

O procedimento de repartição das informações dessa pesquisa ocorreu conforme o segundo tipo descrito por Bardin (2016), tendo como ponto de partida os elementos particulares presentes nas respostas, identificados como unidades de registro; que foram posteriormente agrupadas em subcategorias por conterem aproximação de significados e, ao final, atribuídos a uma categoria. Todo o procedimento metodológico adotado para análise desta pesquisa está descrito nos parágrafos seguintes.

As respostas às questões, que caracterizam o *corpus* para análise, foram extraídas da planilha gerada pela ferramenta do “Formulários Google” e organizadas em um documento editável, contendo todas as questões e suas respectivas respostas, de modo a favorecer a leitura e possíveis anotações.

Após a organização das questões e respostas, foi feita uma leitura flutuante (sem pausas) de todas as informações coletas. Novas e sucessivas leituras foram realizadas e os trechos mais relevantes foram destacados. As intuições que foram surgindo ao decorrer das leituras foram anotadas em caixinhas de comentários no documento editável, como possíveis códigos de identificação (unidades de registro) para cada trecho das respostas apresentadas. Vale destacar que, na medida que novas leituras das repostas foram sendo realizadas e apuradas, as unidades de registro foram modificadas, de forma a se estabelecer uma relação mais adequada entre o teor dos trechos das respostas, os sentidos das perguntas e os significados dessas respostas.

A fim de visualizar os trechos das respostas correspondentes a cada unidade de registro, uma planilha inicial foi construída, com uma aba para cada questão. A princípio, cada aba continha a descrição da pergunta; uma coluna com a identificação das unidades de registro; uma

coluna com a quantificação dos registros das participantes, para aquela determinada unidade de registro; uma coluna com os códigos de identificação das participantes (P1, P2, etc.); e uma coluna com os registros das participantes, os quais correspondem aos trechos de suas respostas. Somente após a estruturação de todas as questões nesse formato, o que possibilitou uma visualização geral das unidades de registros e dos respectivos registros das participantes, foi adicionada à planilha inicial uma nova coluna com as subcategorias. As abas da planilha inicial resultaram nos quadros de classificação do conteúdo das respostas de cada uma das perguntas abertas.

A criação das subcategorias, no entanto, foi realizada em uma planilha paralela. Nesta planilha paralela, primeiramente, listou-se todas as unidades de registro, com o indicativo da questão em que ela estava presente, classificando as unidades de registro em ordem alfabética. Essa organização possibilitou um novo refinamento das unidades de registro. Unidades de registro similares, mas que foram criadas em questões diferentes, foram agrupadas e algumas receberam um nome mais adequado.

Vencida essa etapa, na planilha paralela, as unidades de registro foram reorganizadas e agrupadas de acordo com os seus significados e sentidos. Após essa organização, foram criadas as subcategorias, nomeando cada grupo de unidades de registro, também de acordo com seus significados e sentidos, observando sempre os objetivos pretendidos pela pesquisa e também possíveis informações adicionais trazidas pelas participantes em suas respostas.

As categorias foram adicionadas, à planilha paralela, em uma nova coluna e ao final desse processo. As categorias estão relacionadas aos objetivos da pesquisa e correspondem a um agrupamento das subcategorias de acordo com uma temática. Deste modo, ao final, essa a planilha paralela tornou-se um condensado das categorias, das subcategorias e das unidades de registro, referente à estrutura dos dados a serem analisados e representada no Quadro 10, a seguir.

Quadro 10 – Condensado das Categorias, Subcategorias e Unidades de Registro

(continua)

CATEGORIA		CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA		
Subcategorias		**Questão**	**Unidades de Registro**	
1	**Canais para Comunicação utilizados com maior frequência**	**1**	[Canal para Comunicação Formal] Documentos Oficiais - SEI	**1**
		1	[Canal para Comunicação Formal] E-mail*	**2**
		1	[Canal para Comunicação Informal] Chamada de Vídeo	**3**
		1	[Canal para Comunicação Informal] E-mail*	**4**
		1	[Canal para Comunicação Informal] Face a Face	**5**
		1	[Canal para Comunicação Informal] Mensagens Instantâneas de Aplicativos	**6**
		1	[Canal para Comunicação Informal] Telefonemas	**7**
2	**Preferência por Canais de Comunicação**	**1**	[Preferência Institucional] Formalização da Comunicação entre setores	**8**
		1	[Preferência para formalização da comunicação] Documentos Oficiais - SEI	**9**
		1	[Preferência para formalização da comunicação] E-mail	**10**
		1	[Preferência para Negociações, Acordos e Diálogos] Comunicação Síncrona	**11**
		1	[Preferência para Negociações, Acordos e Diálogos] Reuniões Presenciais	**12**
		1	[Preferência para Negociações, Acordos e Diálogos] Reuniões Virtuais	**13**
3	**Condicionantes para escolha do Canal de Comunicação**	**1**	[Condicionantes para escolha do canal] Destinatário	**14**
		1	[Condicionantes para escolha do canal] Tema Tratado	**15**
		1	[Condicionantes para escolha do canal] Tipo de Comunicação – Formal ou Informal	**16**
CATEGORIA		**BARREIRAS NOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA**		
Subcategorias		**Questão**	**Unidades de Registro**	
4	**Aspectos sobre os Processos Comunicativos**	**10**	[Aspectos] Comunicação do Gênero Feminino	**17**
		10	[Aspectos] Comunicação do Gênero Masculino	**18**
		1	[Aspectos] Comunicação Síncrona	**19**
		2	[Benefícios] Comunicação Síncrona	**20**
		9	[Interferência da Comunicação no Desempenho da Equipe]	**21**

Quadro 10 – Condensado das Categorias, Subcategorias e Unidades de Registro

(continuação)

CATEGORIA		BARREIRAS NOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA		
Subcategorias		Questão	Unidades de Registro	
5	Identificação de Barreiras nos Processos Comunicativos	9	[Associação de falhas da equipe às Falhas de Comunicação Interna]	22
		7	[Experiência da Percepção Seletiva como Barreira]	23
		5	[Experiência da Comunicação Não Verbal como Barreira]	24
		7	[Experiência de Outras Formas de Barreira]	25
		3	[Presença de Tensão na comunicação horizontal]	26
		3	[Presença de Tensão na comunicação vertical]	27
		3	[Presença de Tensão na comunicação vertical e horizontal]	28
		7	[Reconhece a prática da Percepção Seletiva como Barreira]	29
		5	[Reconhece a prática da Comunicação Não Verbal como Barreira]	30
		3	[Reconhece a existência da tensão na comunicação vertical]	31
6	Causas de Barreira nos Processos Comunicativos	4	[Causas da Tensão na Comunicação]	32
		2	[Causas de Barreira] Excesso de Formalização na Comunicação	33
		2	[Causas de Barreira] Segmentação do Trabalho	34
		10	[Causas de Falhas de Comunicação Interna]	35
		9		
		5	[Circunstâncias que geram a Comunicação Não Verbal como Barreira]	36
		8	[Circunstâncias que geram a Percepção Seletiva]	37
		7		
7	Outras Causas de Barreira nos Processos Comunicativos	3	[Causas da Tensão na Comunicação Horizontal]	38
		3	[Causas da Tensão na Comunicação Vertical]	39
		3	[Causas da Tensão na Comunicação]	40

Quadro 10 – Condensado das Categorias, Subcategorias e Unidades de Registro

(continuação)

CATEGORIA		BARREIRAS NOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA		
Subcategorias		Questão	Unidades de Registro	
8	Consequências das Barreiras nos Processos Comunicativos	5	[Consequências da Comunicação Não Verbal como Barreira]	41
		6		
		9	[Consequências de falhas de comunicação interna]	42
		10		
		7	[Consequências da Percepção Seletiva como Barreira]	43
9	Modos de Manifestação das Barreiras nos Processos Comunicativos	5	[Modos de Manifestação da Comunicação Não Verbal como Barreira]	44
		6		
		5	[Modos de Manifestação da Comunicação Verbal como Barreira]	45
		7	[Modos de Manifestação da Percepção Seletiva como Barreira]	46
		9		
		3	[Modos de Manifestação de Tensão na Comunicação]	47
10	Momentos ou Espaços de Interação que apresentam Barreiras nos Processos Comunicativos	6	[Momentos em que a Comunicação Não Verbal foi usada como Barreira]	48
		5		
		7	[Momentos em que a Percepção Seletiva foi usada como Barreira]	49
		4	[Momentos ou Espaços de Interação que evidenciam a tensão]	50
11	Recursos para redução de possíveis barreiras nos Processos Comunicativos	9	[Modos de tratamento das falhas de comunicação interna]	51
		3	[Soluções para Minimizar a Tensão]	52
		3	[Soluções para Resolução de Erros da Equipe]	53
12	Não identifica a existência de Barreira nos Processos Comunicativos	5	[Ausência de Experiência da Comunicação Não Verbal como Barreira]	54
		6		
		7	[Ausência de Experiência da Percepção Seletiva como Barreira]	55
		3	[Ausência de Tensão na comunicação vertical e horizontal]	56

Quadro 10 – Condensado das Categorias, Subcategorias e Unidades de Registro

(continuação)

CATEGORIA		BARREIRAS NOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA		
Subcategorias		**Questão**	**Unidades de Registro**	
13	**Fatores para inexistência de Barreira em Processos Comunicativos**	**5**	[Circunstâncias que impedem o uso da Comunicação Não Verbal como Barreira]	**57**
		6	[Circunstâncias/Fatores que geram a Comunicação Não Verbal, não sendo essa uma Barreira]	**58**
		3	[Fatores que influenciam na inexistência de Tensão na Comunicação como Barreira]	**59**
		4		
CATEGORIA		**INTERFERÊNCIA DO GÊNERO EM PROCESSOS COMUNICIATIVOS**		
Subcategorias		**Questão**	**Unidades de Registro**	
14	**Interferência do Gênero em Processos Comunicativos**	**6**	[Comunicação não verbal usada por ambos os Gêneros]	**60**
		2	[Interferência do Gênero na Escolha do Canal de Comunicação]	**61**
		3	[Interferência do Gênero na Comunicação Horizontal]	**62**
		3	[Interferência do Gênero na Comunicação Vertical]	**63**
		4	[Interferência do Gênero na Comunicação]	**64**
		3		
		11	[Causas das Diferenças entre os Gêneros que refletem no modo de comunicação]	**65**
		4	[Gênero gera tensão na comunicação]	**66**
		4	[Reconhecimento que o Gênero gera tensão na comunicação]	**67**
15	**Interferência do Gênero Feminino em Processos Comunicativos**	**6**	[Comunicação não verbal usada pelo Gênero Feminino]	**68**
		10	[Falhas da Comunicação associadas ao Gênero Feminino]	**69**
		10	[Razões de atribuir as Falhas de Comunicação ao Gênero Feminino]	**70**
		8	[Percepção Seletiva ocorre mais com indivíduos do gênero feminino]	**71**

Quadro 10 – Condensado das Categorias, Subcategorias e Unidades de Registro

(continuação)

CATEGORIA		INTERFERÊNCIA DO GÊNERO EM PROCESSOS COMUNICIATIVOS		
Subcategorias		**Questão**	**Unidades de Registro**	
16	**Interferência do Gênero Masculino em Processos Comunicativos**	**6**	[Comunicação não verbal usada pelo Gênero Masculino]	**72**
		9		
		10	[Falhas da Comunicação associadas ao Gênero Masculino]	**73**
		3	[Gênero Masculino gera uma tensão maior na comunicação]	**74**
		4		
		8	[Percepção Seletiva ocorre mais com indivíduos do gênero masculino]	**75**
17	**Interferência dos Estereótipos Masculinos e Femininos nos Processos Comunicativos**	**11**	[Aspectos] Comunicação entre ambos os Gêneros	**76**
		11	[Avalia existir diferenças nas comunicações entre mulheres e mulheres e entre mulheres e homens]	**77**
18	**Interferência dos Estereótipos Femininos nos Processos Comunicativos**	**11**	[Aspectos] Comunicação do Gênero Feminino	**78**
		11	[Aspectos] Comunicação entre o Gênero Feminino	**79**
19	**Interferência dos Estereótipos Masculinos nos Processos Comunicativos**	**11**	[Aspectos] Comunicação de Mulheres em Cargos de Gestão	**80**
		11	[Aspectos] Comunicação do Gênero Masculino	**81**
20	**Interferência dos Estereótipos Femininos na Gestão Feminina**	**12**	[Preservação da postura feminina]	**82**
21	**Interferência dos Estereótipos Masculinos na Gestão Feminina**	**12**	[Necessidade de adquirir uma postura masculina]	**83**
		12	[Reconhece a adoção da postura masculina por outras mulheres]	**84**
		12	[Sentem Cobrança/Pressão por uma postura masculina]	**85**
22	**Consequências da Interferência do Gênero em Processos Comunicativos**	**2**	[Consequências da Interferência do Gênero em relação ao Canal de Comunicação]	**86**
		4	[Consequências da Interferência do Gênero]	**87**

Quadro 10 – Condensado das Categorias, Subcategorias e Unidades de Registro

(continuação)

CATEGORIA		INTERFERÊNCIA DO GÊNERO EM PROCESSOS COMUNICIATIVOS		
Subcategorias		**Questão**	**Unidades de Registro**	
23	**Ausência de Interferência do Gênero em Processos Comunicativos**	**3**	[Ausência da Interferência do Gênero na Comunicação Horizontal]	**88**
		3	[Ausência da Interferência do Gênero na Comunicação]	**89**
		4	[Ausência de Percepção / Naturalização]	**90**
		6	[Ausência de percepção de diferenças no uso da comunicação não verbal quanto ao gênero]	**91**
		11	[Considera não existir diferenças nas comunicações entre os gêneros]	**92**
		10	[Falhas da Comunicação não são associadas ao gênero]	**93**
		4	[Gênero NÃO gera tensão na comunicação]	**94**
		2	[Gênero NÃO interfere na Escolha do Canal de Comunicação]	**95**
		2	[Outros Fatores de Interferência na Escolha do Canal de Comunicação]	**96**
		8	[Percepção Seletiva ocorre com ambos os gêneros]	**97**
24	**Ausência da Interferência dos Estereótipos Masculinos na Gestão Feminina**	**12**	[Ausência de necessidade de adquirir uma postura masculina]	**98**
CATEGORIA		**PODER SIMBÓLICO**		
Subcategorias		**Questão**	**Unidades de Registro**	
25	**Evidências quanto ao Poder Simbólico**	**13**	[Atributos dos indivíduos com influência]	**99**
		13	[Causas da Interferência de indivíduos que não ocupam postos na estrutura hierárquica formal]	**100**
		13	[Consequências de Interferência de indivíduos que não ocupam postos na estrutura hierárquica formal]	**101**
		13	[Medidas frente aos indivíduos que exercem influência]	**102**
		13	[Modos de Interferência e indivíduos que não ocupam postos na estrutura hierárquica formal]	**103**
		13	[Percepção da interferência de indivíduos com capacidades de negociações]	**104**
26	**Existência de Indivíduos com Poder Simbólico**	**14**	[Indivíduos de ambos (todos) os gêneros exercem influência]	**105**
		14	[Indivíduos do Gênero Feminino exercem maior influência]	**106**
		14	[Indivíduos do Gênero Masculino exercem maior influência]	**107**

Quadro 10 – Condensado das Categorias, Subcategorias e Unidades de Registro

(continuação)

CATEGORIA		PODER SIMBÓLICO		
Subcategorias		**Questão**	**Unidades de Registro**	
27	**Causas do Poder Simbólico**	**14**	[Causas de Influência de indivíduos de Ambos os Gêneros]	**108**
		14	[Causas de Influência de indivíduos do Gênero Feminino]	**109**
		14	[Causas de Influência de indivíduos do Gênero Masculino]	**110**
28	**Ausência de Indivíduos com Poder Simbólico**	**13**	[Não é perceptível a interferência de indivíduos com capacidades de negociações]	**111**
		14		
		14	[Não percebe diferença na influência a partir do gênero]	**112**
CATEGORIA		**VIOLÊNCIA SIMBÓLICA**		
Subcategorias		**Questão**	**Unidades de Registro**	
29	**Sinais de Existência da Violência Simbólica**	**16**	[Maior frequência de práticas discriminatórias por indivíduos do gênero masculino]	**113**
		16	[Práticas discriminatórias por indivíduos de ambos os gêneros]	**114**
		15	[Exemplos de prática discriminatória ou de violência]	**115**
		16		
		15	[Momentos ou Espaços em que ocorreu a prática discriminatória ou de violência]	**116**
		15	[Vivenciou prática discriminatória ou de violência]	**117**
30	**Ausência de Experiências de Violência Simbólica**	**15**	[Causas que impendem a vivência de prática discriminatória ou de violência]	**118**
		15	[Não Vivenciou prática discriminatória ou de violência]	**119**
		16		
CATEGORIA		**DOMINAÇÃO MASCULINA**		
Subcategorias		**Questão**	**Unidades de Registro**	
31	**Outras formas de discriminação**	**18**	[Aspectos do Racismo]	**120**
		18	[Fatores que favorecem as discriminações]	**121**

Quadro 10 – Condensado das Categorias, Subcategorias e Unidades de Registro

(continuação)

CATEGORIA		DOMINAÇÃO MASCULINA		
Subcategorias		**Questão**	**Unidades de Registro**	
32	**Aspectos que favorecem a dominação masculina**	**18**	[Aspectos da Disputa pelo Poder em diferentes ambientes]	**122**
		17	[Modos de Discriminação com base no Gênero]	**123**
33	**Ausência da interferência do Gênero em disputas pelo poder**	**18**	[Causas para Gênero não ser fator de influência em disputas pelo poder]	**124**
		18	[Gênero não é fator de influência em disputas pelo poder]	**125**
34	**Segurança para desempenho do cargo**	**17**	[Ausência do sentimento de vulnerabilidade/desafio]	**126**
		17	[Ausência do sentimento de desafio]	**127**
		17	[Ausência do sentimento de vulnerabilidade]	**128**
35	**Insegurança para desempenho do cargo**	**17**	[Causa Geradoras dos sentimentos de Vulnerabilidade/Desafios]	**129**
		17	[Causas Geradoras de Vulnerabilidade]	**130**
		17	[Causas Geradoras do sentimento de Desafio]	**131**
		17	[Condicionantes para Aceitação da Equipe]	**132**
		17	[Reconhece a existência do desafio]	**133**
		17	[Reconhece a existência do sentimento de vulnerabilidade]	**134**
36	**Fatores favoráveis à Gestão Feminina**	**17**	[Aceitação da Equipe]	**135**
		17	[Aspectos da Gestão Feminina]	**136**
		17	[Circunstâncias que não geram Desafio]	**137**
		17	[Circunstâncias que não geram Vulnerabilidade]	**138**
		17	[Consequências positivas dos Desafios]	**139**
37	**A dominação masculina no ambiente organizacional da UFSCar**	**18**	[Fatores que favorecem a dominação masculina na UFSCar]	**140**
		18	[Identifica a existência de uma dominação masculina na UFSCar]	**141**
		18	[Momentos/Espaços que evidenciam a dominação masculina na UFSCar]	**142**
38	**Ausência da dominação masculina no ambiente organizacional da UFSCar**	**18**	[Não identifica a existência de uma dominação masculina na UFSCar]	**143**

Quadro 10 – Condensado das Categorias, Subcategorias e Unidades de Registro

(conclusão)

CATEGORIA		DOMINAÇÃO MASCULINA		
Subcategorias		**Questão**	**Unidades de Registro**	
39	**Traços da Cultura Organizacional da UFSCar**	**18**	[Aspectos da Cultura Organizacional] - Fatores que reduzem/inibem a dominação masculina	**144**
		18	[Aspectos da Cultura Organizacional] - Mudanças/Avanços em desfavor da desigualdade do gênero	**145**
		18	[Aspectos da Cultura Organizacional] - Participação Feminina	**146**
		18	[Aspectos da Cultura Organizacional] - Relações Departamentais	**147**
SEM RESPOSTAS		**Questão**	**Motivos da Falta de Resposta**	
		10	[Dificuldade em Responder à Pergunta]	**1**
		11		
		16		
		13	[Não houve resposta]	**2**
		14		
		16		
		17		
		18		
		3	[Resposta não contempla a pergunta]	**3**
		6		
		7		

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados coletados pelo questionário *online*, entre nov/2023 e fev/2024.

* **Observação**: O e-mail foi considerado por algumas participantes como um canal de comunicação informal e, por outras, como um canal de comunicação formal. Por isso, há unidades de registro para o e-mail como "Canal para Comunicação Formal" e como "Canal para Comunicação Informal".

Realizada a organização e estruturação dos dados coletados, seguiu-se para as etapas de inferência e intepretação das informações com base no referencial teórico. A inferência, de acordo com a Bardin (2016) é o procedimento intermediário entre a descrição das mensagens sob análise e a intepretação destas, em que o analista ao inferir, deduzirá de maneira lógica, um certo conhecimento sobre o emissor da mensagem, como sobre o papel que este desempenha em um determinado contexto social. Para essa pesquisa, a inferência considera, de modo

relevante, que os emissores das mensagens são mulheres em exercício de cargos de direção dentro de uma universidade federal de ensino superior

Vale destacar que, de acordo com Bardin (2016), o papel do analista nesse procedimento visa afastar os perigos das interpretações e compreensões espontâneas, mantendo uma vigilância crítica e constante. De acordo com a autora, é necessário reconhecer que as hipóteses levantadas durante o procedimento, muitas vezes, possuem um caráter provisório, cabendo repensar se a leitura das informações é válida e generalizável para uma determinada conclusão.

Bardin (2016) explica que a interpretação do analista vai além do sentido literal da mensagem, cabendo a esse desviar o olhar para outras significações possíveis contidas em um segundo plano. Neste sentido, as interpretações de respostas às perguntas abertas, mesmo que não esgotem todos os significados das mensagens, procuram por significações relativas ao tema estudado, considerando as características individuais dos participantes da pesquisa.

Levando em conta os traços do papel do analista descritos por Bardin (2016), todas as etapas da estruturação dos dados coletados, compreendidas nas fases de repartição dos dados em unidades de registro, subcategorias e categorias, além das etapas de inferência e interpretação, considerou-se mais adequado realizá-las manualmente. Embora existam programas e softwares desenvolvidos para a realização da análise de conteúdo, eles não foram adotados para os fins dessa pesquisa.

Por fim, vale destacar que cada dupla de perguntas do questionário foi elaborada fazendo referência a um tópico da literatura contida no referencial teórico, almejando responder a um mesmo objetivo da pesquisa. Por essas razões, o conteúdo das respostas foi analisado, tanto nas fases de inferência e de interpretação, a partir de cada dupla de questões. Os resultados sobre essas análises das respostas, por sua vez, estão apresentados no Capítulo 4 da presente dissertação.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 REITORADOS DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS BRASILEIRAS

Combater as formas de desigualdade existentes entre os gêneros, a partir dos espaços públicos como as universidades, é uma forma de fomentar as reflexões sobre essas questões e contribuir para com o desenvolvimento de indivíduos atentos a esses dilemas que seguem presentes nas sociedades modernas.

É necessário investigar como as universidades públicas lidam com questões referentes às desigualdades, respeitando a diversidade de mulheres, que constituem diversos grupos (como discentes, servidoras docentes ou técnico-administrativas, pesquisadoras, cientistas, gestoras, terceirizadas, estagiárias, docentes temporárias, etc.) experimentando, cada qual, possivelmente, alguma forma de discriminação ou preconceitos nos espaços em que ocupam. No entanto, a reflexão sobre essas questões, só é possível por meio de pesquisas que tenham as mulheres como foco, possibilitando que questões referentes à desigualdade de gênero sejam retratadas a partir de suas posições e próprias experiências. O gênero, por ser uma construção cultural/social, deve ser considerado um elemento indispensável para as análises de culturas organizacionais (Tomas-Folch, 2017).

Desta forma, considerando a relevância do papel social exercido pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFEs), na produção e disseminação do conhecimento, assim como de formadoras e transformadoras de indivíduos, observou-se, inicialmente, a representatividade feminina junto aos cargos de dirigentes máximos das IFEs brasileiras, mais especificadamente em relação às Universidades Públicas Federais. Para tal, foi realizado um levantamento preliminar sobre a ocupação dos cargos de reitor e vice-reitor das 69 universidades públicas federais no país.

Esse levantamento preliminar, que inspirou o início dessa pesquisa, foi feito por meio de consultas diretamente nos sites de cada universidade, em agosto/2022 e atualizado em abril/2023, observando-se os nomes das pessoas que exerciam esses cargos e que indicavam uma relação com o gênero feminino ou com o gênero masculino. O levantamento completo está disponível no Apêndice A deste trabalho. Na data da atualização, apenas a Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT) não disponibilizava integralmente as informações em seu site institucional e, por isso, os dados foram obtidos em outros sítios na internet. E a Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) mantinha ocupado, de forma excepcional, apenas o cargo de

Reitor(a) *Pró-Tempore*, em virtude do período escolha de novos ocupantes para os cargos de Reitor e Vice-Reitor para aquela universidade. O resultado do levantamento apresenta um panorama do cenário nacional, onde:

- 31 universidades possuem Reitor e Vice-Reitor, o que corresponde a 44,93%;
- 21 universidades possuem Reitor e Vice-Reitora, representando 30,43%;
- 11 universidades possuem Reitora e Vice-Reitor, o equivalente a 15,94%;
- 5 universidades possuem Reitora e Vice-Reitora, correspondente a 7,25%; e
- 1 universidade possui Reitora *Pró-Tempore*, situação que representa 1,45%.

Dos 69 cargos disponíveis para Reitor(a), 52 são ocupados por homens e 17 são ocupados por mulheres. Já para os 68 cargos disponíveis para Vice-Reitor(a), 42 cargos são ocupados por homens e 26 são ocupados por mulheres. Ambos os cargos, de Reitor(a) e de Vice-Reitor(a), que são os mais altos da estrutura hierárquica das universidades, estão ocupados, predominantemente, por homens na grande maioria das universidades públicas brasileiras.

A Tabela 2, a seguir, traz o panorama da composição dos dirigentes máximos das IFES, separadas pelas regiões do país:

Tabela 2 – Composição das Equipes dos Dirigentes Máximo das IFES

Composição dos Dirigentes Máximos das IFES	Sul	%	Sudeste	%	Centro-Oeste	%	Nordeste	%	Norte	%	Total	%
Reitor / Vice-Reitor	4	36,36	9	47,37	0	0,00	14	70,00	4	36,36	31	44,93
Reitor / Vice Reitora	5	45,45	5	26,32	4	50,00	4	20,00	3	27,27	21	30,43
Reitora / Vice-Reitor	0	0,00	3	15,79	3	37,50	2	10,00	3	27,27	11	15,94
Reitora / Vice-Reitora	2	18,18	1	5,26	1	12,50	0	0,00	1	9,09	5	7,25
Reitora	0	0,00	1	5,26	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,45
Total por Região	**11**	**100,00**	**19**	**100,00**	**8**	**100,00**	**20**	**100,00**	**11**	**100,00**	**69**	**100,00**

Fonte: Elaborado por Góis e Ramos (2022), com dados coletados dos sites das IFES em ago/2022 e atualizados em abr/2023.

Em relação à posição geográfica das IFES, de acordo com as regiões do país onde estão localizadas, observa-se que a região Nordeste tinha, na data do levantamento, a maior porcentagem de IFES com os cargos de Reitor e de Vice-Reitor ocupados por homens (70%), ao passo que a região Centro-Oeste tem o menor número. A maior parte das instituições do

Centro-Oeste estavam formadas por equipes compostas por homens no cargo de reitor e mulheres na vice-reitoria (50%), enquanto a Região Nordeste tinha o menor percentual de equipes com essa mesma composição (20%). Com relação às equipes compostas por Reitoras e Vice-Reitores, a Região Centro-Oeste teve a maior porcentagem (37,50%) e a Região Sul não possuía nenhuma equipe neste formato. Já as equipes formadas por Reitoras e Vice-Reitoras representavam na Região Sul o maior percentual (18,18%), enquanto eram inexistentes na Região Nordeste. E, a universidade que constava apenas com o cargo de Reitora Pró-Tempore, está na Região Sudeste, e representa 5,26% do número de universidades dessa região.

Mesmo existindo uma prevalência de homens ocupando o cargo mais alto das universidades, no panorama de 2023, foi possível notar uma variação de acordo com a região do país. Embora esse levantamento só retrate o cenário de 2023, com base apenas na ocupação desses cargos, essa variação pode revelar, enquanto hipótese, que em algumas regiões existe uma barreira mais acentuada para o acesso das mulheres a estes postos e em outras há maior abertura. Reconhece-se, portanto, que para uma conclusão mais assertiva sobre esse panorama, caberia um estudo mais aprofundado, sobre um conjunto de dados referentes a um recorte temporal, levando em consideração outros indicadores como, por exemplo, as idades das IFES; a evolução da ocupação desses cargos ao longo dos anos; e, os processos eleitorais realizados para a escolha desses Reitores(as) e Vice-Reitores(as).

É importante considerar que os cargos de Reitor e de Vice-Reitor são elegíveis e nomeados pelo Presidente da República[11]. Após a formação das chapas dos candidatos à sucessão desses cargos, é realizada uma pesquisa eleitoral junto à comunidade acadêmica, formada pelos estudantes de graduação e pós-graduação, servidores docentes e técnico-administrativos. Os critérios para apuração do resultado dessa pesquisa eleitoral, no entanto, obedecem a regras gerais pertinentes aos processos eleitorais para escolha de Reitores(as) e Vice-Reitores(as), mas, se dão, também, de acordo com suas normativas internas das universidades. Em algumas instituições, por exemplo, o peso atribuído aos votos de docentes, tende a ser maior do que os votos dos técnico-administrativos e dos discentes. O resultado da pesquisa é submetido ao colegiado máximo da instituição, que elabora lista tríplice, que tende a respeitar a ordem do resultado. A lista tríplice é submetida à apreciação do Presidente da

[11] Art. 1º, do Decreto nº 1.916, de 23/05/1996, que regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei n° 9.192, de 21 de dezembro de 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/cciviL_03/decreto/D1916.htm#:~:text=4.877%2C%20de%202003)-,Art.,condi%C3%A7%C3%B5es%20para%20provimento%20regular%20imediato. Acesso em 15/09/2024.

República, o qual, historicamente, em respeito à vontade da comunidade acadêmica, faz a nomeação da pessoa mais votada para assumir o cargo de Reitor e Vice-Reitor[12]. Contudo, na gestão anterior do Governo Federal, do Ex-Presidente Jair Messias Bolsonaro (2019-2022), observou-se uma alteração nessa conduta, existindo casos em que o Reitor(a) e Vice-Reitor(a) nomeados não eram o mais votados, ou ainda, eram terceiros que não integravam a lista tríplice[13].

Entende-se, portanto, que a presença da maioria de homens aos cargos mais altos das universidades públicas federais brasileiras, no panorama de 2023, sugere algumas hipóteses:

a) Houve a predominância da formação de chapas (Equipes de Gestão) constituídas por homens à frente das equipes;

b) Houve a formação de chapas constituídas por mulheres para os cargos de Reitor e/ou de Vice-Reitor, mas que não foram escolhidas pela maioria do colegiado. Ou seja, mesmo havendo a manifestação e o interesse feminino por esses cargos, a comunidade acadêmica confiou seus votos às equipes lideradas por homens; e

c) Houve a nomeação do(a) Reitor(a), pelo Presidente da República, sem respeitar a votação da comunidade acadêmica.

Sobre a hipótese sugerida no item "c", tem-se como exemplo o ocorrido com a UFSCar na última eleição, em que a comunidade acadêmica elegeu uma equipe liderada por um homem, mas o Presidente da República escolheu o segundo nome da lista tríplice, no caso uma mulher, para ocupar o cargo de Reitora. A mulher escolhida para Reitora da UFSCar integrava a chapa

---

[12] Embora os processos eleitorais para escolha dos Reitores(as) e Vice-Reitoresa(as) sejam cruciais a definição da ocupação desses postos, não faz parte do escopo dessa pesquisa a descrição desses processos. O processo para elaboração da lista tríplice pode variar de uma IFES para outra, de acordo com suas normativas internas. A exemplo da UFSCar, o processo eleitoral acontece de quatro em quatro anos a partir de uma pesquisa eleitoral feita à comunidade universitária. A pesquisa eleitoral visa identificar a preferência da comunidade universitária com relação aos que deverão ocupar os cargos de Reitor(a) e Vice-Reitor(a) da UFSCar, sendo um subsídio ao Colégio Eleitoral para o processo de sucessão à Reitoria da universidade. Os resultados preliminares da pesquisa eleitoral são submetidos para homologação pelo Conselho Universitário (ConsUni), que organiza a lista tríplice. Uma Comissão Eleitoral terá a atribuição de apoiar o ConsUni na condução da pesquisa eleitoral. Estas informações constam no Ato Administrativo ConsUni nº 321, que aprovou o Edital para a Pesquisa Eleitoral junto à comunidade universitária como subsídio ao Colégio Eleitoral no processo de Sucessão a Reitoria, Gestão 2025-2029, disponível em:https://sei.ufscar.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=1662446&id_orgao_publicacao=0. Maiores informações sobre as eleições da UFSCar, podem ser consultadas em: https://www.eleicoes.ufscar.br/.

[13] De acordo com notícia publicada por "Brasil de Fato", até fevereiro de 2021, o Governo de Bolsonaro fez 22 nomeações de reitores que não haviam sido os mais votados na consulta pública às comunidades acadêmicas. Matéria disponível em: https://www.brasildefato.com.br/2021/02/23/bolsonaro-nomeia-pela-21-vez-reitor-que-nao-ficou-em-primeiro-na-consulta-publica. Acesso em 15/09/2024.

indicada, com maior preferência, pela comunidade universitária. Contudo, para os fins dessa pesquisa, não se examinou os casos semelhantes em que houve essa divergência nos últimos anos. Ou seja, não foram analisados os processos eleitorais e as listras tríplices de cada instituição, para averiguar se os reitores(as) em exercício nas IFES correspondem aos escolhidos pela comunidade acadêmica ou foram nomeados de acordo com os critérios, exclusivos, do Presidente da República. Todavia, tem-se a informação que durante

De toda forma, as razões intrínsecas que geram a presença desigual entre homens e mulheres em cargos de direção das universidades, revelam a existência de uma cultura masculinizada nesse campo, sendo o gênero um critério diferenciador do poder. Pensar as universidades como contexto e ação implica assumir que todos os membros da comunidade universitária - homens, mulheres e outras identidades de gênero - foram submetidos a um processo de socialização semelhante derivado do ambiente acadêmico que leva a valorização do masculino (Tomás-Folch, 2017).

Contudo, sugere-se, como objeto de possíveis pesquisas futuras, a análise da participação masculina nas IFES, observando, além do fator gênero, outros aspectos como raça, idade, classe social e área de atuação. Esses estudos poderão revelar um padrão de perfil masculino que se sobressai sobre outros perfis.

4.1.1 A segregação vertical e as mulheres em Cargos de Direção na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

A Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) integra a pequena fatia (7,25%) das universidades federais do país e a única do Estado de São Paulo em que ambos os cargos de Reitor e de Vice-Reitor são ocupados por mulheres, não correspondendo à lógica predominante.

E, a fim de obter uma melhor compreensão da evolução da ocupação dos cargos de direção na UFSCar, foi realizado um levantamento quantitativo do quadro geral de servidores efetivos da universidade em paralelo com a ocupação dos Cargos de Direção (CD) no período de 2008 a 2022, correspondente ao período de exercício das últimas três gestões e parcialmente, da atual gestão. A escolha desse período visou possibilitar a análise sobre a ocupação dos CD em um período de 15 anos, além de não estar associado, exclusivamente, a uma gestão da UFSCar. Os dados sobre o número de servidores efetivos da universidade, estavam marcados nas fontes; já os dados referentes a ocupação dos CD, traziam os nomes dos titulares, que foram

separados conforme indicavam uma relação com o gênero feminino ou com o gênero masculino.

Importante destacar que os Cargos de Direção (CD) são divididos em quatro níveis hierárquico - CD-1, CD-2, CD-3, CD-4 – e, na data do levantamento, estavam vinculados aos seguintes cargos da UFSCar:

a) CD-1: equivale, exclusivamente, ao cargo de Reitor(a);

b) CD-2: corresponde ao cargo de Vice-Reitor(a) e aos cargos de Pró-Reitores(as), que estão à frente das Pró-Reitorias, responsáveis pelas grandes áreas que integram a estrutura organizacional da universidade. As Pró-Reitorias equivalem as áreas de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão, Administração, Gestão de Pessoas e de Assuntos Comunitários e Estudantis.

c) CD-3: correspondem aos cargos de Pró-Reitores(as) Adjuntos(as), que atuam em conjunto com os Pró-Reitores(as) nas Pró-Reitorias; aos Diretores dos Centros Acadêmicos (Centro de Educação e Ciências Humanas, Centro de Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade, Centro de Ciências da Natureza, Centro de Ciências Biológicas e da Saúde, Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia, Centro de Ciências Humanas e Biológicas, Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia e Centro de Ciências Agrárias), ao Prefeito Universitário do Campus São Carlos e ao Procurador.

d) CD-4: estão vinculados aos cargos de Assessor; Chefe de Gabinete; Diretor (de Campi, de Coordenadorias, de Unidades, de Instituto); Prefeitos Universitários dos demais *Campi*; Secretários-Gerais; Coordenadores e Diretor-executivo.

A Tabela 3 apresenta os quantitativos de servidores ocupantes de cargos efetivos dos anos de 2008 a 2022, separados por gênero (masculino e feminino) e pelas categorias de Docente e Técnico-Administrativo. Os quantitativos se referem aos quatro *Campi* da Universidade: São Carlos, Araras, Sorocaba e Lagoa do Sino.

Tabela 3 - Quantitativo de servidores ocupantes de cargos efetivos do quadro geral da UFSCar separados por gênero e categoria

Ano	Docentes					Técnico-Administrativos				
	Masculino	%	Feminino	%	Total Categoria	Masculino	%	Feminino	%	Total Categoria
2008	441	58,10	318	41,90	759	425	53,19	374	46,81	799
2009	510	57,11	383	42,89	893	459	53,68	396	46,32	855
2010	560	57,97	406	42,03	966	465	53,57	403	46,43	868
2011	567	57,80	414	42,20	981	474	53,68	409	46,32	883
2012	562	57,52	415	42,48	977	476	53,24	418	46,76	894
2013	623	57,00	470	43,00	1093	475	52,26	434	47,74	909
2014	648	55,96	510	44,04	1158	501	51,54	471	48,46	972
2015	670	55,56	536	44,44	1206	533	52,41	484	47,59	1017
2016	685	54,80	565	45,20	1250	525	51,72	490	48,28	1015
2017	691	55,02	565	44,98	1256	510	51,00	490	49,00	1000
2018	701	55,11	571	44,89	1272	521	51,23	496	48,77	1017
2019	706	55,46	567	44,54	1273	499	50,46	490	49,54	989
2020	707	55,32	571	44,68	1278	500	51,23	476	48,77	976
2021	700	54,64	581	45,36	1281	490	50,62	478	49,38	968
2022	699	54,40	586	45,60	1285	474	50,00	474	50,00	948
Média em 15 Anos	**631,33**	**55,94**	**497,20**	**44,06**	**1128,53**	**488,47**	**51,93**	**452,20**	**48,07**	**940,67**

Fonte: Elaborado por Góis e Ramos (2022), com dados coletados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em Ago/2022 e atualizados em Mar/2023.

Pela análise destes dados observa-se que tanto a categoria de servidores Docentes como a de Técnico-Administrativos são compostas, em sua maioria, por homens. Uma média aritmética simples dos últimos 15 anos revela que:

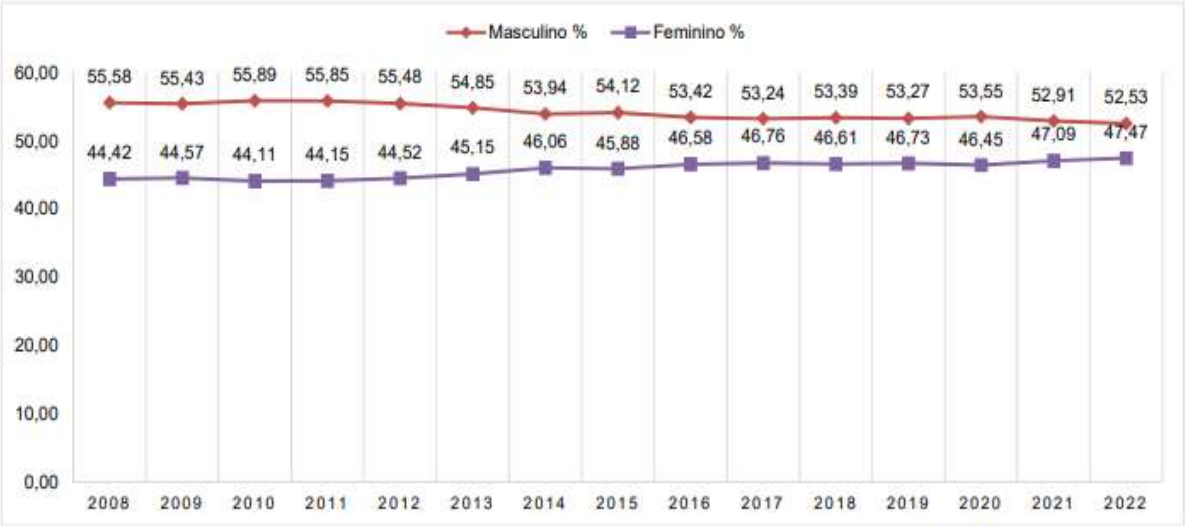
a) a categoria de Docentes foi composta por 55,94% de homens e por 44,06% de mulheres;

b) a categoria de Técnico-Administrativos foi composta, em média, por 51,93% de homens e 48,07% por mulheres. Mas no ano de 2022 a categoria foi composta de forma igualitária por homens e mulheres;

c) o quadro geral de servidores da UFSCar foi composto por uma média de 54,12% de homens e 45,88% de mulheres.

d) para o período analisado, as mulheres constituem um grupo 8,24% menor do que os homens. No entanto, observa-se um movimento, nem sempre permanente, mas que demonstra um aumento na participação das mulheres, em ambas as categorias.

Gráfico 1 - Evolução da ocupação dos cargos efetivos de docentes e técnico-administrativos por sexo



Fonte: Elaborado por Góis e Ramos (2022), com dados coletados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em Ago/2022 e atualizados em Mar/2023.

Analisando o Gráfico 1 é possível notar que no ano de 2010 o grupo de servidores do sexo masculino representou 55,89% do total geral, sendo este o maior índice observado no período considerado para a pesquisa. Observa-se também que a diferença entre servidores do sexo masculino e do sexo feminino vem apresentando uma diminuição discreta ao longo do período, atingindo seu menor índice em 2022, 5,06%, quando as mulheres representavam cerca de 47,47% dos cargos efetivos da universidade. Por estes números, compreendemos que o quadro geral dos servidores efetivos da UFSCar, mesmo sendo composto por um número maior de homens, não apresenta uma discrepância significativa.

Para os fins desta pesquisa, os dados analisados referem-se ao quadro geral da UFSCar. Portanto, sugere-se para futuras pesquisas a observação da ocupação dos servidores por Campi, ou por Centros e/ou Departamentos Acadêmicos, o que poderá revelar a ocupação, predominantemente masculina ou feminina, de acordo com às áreas de atuação dessas unidades, como as ciências humanas, exatas, agrárias e da saúde.

Em relação à ocupação dos CDs, o levantamento compreendeu ao mesmo recorte temporal, correspondente ao período de 2008 a 2022, com o objetivo de verificar se houve uma proporção igualitária de gênero nesse período, ou se ocorreu o fenômeno do “teto de vidro” na universidade. Deste modo, foram observadas as ocupações dos 53 CDs vigentes até a data de 31/12/2022, os quais foram criados ao longo dos últimos 15 anos. Para a análise foi utilizada como base a data de 31 de dezembro de cada ano, o que significa que permanências de curtos

períodos nestes postos, finalizadas antes de 31 de dezembro do ano em questão, não foram consideradas no levantamento. Vale ressaltar ainda que alguns cargos ocupados em 31/12/2022 não existiam ou não estavam ocupados em anos anteriores e que, portanto, pode haver variação do quantitativo total observado no período considerado para a pesquisa. A disposição dos CDs, assim como dos cargos de Funções Gratificadas (FGs), varia de acordo com as necessidades compreendidas por cada gestor de unidade, o qual possui autonomia para nomear ou designar servidores efetivos ou terceiros para ocupar estes postos, podendo haver movimentação a qualquer momento.

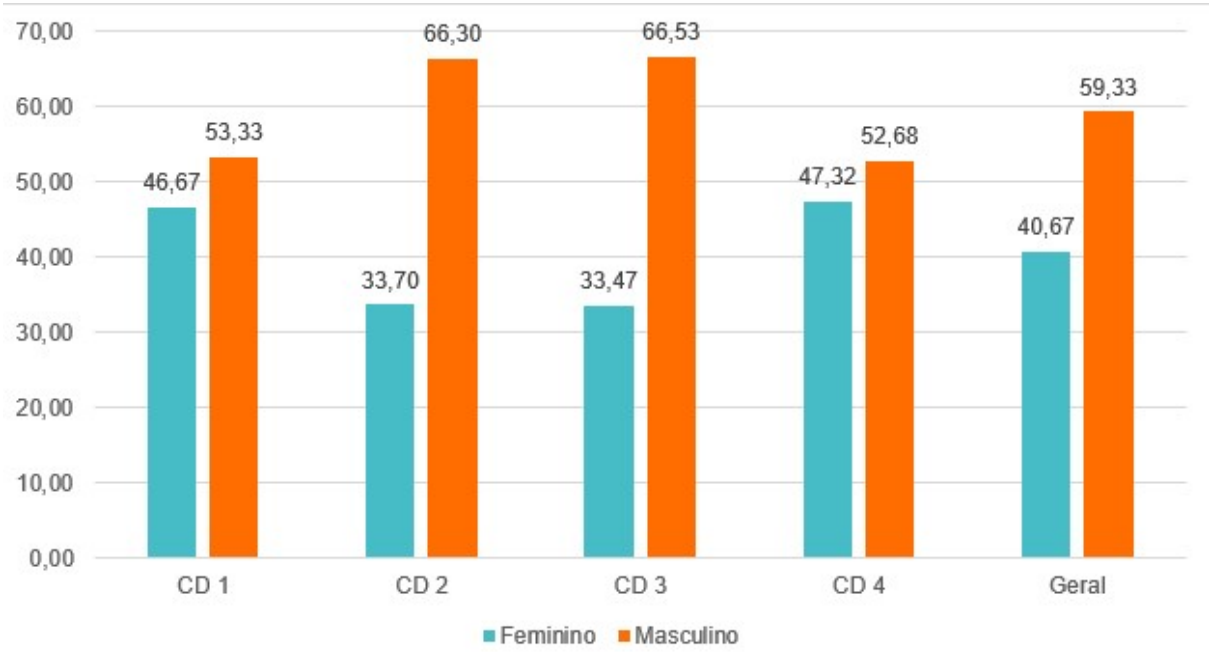
A Tabela 4 apresenta o quantitativo dos postos de CDs ocupados na data de 31/12 de cada ano, referente ao período considerado na pesquisa (2008 a 2022), separado por nível e sexo e o Gráfico 2 apresenta a média das porcentagens de ocupação dos CDs para o mesmo período.

Tabela 4 - Ocupação dos Cargos de Direção da UFSCar separados por sexo e nível

CD Nível	Gênero	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	Feminino	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
1	Masculino	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	Total	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**
2	Feminino	0	0	0	0	4	4	4	4	1	1	1	1	3	4	4
2	Masculino	1	1	1	1	4	4	4	4	7	7	7	7	5	4	4
	Total	**1**	**1**	**1**	**1**	**8**	**8**	**8**	**8**	**8**	**8**	**8**	**8**	**8**	**8**	**8**
3	Feminino	3	4	4	3	6	6	7	8	5	6	6	5	4	8	9
3	Masculino	10	10	10	13	11	12	11	10	11	12	12	12	14	10	9
	Total	**13**	**14**	**14**	**16**	**17**	**18**	**18**	**18**	**16**	**18**	**18**	**17**	**18**	**18**	**18**
4	Feminino	8	8	11	14	9	13	15	16	9	9	8	10	10	14	14
4	Masculino	6	12	13	10	12	11	11	9	16	16	15	16	16	12	12
	Total	**14**	**20**	**24**	**24**	**21**	**24**	**26**	**25**	**25**	**25**	**23**	**26**	**26**	**26**	**26**
Geral	Feminino	11	12	15	17	19	23	26	28	16	17	16	17	18	27	28
Geral	Masculino	18	24	25	25	28	28	27	24	34	35	34	35	35	26	25
	Total	**29**	**36**	**40**	**42**	**47**	**51**	**53**	**52**	**50**	**52**	**50**	**52**	**53**	**53**	**53**

Fonte: Elaborado por Góis e Ramos (2022), com dados coletados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em Ago/2022 e atualizados em Mar/2023.

Gráfico 2 – Média das porcentagens de ocupação dos CDs - Anos de 2008 a 2022



Fonte: Elaborado por Góis e Ramos (2022), com dados coletados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em Ago/2022 e atualizados em Mar/2023.

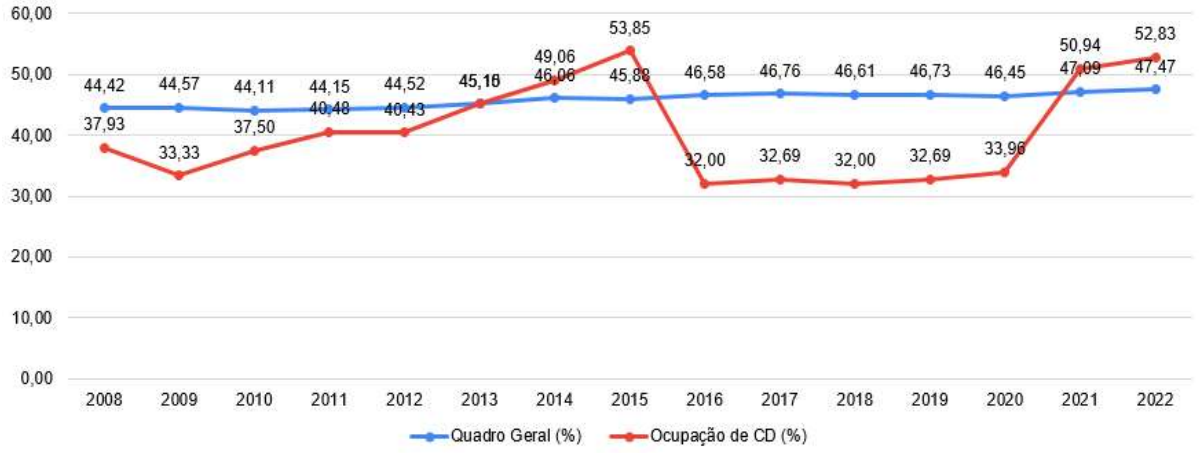
Analisando o Gráfico 2 é possível verificar que em todos os casos existe uma predominância de homens na ocupação dos cargos de CD na UFSCar, sendo que a diferença mais acentuada foi observada nos cargos de CD 3, em que a média de ocupação por mulheres nos últimos 15 anos foi cerca de 33,47%. Outro ponto que merece destaque é a ocupação do cargo de Reitor (CD 1). Desde o início de funcionamento da universidade, em 1970, o cargo de reitor era ocupado exclusivamente por homens, mas em 2016 a comunidade acadêmica elegeu uma mulher para ocupar o cargo mais alto na hierarquia da universidade. A nova gestão empossada em 2021 também tem uma mulher como representante máxima da instituição, nomeada pelo Presidente da República. Sendo assim, no período considerado para a pesquisa, a ocupação de CD 1 foi de 46,67% por mulheres e 53,33% por homens. Os cargos de direção de nível 3 apresentaram uma ocupação bastante desigual, com uma diferença de cerca de 33% entre homens e mulheres. Com relação ao CD 4, o nível mais baixo dos cargos de direção, observou-se uma ocupação mais igualitária no período estudado, com uma diferença de cerca de 5% entre a ocupação por homens e mulheres.

A observação dos dados coletados demonstra que as mulheres são parte expressiva do quadro geral de servidores efetivos da UFSCar. Ao longo dos anos, é possível observar um aumento de mulheres ocupando cargos efetivos na instituição, especialmente na categoria

técnico-administrativa. Considerando que o acesso aos cargos públicos para o quadro de carreira de docente e de técnico-administrativo acontece por meio de concurso público, não podemos afirmar que existem barreiras expressas que impeçam ou dificultem o acesso das mulheres aos cargos de natureza efetiva, já que o acesso está ligado unicamente à questão de mérito. Caso existam essas barreiras, capazes de interferir no resultado dos processos seletivos, como, por exemplo, na avaliação das bancas examinadoras de concursos públicos para docentes efetivos ou substitutos, entende-se que é impossível identificá-las. O reconhecimento dessas barreiras, configuraria na ilegalidade do certame, o que inibe a revelação dessas situações, mesmo quando exista reclamação da pessoa prejudicada.

Uma comparação entre os percentuais referentes ao quantitativo de mulheres ocupando cargos de natureza efetiva na UFSCar e a ocupação dos cargos de direção também por mulheres, para cada um dos 15 anos estudados, demonstra que o percentual da ocupação dos cargos de direção foi menor que o percentual do número de servidoras efetivas, para a maioria dos anos. Essa situação, representa uma limitação ao acesso das mulheres para os cargos mais altos, ou seja, uma possível configuração do fenômeno "teto de vidro" na universidade. A situação contrária, em que ocorreu um percentual maior de mulheres ocupando cargos de direção em comparação ao percentual de mulheres efetivas, representa a ausência do "teto de vidro".

Gráfico 3 – Comparativo entre o percentual de mulheres em cargos efetivos e em cargos de gestão - Anos de 2008 a 2022.



Fonte: Elaborado por Góis e Ramos (2022), com dados coletados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em Ago/2022 e atualizados em Mar/2023.

De acordo com o Gráfico 3 é possível verificar que na maioria dos anos, dentro do período observado na pesquisa, o percentual de mulheres ocupantes de cargos de direção na UFSCar foi inferior à porcentagem do número de mulheres em cargos efetivos. Em apenas quatro anos é observado o oposto, 2014, 2015, 2021 e 2022. Por meio dessa análise, foi possível observar que, assim como relatado pelos autores citados na revisão de literatura da presente pesquisa, a UFSCar, no período observado, tem barreiras que dificultam ou inibem o acesso das mulheres aos cargos de maior poder da instituição, o que ocasiona a sub-representação da classe feminina nas posições responsáveis pela tomada de decisão.

Um fato curioso verificado é que, apesar da Equipe de Gestão à frente da UFSCar no período de 2016 a 2020 ter sido liderada por uma mulher, esses foram os anos em que houve menor representatividade feminina nos cargos mais altos da instituição, o que vem ao encontro ao entendimento de Wroblewski (2019), quando defende que para haver uma mudança estrutural e cultural efetiva é necessário ir além da garantia da presença feminina em posições de poder, mas também criar condições para uma política reflexiva de igualdade de gênero. Ou seja, não basta ter mulheres em posições mais altas na hierarquia, é fundamental que tanto as mulheres quanto os homens ocupantes de cargos de poder estejam engajados com a temática da igualdade de gênero para que a lógica dominante atual seja transformada e propicie as mesmas condições de acesso a homens e mulheres.

Apesar da melhora significativa na representatividade feminina no último ano considerado para o estudo (ano de 2022, correspondente ao segundo ano da Gestão 2021-2024) não é possível afirmar que isso representa uma possível mudança de cultura organizacional para o futuro, visto que a designação para a ocupação dos cargos de direção varia muito de acordo com a gestão que está à frente da universidade. Os números observados em 2014 e 2015 poderiam indicar que a lógica dominante estava perdendo lugar, mas os quatro anos seguintes provaram que essa mudança de cultura ainda não ocorreu.

A Equipe de Gestão da UFSCar, empossada em 2021, optou por mulheres para a ocupação de cerca de 52% dos cargos de direção (elencados abaixo), mas não é possível relacionar quais os motivos convergiram para essas escolhas. Contudo, é sabido que existem iniciativas atuais na universidade que procuram dar visibilidade ao tema da equidade de gênero, como é o caso do Grupo de Estudos, Análise e Reflexão sobre Ciência e Maternidade (Gestar), formado por estudantes e servidoras docentes e técnico-administrativas, dos quatro *campi* da UFSCar, e que tem como objetivo principal tratar a temática da maternidade dentro e fora do âmbito acadêmico. Outra iniciativa importante é o Grupo de Trabalho Mulheres, composto por servidoras e gestoras também dos quatro *campi* da universidade, com o intuito de combater a

desigualdade de gênero dentro da universidade. Destaca-se, também, o projeto "Observatório Mulheres UFSCar", cujo objetivo principal é promover a equidade de gênero e combater a violência contra a mulher na UFSCar, articulando diversas instâncias, como grupos de pesquisa e setores específicos da universidade, além de entidades estudantis e associações, para definir um marco referencial de equidade de gênero na instituição. Esse projeto também busca estabelecer parcerias externas com órgãos públicos municipais, ONGs e outras instituições de ensino superior, por meio de ações formativas, campanhas, ações culturais e eventos[14]. Todas essas iniciativas dão visibilidade ao tema da desigualdade de gênero e podem ajudar na mudança de cultura organizacional que vem ocorrendo de forma lenta nos últimos anos.

O levantamento realizado em abril/2023, apontava que dos 52 Cargos de Direção vigentes naquele momento, 27 eram exercidos por mulheres, os quais correspondiam aos postos relacionados no Quadro 11:

Quadro 11 - Cargos Direção da UFSCar ocupados por Mulheres em abril/2023

(continua)

Quant.	Nome do Cargo de Direção (CD)	Nível do CD
1	Reitora	1
2	Vice-Reitora	2
3	Pró-Reitora de Administração	2
4	Pró-Reitora de Extensão	2
5	Pró-Reitora de Gestão de Pessoas	2
6	Diretora do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde	3
7	Diretora do Centro de Ciências da Natureza	3
8	Diretora do Centro de Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade	3
9	Diretora do Centro de Educação e Ciências Humanas	3
10	Diretora do Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia	3
11	Pró-Reitora Adjunta de Assuntos Comunitários e Estudantis	3

[14] As informações referentes ao "Observatório de Mulheres", foram coletadas do site da Pró-Reitoria de Extensão (ProEx), seção Transparência (https://proexweb.ufscar.br/servicos/transparencia/) e equivalem ao resumo do projeto intitulado "Articulação comunidade-universidade: o papel do Observatório Mulheres dentro e fora da UFSCar". O Observatório de Mulheres foi idealizado pela pesquisadora de mestrado profissional, do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP), Silmara Helena Capovilla, no ano de 2016. Sua dissertação, intitulada "Mapeamento de experiências existentes nas universidades federais no combate à violência de gênero e contra as mulheres: subsídios para a construção do Observatório de Gênero Mulheres e Violência na UFSCar" teve como objetivo "levantar algumas ações inovadoras encontradas em universidades federais brasileiras que têm como proposta o combate à violência de gênero e contra as mulheres". A pesquisa está disponível no Repositório Institucional da UFSCar (https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/9072). Silmara Helena Capovilla foi servidora da UFSCar e, infelizmente, faleceu em 15/08/2024. Ela deixou seu legado para universidade, inspirou e continuará inspirando muitas mulheres. Mais informações sobre o Observatório de Mulheres da UFSCar estão em seu site: https://www.observatoriomulheres.ufscar.br/

Quadro 11 - Cargos Direção da UFSCar ocupados por Mulheres em abril/2023

(conclusão)

Quant.	Nome do Cargo de Direção (CD)	Nível do CD
12	Pró-Reitora Adjunta de Graduação	3
13	Pró-Reitora Adjunta de Pesquisa	3
14	Assessora de Gabinete da Reitoria	4
15	Assessora da Fundação Universidade Federal de São Carlos	4
16	Chefe de Gabinete da Reitoria	4
17	Diretora do Instituto da Cultura Científica William Saad Hossne	4
18	Diretora do Sistema Integrado de Bibliotecas	4
19	Assessora da Secretaria Geral de Informática	4
20	Diretora do Campus Sorocaba	4
21	Diretora da Coordenadoria de Comunicação Social	4
22	Prefeita Universitária do Campus Araras	4
23	Secretária-Geral da Secretaria Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade	4
24	Secretária-Geral da Secretaria Geral de Educação a Distância	4
25	Secretária-Geral da Secretaria Geral de Gestão do Espaço Físico	4
26	Secretária-Geral da Secretaria Geral de Gestão Ambiental e Sustentabilidade	4
27	Diretora da Unidade Saúde Escola	4

Fonte: Elaborado pela autora, com informações disponíveis no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, em Abril/2023.

Considerando a relevância do papel que esse grupo de mulheres representa para a gestão da universidade, optou-se em ter esse grupo como a fonte de dados para o desenvolvimento dessa pesquisa, partindo do pressuposto que mesmo após a ruptura do “teto de vidro”, as mulheres que ocupam cargos de prestígio nas organizações ainda possam enfrentar outras barreiras durante o exercício de suas funções.

Por essas razões, esta pesquisa realizou a análise das perspectivas das gestoras da UFSCar em relação a comunicação organizacional interna, da qual são, por vezes, emissoras e receptoras de mensagens. A análise de suas perspectivas buscou revelar se elas encontram barreiras referentes ao gênero ao se comunicarem com seus públicos internos, o que pode significar a existência (ou não) de uma possível correlação entre a comunicação e a violência simbólica, produzidas pela dominação masculina diante das mulheres que acessam espaços de poder.

4.2. PERFIL DAS GESTORAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

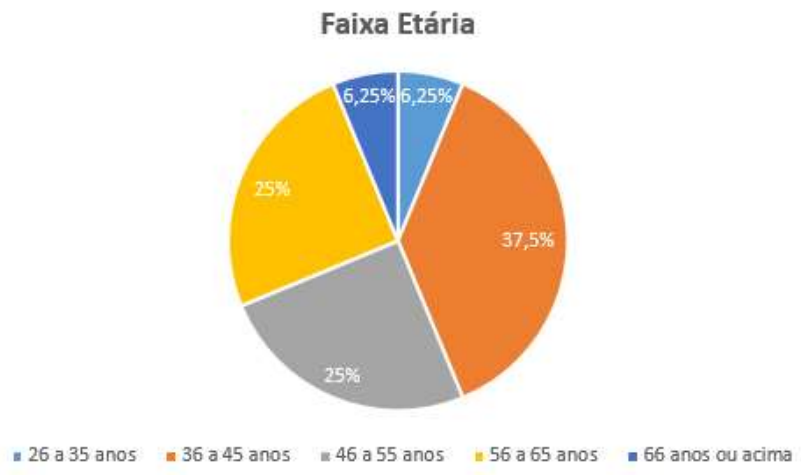
O grupo de mulheres que desempenham Cargos de Direção (CDs) na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), principal fonte de dados dessa pesquisa, em abril/2023 era em número de 27 (Quadro 11). No entanto, a ocupação dos CD tem natureza discricionária e, por isso, as exonerações e nomeações acontecem de acordo com as necessidades administrativas, exceto, a ocupação dos Cargos de Diretores e Vice-Diretores dos Centro Acadêmicos, os quais são nomeados pelo Reitor, mas com base em processo de escolha estabelecido pelo Conselho de Centro e homologado pelo Conselho Universitário. Desse modo, houve uma diminuição para 26 mulheres no referido grupo (Quadro 7), desde o primeiro levantamento até o envio dos convites para participarem da pesquisa. Portanto, o envio dos convites foi feito para essas 26 mulheres, das quais 16 responderam o questionário *online*, o que corresponde à 61,54% do grupo em observação.

Com as respostas dadas às questões objetivas da segunda sessão do questionário *online*, foi possível identificar o perfil do grupo das participantes. Ressalta-se, no entanto, que a participação na pesquisa aconteceu de forma anônima e não foram colhidas informações que pudessem identificar as participantes individualmente, como seus nomes, endereços de e-mail, descrição dos cargos de direção ocupados, unidade de lotação e/ou de exercício e a natureza do cargo de origem (docente ou técnico-administrativo). Assim, buscando preservar seus anonimatos, as informações colhidas pela segunda parte do questionário *online*, foram utilizadas apenas para apresentar algumas características do grupo das participantes, sem individualizá-las. Com o mesmo intuito, essas informações também não foram utilizadas para análises transversais, entre os dados de seus perfis e o conteúdo das respostas dadas às perguntas abertas.

Deste modo, revela-se que, quanto ao gênero, que todas as participantes do grupo se declararam como mulheres cis (100%).

Em relação a idade, uma informou ter idade entre 26 a 35 anos (6,25%); seis entre 36 a 45 anos (37,5%); quatro entre 46 a 55 anos (25%); quatro entre 56 a 65 anos (25%) e uma com mais de 66 anos (6,25%).

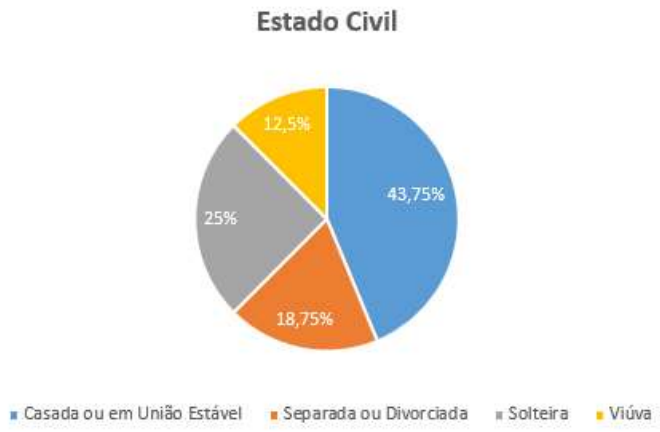
Gráfico 4 – Faixa etária das participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

Sobre o estado civil, sete informaram serem casadas ou viverem em união estável (43,75%); três são separadas ou divorciadas (18,75%); quatro são solteiras (25%) e duas são viúvas (12,5%).

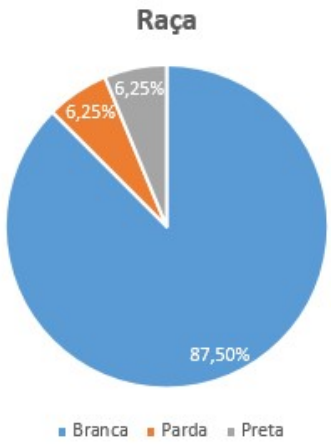
Gráfico 5 – Estado Civil das participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

Quanto à raça, 14 mulheres se declararam brancas (87,5%); uma se declarou parda (6,25%) e uma se declarou preta (6,25%).

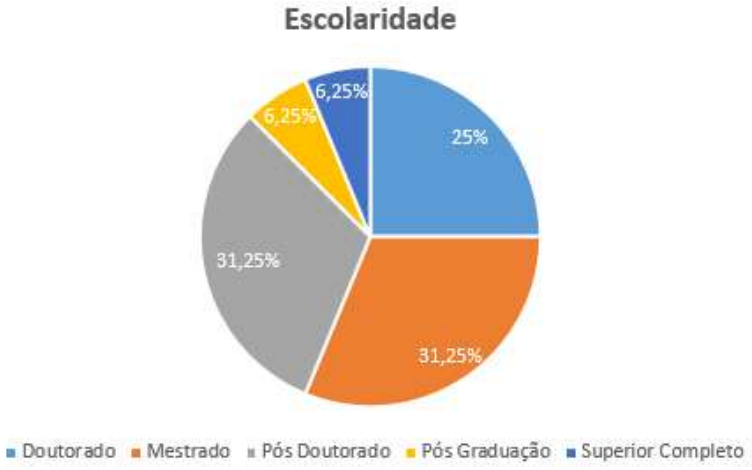
Gráfico 6 – Raça declarada pelas participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*..

Sobre o nível de escolaridade, quatro informaram ter curso de doutorado (25%); cinco ter curso de mestrado (31,25%); cinco ter curso de pós-doutorado (31,25); uma ter curso de pós-graduação (6,25) e uma ter curso superior completo (6,25%).

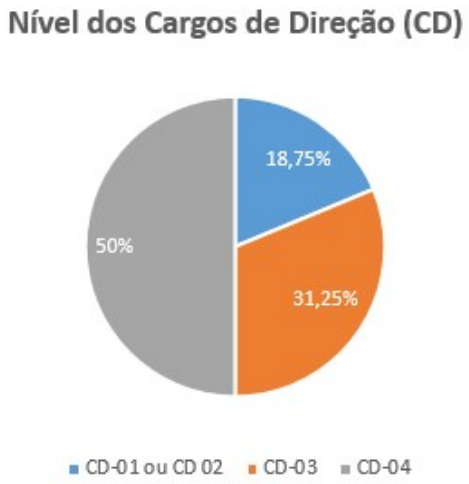
Gráfico 7 – Nível de escolaridade declarada pelas participantes da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

No tocante ao nível dos Cargos de Direção (CD) exercidos pelas participantes, três são CD de nível 1 ou 2 (18,75%); cinco são CD de nível 3 (31,25%) e oito são CD de nível 4 (50%).

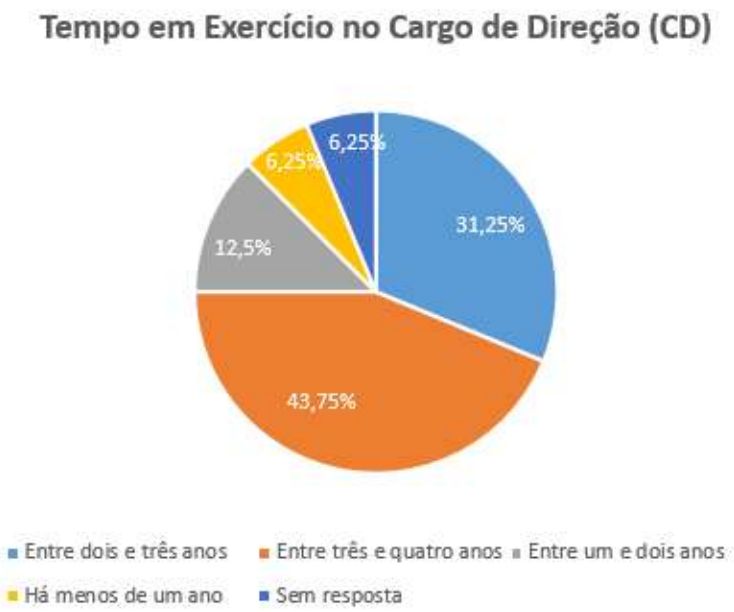
Gráfico 8 – Nível dos Cargos de Direção (CD) exercidos pelas participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

O tempo que as participantes estão exercendo seus Cargos de Direção (CD) é de menos de um ano para uma participante (6,25%); entre um e dois anos, para duas participantes (12,5%); entre dois e três anos, para cinco participantes (31,25); entre três e quatro ano, para sete participantes (43,75%). Uma das participantes não informou o tempo que está exercendo seu cargo (6,25%).

Gráfico 9 – Período em que desempenha o atual Cargo de Direção (CD)



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

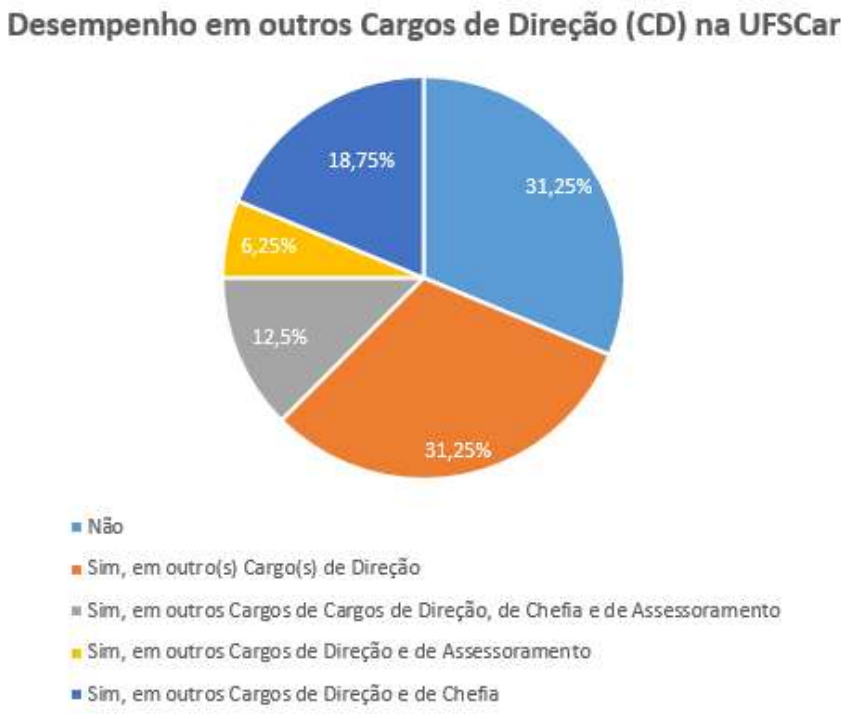
Sobre o tempo que as participantes são servidoras na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), uma informou ter de um a cinco anos (6,25%); cinco têm de seis a 10 anos (31,25%); quatro têm de 11 a 15 anos (25%); duas têm de 16 a 20 anos (12,5%) e três informaram ter mais de 26 anos (18,75%). Apenas uma das participantes não informou o tempo em que está como servidora na UFSCar (6,25%).

Gráfico 10 – Tempo que atua no serviço público junto à UFSCar

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

Sobre terem exercido outro(s) Cargo(s) de Direção, ou de Chefia ou de Assessoramento, na UFSCar, antes do Cargo de Direção (CD) que ocupavam na data da aplicação do questionário, cinco mulheres informaram que não exerceram outros cargos (31,25%); cinco exerceram outros Cargo(s) de Direção (31,25%); duas exerceram outros de Cargos de Direção, de Chefia e de Assessoramento, não necessariamente nessa ordem (12,5%); uma exerceu outros Cargos de Direção e de Assessoramento, não necessariamente nessa ordem (6,25%) e três exerceram outros Cargos de Direção e de Chefia, não necessariamente nessa ordem (18,75%).

Gráfico 11 – Desempenho, anterior, em outros Cargos de Direção (CD) na UFSCar



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

Com base nesses dados é possível descrever que o grupo das 16 mulheres que participaram da pesquisa é constituído totalmente por mulheres cis gênero, cuja maioria encontra-se entre 36 e 45 anos de idade (37,5%); são casadas ou vivem em união estável (43,75%); são predominantemente brancas (87,5%) e possuem um nível de escolaridade com formação em pós-doutoramento (31,25%). Metade das participantes exercem Cargos de Direção (CD) de nível 4 (50%) e estão no desempenho desses cargos entre três e quatro anos (43,75%). A maioria dessas mulheres está como servidora da UFSCar entre 6 e 10 anos (31,25%) e já exerceram outros Cargos de Direção, Chefia ou Assessoramento na UFSCar (68,75%).

Levando em conta que a maioria das participantes exerce suas funções há um tempo considerável, entre três e quatro anos, e também possuem experiências anteriores em cargos de natureza semelhante, entende-se que é possível afirmar que o grupo de participantes possui uma maturidade profissional que garante uma perspectiva mais desenvolvida sobre suas próprias experiências em relação aos assuntos analisados nessa pesquisa.

Dentre os dados coletados destaca-se, no entanto, a baixa representatividade de mulheres pardas (6,25%) e pretas (6,25%) e a ausência de mulheres trans no grupo das participantes da pesquisa, as quais exercem os Cargos de Direção (CD) na UFSCar.

De acordo com o entendimento desta pesquisadora, a configuração desse grupo vai ao encontro da abordagem de Conceição (2009) em que considera que a análise da desigualdade não se limita às diferenças entre mulheres e homens, mas também inclui as variações entre as próprias mulheres, com base em configurações específicas que formam diversas relações sociais. Os estudos de Hirata (2014, 2018) sobre a interseccionalidade, apontam, também, para a necessidade de incluir outras categorias no debate, como a inter-relação entre gênero/sexualidade, raça e classe, sendo essa uma forma de combater as múltiplas e interligadas opressões vivenciadas pelas mulheres. No mesmo sentido, Carvalho (2012) compreende que para explicar completamente as relações e interações de poder entre homens e mulheres, é necessário reconhecer que estas questões estão ligadas a outras desigualdades como a de classe, raça/etnia, idade.

Acredita-se, portanto, que o cenário da UFSCar, embora seja privilegiado por conter um número expressivo de mulheres em Cargos de Direção (CD), dá sinais sobre a existência de uma desigualdade (a partir da amostra estudada) entre as mulheres. Julga-se que é preciso um olhar mais atento acerca da participação das mulheres pretas, pardas e trans, dentre outras minorias, nos cargos de decisões da universidade, sendo essa fragilidade um possível objeto para novos estudos e pesquisas futuras.

4.3. PERSPECTIVAS DAS GESTORAS SOBRE COMUNICAÇÃO, GÊNERO E PODER

Cada par de perguntas abertas, da terceira sessão do questionário, foi construído com base em um trecho da literatura constante no referencial teórico e com o propósito de responder a um mesmo objetivo da pesquisa (Quadro 6). Por essas razões, o conteúdo das respostas foi observado a partir de cada par de perguntas, conforme os resultados e análises apresentados a seguir.

As análises das respostas, por sua vez, foram além dos trechos da literatura usados na formulação das perguntas, uma vez que muitos relatos encontram embasamentos em diferentes pontos do referencial teórico.

4.3.1 Resultados e análises das respostas às Perguntas Abertas 1 e 2

As perguntas abertas 1 e 2 foram elaboradas com a finalidade de identificar os canais de comunicação de preferência, utilizados pelas mulheres em Cargos de Direção na UFSCar, nos processos formais e informais de comunicação interna em que elas participam. Destaca-se que a pergunta 2, adiciona o gênero dos receptores à perspectiva da escolha desses canais de comunicação.

Os Quadros 12 e 13, a seguir, apresentam os conteúdos das respostas dadas as perguntas 1 e 2, classificadas em subcategorias e unidades de registro.

Quadro 12 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 1

(continua)

PERGUNTA 1) Na UFSCar são utilizados diversos canais para comunicação formal ou informal. Há comunicação por e-mail, mensagens instantâneas de aplicativos, telefonemas, documentos oficiais eletrônicos (ofícios, memorandos, despachos), a comunicação face a face, etc. Com base em suas experiências cotidianas no exercício do seu cargo, qual canal é usado com maior frequência para a comunicação formal ou para comunicação informal? Você tem preferência por algum deles para realizar, por exemplo, negociações, acordos ou diálogos?

Subcategoria	Unidade de Registro		Registros das Participantes		
Canais para Comunicação utilizados com maior frequência	1	[Canal para Comunicação Formal] Documentos Oficiais - SEI	**1**	**P1**	Por e-mail e ou **documentos oficiais eletrônicos** costumo utilizar para comunicação formal
			2	**P5**	Formal: **ofícios e despachos**
			3	**P6**	Para comunicação formal o meio mais usado é o **SEI (documentos oficiais eletrônicos)**
			4	**P7**	Para comunicação formal o **Sistema SEI** e email institucional
			5	**P8**	(...) ou via **Processo SEI**, dependendo o assunto tratado e a necessidade da forma como é preciso ter a devolutiva
			6	**P9**	Para a comunicação formal, os meios utilizados são o **SEI** e o e-mail.
			7	**P10**	Para a comunicação formal emails e/ou **documentos eletrônicos** na forma de **ofício/despacho** têm sido mais frequente.
			8	**P11**	face a face, mensagens instantâneas, **documentos oficiais** . Nesta ordem.
			9	**P12**	Comunicação formal: **sistema SEI**
			10	**P15**	Para comunicação formal No **sistema SEI** ofícios, memorandos , despachos , e-mails

Quadro 12 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 1

(continuação)

PERGUNTA 1) Na UFSCar são utilizados diversos canais para comunicação formal ou informal. Há comunicação por e-mail, mensagens instantâneas de aplicativos, telefonemas, documentos oficiais eletrônicos (ofícios, memorandos, despachos), a comunicação face a face, etc. Com base em suas experiências cotidianas no exercício do seu cargo, qual canal é usado com maior frequência para a comunicação formal ou para comunicação informal? Você tem preferência por algum deles para realizar, por exemplo, negociações, acordos ou diálogos?					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Canais para Comunicação utilizados com maior frequência	**2**	[Canal para Comunicação Formal] E-mail	**1**	**P1**	Por **e-mail** e ou documentos oficiais eletrônicos costumo utilizar para comunicação formal
			2	**P2**	Muitas vezes a conversa é iniciada por **e-mail institucional** e depois segue pelo aplicativo de mensagens e também telefonemas , mas o inverso também ocorre
			3	**P3**	Comunicação formal **Email** (...)
			4	**P7**	Para comunicação formal o Sistema SEI e **email institucional**
			5	**P8**	Quando existe a necessidade de uma comunicação formal o *uso do* **email institucional** é o meio de maior uso (...)
			6	**P9**	Para a comunicação formal, os meios utilizados são o SEI e o **e-mail.**
			7	**P10**	Para a comunicação formal **emails** e/ou documentos eletrônicos na forma de ofício/despacho têm sido mais frequente.
			8	**P13**	Comunicação face a face , telefone , **e-mail** e mensagem instantânea de aplicativos
			9	**P14**	Comunicação formal da equipe: **e -mail**
Canais para Comunicação utilizados com maior frequência	**3**	[Canal para Comunicação Informal] Chamada de Vídeo	**1**	**P15**	Para a comunicação informal: whatsapp , e-mails , e comunicação face a face e também a **chamada de vídeo**
Canais para Comunicação utilizados com maior frequência	**4**	[Canal para Comunicação Informal] E-mail	**1**	**P9**	A maior parte da comunicação é realizada através de **e-mails** e mensagens instantâneas para comunicação informal.
			2	**P15**	Para a comunicação informal: whatsapp , **e-mails** , e comunicação face a face e também a chamada de vídeo
Canais para Comunicação utilizados com maior frequência	**5**	[Canal para Comunicação Informal] Face a Face	**1**	**P11**	**face a face,** mensagens instantâneas , documentos oficiais . Nesta ordem.
			2	**P13**	**Comunicação face a face**, telefone, e-mail e mensagem instantânea de aplicativos
			3	**P15**	Para a comunicação informal: whatsapp , e-mails , e **comunicação face a face** e também a chamada de vídeo

Quadro 12 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 1

(continuação)

PERGUNTA 1) Na UFSCar são utilizados diversos canais para comunicação formal ou informal. Há comunicação por e-mail, mensagens instantâneas de aplicativos, telefonemas, documentos oficiais eletrônicos (ofícios, memorandos, despachos), a comunicação face a face, etc. Com base em suas experiências cotidianas no exercício do seu cargo, qual canal é usado com maior frequência para a comunicação formal ou para comunicação informal? Você tem preferência por algum deles para realizar, por exemplo, negociações, acordos ou diálogos?

Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Canais para Comunicação utilizados com maior frequência	**6**	[Canal para Comunicação Informal] Mensagens Instantâneas de Aplicativos	**1**	**P1**	**mensagens instantâneas de aplicativo** e telefonemas para comunicação informal
			2	**P2**	Muitas vezes a conversa é iniciada por e-mail institucional e depois segue pelo **aplicativo de mensagens** e também telefonemas , mas o inverso também ocorre
			3	**P3**	(...) e informal **what's**
			4	**P4**	O mais utilizado é o **whatsapp**
			5	**P5**	Informal: mensagem de **whatsapp**
			6	**P6**	*(...) e o* **whasapp** é o mais usado para comunicação informal
			7	**P7**	Para comunicação informal (uma quantidade bastante grande) o **WhatsApp**
			8	**P8**	Para a comunicação informal **mensagens via whatsapp** acabam sendo as mais rápidas e eficazes (temos grupos formados para auxiliar nessa tarefa)
			9	**P9**	A maior parte da comunicação é realizada através de e-mails e **mensagens instantâneas** para comunicação informal.
			10	**P10**	Tenho utilizado com mais frequência as **mensagens instantâneas de aplicativos** para a comunicação informal e/ou para negociações, diálogos e acordos
			11	**P11**	face a face , **mensagens instantâneas** , documentos oficiais . Nesta ordem.
			12	**P12**	comunicação informal: **WhatsApp.** Uso bastante o WhatsApp para coisas simples
			13	**P13**	Comunicação face a face , telefone , e-mail e **mensagem instantânea de aplicativos**
			14	**P14**	comunicação informal com fornecedores: **WhatsApp.**
			15	**P15**	Para a comunicação informal: **whatsapp**, e-mails , e comunicação face a face e também a chamada de vídeo
			16	**P16**	Na comunicação informal o principal canal utilizado é o **WhatsApp.**
Canais para Comunicação utilizados com maior frequência	**7**	[Canal para Comunicação Informal] Telefonemas	**1**	**P1**	mensagens instantâneas de aplicativos e **telefonemas** para comunicação informal
			2	**P2**	Muitas vezes a conversa é iniciada por e-mail institucional e depois segue pelo aplicativo de mensagens e também **telefonemas** , mas o inverso também ocorre
			3	**P13**	Comunicação face a face , **telefone** , e-mail e mensagem instantânea de aplicativos
Condicionantes para escolha do Canal de Comunicação	**8**	[Condicionantes para escolha do canal] Destinatário	**1**	**P16**	(...) do tipo de destinatário (alta gestão, outros gestores da equipe, diretores de centro ou outros membros da comunidade) (...)

Quadro 12 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 1

(continuação)

PERGUNTA 1) Na UFSCar são utilizados diversos canais para comunicação formal ou informal. Há comunicação por e-mail, mensagens instantâneas de aplicativos, telefonemas, documentos oficiais eletrônicos (ofícios, memorandos, despachos), a comunicação face a face, etc. Com base em suas experiências cotidianas no exercício do seu cargo, qual canal é usado com maior frequência para a comunicação formal ou para comunicação informal? Você tem preferência por algum deles para realizar, por exemplo, negociações, acordos ou diálogos?

Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Condicionantes para escolha do Canal de Comunicação	**9**	[Condicionantes para escolha do canal] Tema Tratado	**1**	**P16**	(...) e do tema tratado (...)
Condicionantes para escolha do Canal de Comunicação	**10**	[Condicionantes para escolha do canal] Tipo de Comunicação – Formal ou Informal	**1**	**P16**	A preferência depende primeiro do tipo de comunicação (formal ou informal) (...)
Aspectos sobre os Processos Comunicativos	**11**	[Aspectos] Comunicação Síncrona	**1**	**P1**	Sendo que o contato pessoal é realizado após essa comunicação.
			2	**P7**	Retornando lentamente a comunicação verbal, de modo presencial.
Preferência por Canais de Comunicação	**12**	[Preferência Institucional] Formalização da Comunicação entre setores	**1**	**P2**	Sinto que a UFSCar preza pela formalização da comunicação entre setores.
Preferência por Canais de Comunicação	**13**	[Preferência para Negociações, Acordos e Diálogos] Reuniões Virtuais	**1**	**P4**	Uso muito **google meet** também (...)
			2	**P12**	Para negociações complexas, reuniões presenciais ou, excepcionalmente quando o assunto envolve pessoas de outros campi, ***online.***
			3	**P15**	Prefiro em primeiro lugar, a comunicação face a face , caso no seja possível também utilizo **chamadas de vídeo**, para negociações, acordos e diálogos
Preferência por Canais de Comunicação	**14**	[Preferência para Negociações, Acordos e Dialógos] Comunicação Síncrona	**1**	**P10**	(...) mas minha preferência é a comunicação síncrona, por conversação telefônica ou face a face. Porém, essa preferência tem sido complexa de acontecer nas condições atuais.
			2	**P15**	Prefiro em primeiro lugar, a **comunicação face a face** , caso no seja possível também utilizo chamadas de vídeo , para negociações, acordos e diálogos
			3	**P16**	(...) todos os conflitos e também pactuações prefiro tratar primeiro *face a face* (...)
Preferência por Canais de Comunicação	**15**	[Preferência para Negociações, Acordos e Diálogos] Reuniões Presenciais	**1**	**P3**	Prefiro fazer reuniões presenciais
			2	**P4**	(...) e quando há necessidades de mais negociações e diálogos, **reuniões presenciais**
			3	**P6**	Para negociações, acordos e diálogos prefiro as *reuniões presenciais*
			4	**P12**	Para negociações complexas, **reuniões presenciais** ou, excepcionalmente quando o assunto envolve pessoas de outros campi, online.

Quadro 12 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 1

(conclusão)

PERGUNTA 1) Na UFSCar são utilizados diversos canais para comunicação formal ou informal. Há comunicação por e-mail, mensagens instantâneas de aplicativos, telefonemas, documentos oficiais eletrônicos (ofícios, memorandos, despachos), a comunicação face a face, etc. Com base em suas experiências cotidianas no exercício do seu cargo, qual canal é usado com maior frequência para a comunicação formal ou para comunicação informal? Você tem preferência por algum deles para realizar, por exemplo, negociações, acordos ou diálogos?					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Preferência por Canais de Comunicação	**16**	[Preferência para formalização da comunicação] Documentos Oficiais - SEI	**1**	**P9**	Quando há algum acordo ou decisão formal sobre determinado assunto, **prefiro fazer o registro no SEI**, pois há uma maior formalidade.
			2	**P16**	(...) e depois formalizar por **meio de ofício** ou e-mail.
Preferência por Canais de Comunicação	**17**	[Preferência para formalização da comunicação] E-mail	**1**	**P9**	Eu, particularmente, **prefiro o e-mail,** pois é possível realizar o registro mais detalhado da demanda ou necessidade, permitindo melhor acompanhamento e facilidade na recuperação da informação
			2	**P16**	(...) e depois formalizar por meio de ofício ou **e-mail**
			3	**P14**	A preferência é sempre por **e-mail.**

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

Quadro 13 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 2

(continua)

PERGUNTA 2) Descreva se vivenciou alguma situação, durante o exercício do seu cargo, em que o gênero do(a) receptor(a) da mensagem interferiu na sua escolha do canal de comunicação a ser utilizado.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Aspectos sobre os Processos Comunicativos	**1**	[Benefícios] Comunicação Síncrona	**1**	**P10**	Na situação síncrona, tenho a possibilidade de ajustar mais agilmente as ferramentas de comunicação para redução de ruídos e compreensões equivocadas .
Causas de Barreira nos Processos Comunicativos	**2**	[Causas de Barreira] Excesso de Formalização na Comunicação	**1**	**P8**	(...) mas tem casos dentro da unidade em que estou que uma das pessoas não usa os meios informais de comunicação
Causas de Barreira nos Processos Comunicativos	**3**	[Causas de Barreira] Segmentação do Trabalho	**1**	**P1**	(...) mas construtores e pessoal da construção civil tem resistência com lideranças femininas (...)

Quadro 13 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 2

(conclusão)

PERGUNTA 2) Descreva se vivenciou alguma situação, durante o exercício do seu cargo, em que o gênero do(a) receptor(a) da mensagem interferiu na sua escolha do canal de comunicação a ser utilizado.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Consequências da Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**4**	[Consequências da Interferência do Gênero em relação ao Canal de Comunicação]	**1**	**P1**	precisamos sempre ter estratégias .
			2	**P4**	com algumas pessoas ou instituições prefiro whatsapp e reuniões online gravadas
			3	**P10**	Em um quantitativo maior do que no caso de receptores mulheres, preferi a comunicação síncrona ou o reforço da comunicação síncrona com os receptores homens para minimizar os riscos de não ter a mensagem bem compreendida.
			4	**P14**	(...) em função do trabalho remoto algumas situações demandam rápida resolução, por isso são enviadas via WhatsApp, porém, nem sempre há retorno, então é necessário enviá-las também por e-mail fazendo assim um retrabalho. Em todas as situações o não retorno por WhatsApp são do gênero masculino da equipe.
			5	**P16**	Em uma situação de gestão de conflito com um servidor que apresentava comportamento agressivo optei por fazer a conversa por meio remoto .
Ausência de Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**5**	[Outros Fatores de Interferência na Escolha do Canal de Comunicação]	**1**	**P12**	A escolha se dá pela complexidade do assunto, e não especificamente o gênero.
Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**6**	[Interferência do Gênero na Escolha do Canal de Comunicação]	**1**	**P1**	é raro
			2	**P4**	Sim , com algumas pessoas ou instituições
			3	**P10**	Posso afirmar que já vivenciei várias situações em que o gênero do receptor impactou na escolha do canal de comunicação da mensagem.
			4	**P14**	Sim
			5	**P16**	Sim
Ausência de Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**7**	[Gênero NÃO interfere na Escolha do Canal de Comunicação]	**1**	**P2**	Não vivenciei
			2	**P3**	Nunca vivenciei tal situação
			3	**P5**	Não vivenciei
			4	**P6**	eu não lembro de isso ter acontecido .
			5	**P7**	não
			6	**P8**	O gênero não , (...)
			7	**P9**	Até então não observei problemas de comunicação relacionados ao gênero do interlocutor
			8	**P11**	Não teve.
			9	**P12**	Não.
			10	**P13**	não vivencie
			11	**P15**	Não, nunca vivenciei tal situação.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

Com base no conteúdo das respostas, podemos inferir que os canais de comunicação utilizados com maior frequência para comunicação formal são os documentos eletrônicos disponíveis no Sistema Eletrônico de Informações – SEI e o e-mail. Para comunicação informal todas as participantes indicaram o uso das mensagens instantâneas de aplicativo, sendo esse canal o mais utilizado. O uso de telefonemas; conversas face a face; também do e-mail, e a chamada de vídeo, também foram mencionados como canais usados para as comunicações informais.

Vale apontar que o SEI é utilizado para criação e tramitação de processos e documentos entre as unidades organizacionais da universidade, sendo possível o envio de e-mail a partir desses processos. Essa ferramenta também formaliza a comunicação entre as unidades e/ou servidores, acerca do assunto tratado no processo, garantindo seu registro e historicidade.

Quanto à preferência pelos canais de comunicação a serem utilizados, nota-se que para negociações, acordos e diálogos, tem-se as reuniões presenciais e as comunicações face a face. As reuniões virtuais também foram mencionadas, mas para situações em que não há a possibilidade de realização do contato presencial.

A preferência pela realização de reuniões (presenciais ou virtuais) vai ao encontro com as afirmações de Mintzberg (1990), sobre os gerentes terem preferência pela comunicação verbal, como telefonemas e reuniões, ao invés do uso da comunicação formal, como documentos e relatórios. Essa preferência pela comunicação verbal, implica no armazenamento das informações nas memórias dos gerentes, favorecendo-os quando precisam tomar alguma decisão.

No entanto, as respostas também mencionaram uma necessidade em formalizar as comunicações, mesmo quando elas ocorrem de forma síncrona. O uso de documentos oficiais disponíveis no SEI, como ofícios, e o e-mail, foram apontados como canais para a realização desses registros. Acredita-se que essa opção corresponde, de acordo com a indicação em uma das respostas, à preferência da instituição em formalizar as comunicações entre os setores. Ou seja, mesmo quando a comunicação ocorre na informalidade, como em uma conversa telefônica ou em trocas de mensagem por aplicativos, o assunto é posteriormente formalizado/registrado, em algum documento no SEI ou por e-mail. Para esta pesquisadora, a busca em formalizar as informações, advém da natureza pública da instituição e de sua responsabilidade em dar publicidade de seus atos. Outra causa, para a formalidade, é a obtenção de uma segurança institucional acerca das informações que desencadeiam certas decisões no âmbito de suas unidades.

A comunicação síncrona também foi apontada como recurso usado para reforço após o uso de outros canais de comunicação, como o envio de uma mensagem por aplicativo ou e-mail. E, em relação à comunicação síncrona presencial, foi mencionado que ela está sendo retomada, lentamente. Esta pesquisadora acredita que o uso da comunicação síncrona presencial, suspenso durante a Pandemia do Covid-19, ganhou novos contornos com o trabalho remoto, não sendo o canal de comunicação que prevalece na universidade. Porém, a comunicação síncrona é apontada como favorável à realização de ajustes, para a redução de compreensões equivocadas sobre o teor das mensagens.

Essa constatação confirma a importância do papel do *feedback* para os processos comunicativos, em que a verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem, como pretendida inicialmente pelo emissor, ocorreu ao ser compreendida pelo receptor (Robbins; Judge; Sobral, 2010). A metáfora do processo das informações, descrita por Putnam (2009), também faz referência a troca de informações e aos padrões de busca e recepção de informações e está relacionada às questões sobre *feedback* positivo e negativo. Deste modo, entende-se que a comunicação síncrona, de certa forma, favorece um *feedback* mais rápido e efetivo em várias situações do cotidiano das funções gerenciais.

Mencionou-se, nas respostas, que o tipo de comunicação, o tema tratado e o tipo de destinatário, são condicionantes para a escolha de um canal formal ou informal de comunicação.

Sobre o gênero do(a) receptor(a) da mensagem exercer alguma influência para escolha do canal de comunicação, a maioria das participantes registrou não ter vivenciado esse tipo de situação ou que o gênero não é um fator que gera interferência. Uma delas indicou que a escolha acontece pela complexidade do assunto e não pelo gênero.

Em sentido oposto, cinco das participantes relataram já ter vivenciado situações em que o gênero do(a) receptora(a) interferiu na escolha do canal de comunicação. Para elas, o gênero desencadeou a criação estratégias em relação a forma como iriam se comunicar, como a escolha pela comunicação síncrona, visando minimizar os riscos de incompreensão ao se comunicar com homens.

Embora não exista uma unanimidade entre a opinião das participantes, nota-se que o gênero foi indicado como fator que interfere na escolha dos canais e como possível causa de barreira na comunicação. Essas percepções convergem com autores Robbins, Judge e Sobral (2010), que apontam que homens e mulheres se comunicam de formas distintas. Mesmo não sendo possível fazer generalizações, segundo esses autores, os homens tendem a reafirmar seus *status* enquanto que as mulheres criam conexões, através de seus discursos. Ou seja, algumas mulheres, preocupadas com a forma que seus colegas homens se comunicam, as levaram a criar

estratégias para reduzirem os riscos de a comunicação não ser efetiva. A criação de estratégias pelas gestoras, aproxima-se das conclusões de Baldissera e Silva (2017) sobre o gestor utilizar uma estratégia de interação comunicacional considerada como mais adequada para cada contexto.

Outras informações apresentadas pelas participantes, referem-se à possíveis causas de barreiras na comunicação: a preferência, excessiva, pelo uso de comunicação formal e a demonstração de resistência, por construtores e trabalhadores da construção civil, em relação às lideranças femininas.

Sobre a preferência excessiva pelo uso da comunicação formal, equipara-se ao que Robbins, Judge e Sobral (2010), abordam como a sobrecarga de mensagens, que gera dificuldades aos indivíduos em absorver e processar todas as informações que recebem. O resultado da sobrecarga de mensagens faz com que as pessoas selecionem algumas, ignorando outras, prejudicando o potencial da comunicação.

A resistência às lideranças femininas em áreas tradicionalmente masculinas reflete as manifestações da segregação vertical, descrita por Hirata (2018), em resultado da divisão sexual do trabalho, conforme abordagem de Bourdieu (2005). Essas dinâmicas também evidenciam a persistência das barreiras do Teto de Vidro (Steil, 1997; Meinhard; Faria, 2020; Hirata, 2018) e, de acordo com Grangeiro e Militão (2020), levam as mulheres em posições gerenciais nas universidades a enfrentarem certos constrangimentos em contextos masculinos.

4.3.2 Resultados e análises das respostas às Perguntas Abertas 3 e 4

O objetivo das perguntas abertas 3 e 4 (até a 10ª), foram elaboradas com o intuito de responder ao principal objetivo dessa pesquisa, ou seja, identificar as dificuldades percebidas pelas mulheres que desempenham Cargos de Direção na UFSCar durante os processos de comunicação interna que participam e analisar se há uma relação entre o fator gênero e as dificuldades percebidas pelas gestoras nesses processos comunicativos formais e informais.

A pergunta 3 é sobre a avaliação, das participantes, em relação à tensão existente na comunicação vertical (entre seus superiores e subordinados) e na comunicação horizontal (entre seus pares). A pergunta 4 adiciona o "gênero" ao questionamento, enquanto fator capaz de provocar (ou não) uma tensão maior ou menor durante um processo de comunicação.

Os Quadros 14 e 15, a seguir, apresentam os conteúdos das respostas dadas as perguntas 3 e 4, também, classificadas em subcategorias e unidades de registro.

Quadro 14 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 3

(continua)

PERGUNTA 3) A comunicação pode ocorrer no sentido vertical: quando se dá entre sujeitos que estão em posições diferentes na estrutura hierárquica (superior/ascendente e inferior/descendente) e, também, no sentido horizontal: entre sujeitos do mesmo nível hierárquico. Como você avalia a tensão existente na comunicação vertical (entre seus superiores e subordinados) e na comunicação horizontal (entre seus pares)?

Subcategoria	Unidade de Registro		Registros das Participantes		
Ausência de Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**1**	[Ausência da Interferência do Gênero na Comunicação Horizontal]	**1**	**P1**	Na comunicação horizontal, com os pares não sinto problemas de gênero.
Ausência de Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**2**	[Ausência da Interferência do Gênero na Comunicação]	**1**	**P9**	E, as situações conflituosas que vivenciei, foram tanto com professores como colegas técnicos-administrativos de ambos os gêneros
			2	**P13**	Percebo que, no meu caso, o gênero não interfere nisso (...)
Não identifica a existência de Barreiras nos Processos Comunicativos	**3**	[Ausência de Tensão na comunicação vertical e horizontal]	**1**	**P3**	Não identifico tensões.
			2	**P5**	Avalio como boas e respeitosas , tanto a comunicação vertical, como a horizontal
			3	**P6**	Não tenho percebido tensão na comunicação vertical ou horizontal
			4	**P7**	não percebo nenhuma tensão na comunicação, independente da estrutura .
			5	**P12**	Não percebo tensão .
			6	**P13**	No meu caso, a comunicação no sentido vertical ocorre majoritariamente sem tensão (...) Digo o mesmo sobre a comunicação horizontal
Fatores para inexistência de Barreira em Processos Comunicativos	**4**	[Fatores que influenciam na inexistência de Tensão na Comunicação como Barreira]	**1**	**P3**	Se a questão se referir aos debates eles são salutares e até desejáveis em uma instituição de ensino, como a universidade que trata dos conflitos que mostram nossas diferenças de perspectiva .
			2	**P6**	A atual gestão superior da UFSCar é muito receptiva e geralmente responde prontamente .
			3	**P13**	Acho que o fato de serem a maioria mulheres faz com que não sinta essa tensão impulsionada pelo gênero .
Outras Causas de Barreira nos Processos Comunicativos	**5**	[Causas da Tensão na Comunicação Horizontal]	**1**	**P2**	Quanto à comunicação horizontal, a tensão se dá pelo trabalho em si, pelas tarefas e responsabilidades de cada servidor, e menos pela relação hierarquizada .
Outras Causas de Barreira nos Processos Comunicativos	**6**	[Causas da Tensão na Comunicação Vertical]	**1**	**P2**	(...) e atribuo isso um excesso de regras internas e um "estilo burocratizado" - não da Gestão, nem da comunicação - mas do tipo de profissionalismo que se entende que deva existir.

Quadro 14 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 3

(continuação)

PERGUNTA 3) A comunicação pode ocorrer no sentido vertical: quando se dá entre sujeitos que estão em posições diferentes na estrutura hierárquica (superior/ascendente e inferior/descendente) e, também, no sentido horizontal: entre sujeitos do mesmo nível hierárquico. Como você avalia a tensão existente na comunicação vertical (entre seus superiores e subordinados) e na comunicação horizontal (entre seus pares)?					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Outras Causas de Barreira nos Processos Comunicativos	**7**	[Causas da Tensão na Comunicação]	**1**	**P9**	Acredito que o problema não esteja com o cargo ou posição ocupada, mas sim, com o caráter da pessoa.
			2	**P10**	(...) e acredito que seja, em parte, devido ao alto grau de capacitação e qualificação das pessoas envolvidas .
			3	**P13**	(...) mas sim o comportamento/temperamento do superior em si.
			4	**P15**	Os **temas a ser tratados** podem trazer maiores tensões , desconfortos devido a **interesses diversos** e pelo **conflito de interesses** .
Interferência do Gênero Masculino em Processos Comunicativos	**8**	[Gênero Masculino gera uma tensão maior na comunicação]	**1**	**P16**	(....) (um homem tende a se achar superior a mim, principalmente se for mais velho), subestimando minha posição ou competência .
Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**9**	[Interferência do Gênero na Comunicação Horizontal]	**1**	**P14**	Na relação horizontal há mais interação ocasionando assim repetidas situações desconfortáveis em função do gênero.
Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**10**	[Interferência do Gênero na Comunicação Vertical]	**1**	**P1**	A comunicação entre superiores e e subordinados é muito melhor se o interlocutor é outra mulher.
			2	**P8**	Tenho o privilégio de estar numa posição onde minha chefia imediata é uma das pessoas que mais defende a igualdade de gênero, assim como a pessoa superior a ele, mas já vivenciei situações em que um ascendente não trata de certos assuntos comigo **por ser mulher** e sim com a chefia superior, **por ser homem**.
			3	**P16**	Mas compreendo que mesmo estando em posição hierárquica superior (...), se a relação se dá com um homem, o gênero tende a predominar na demonstração de poder (...)
Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**11**	[Interferência do Gênero na Comunicação]	**1**	**P8**	Quando ocupei outro cargo de Chefia (...) as tensões por conta de gênero eram algo gritante (...)
Sem Resposta	**12**	[Resposta não contempla a pergunta]	**1**	**P11**	Nada diferente do esperado.
Identificação de Barreiras nos Processos Comunicativos	**13**	[Presença de Tensão na comunicação horizontal]	**1**	**P2**	Quanto à comunicação horizontal, a tensão se dá (...)
			2	**P14**	A tensão horizontal é muito maior que a vertical.

Quadro 14 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 3

(continuação)

PERGUNTA 3) A comunicação pode ocorrer no sentido vertical: quando se dá entre sujeitos que estão em posições diferentes na estrutura hierárquica (superior/ascendente e inferior/descendente) e, também, no sentido horizontal: entre sujeitos do mesmo nível hierárquico. Como você avalia a tensão existente na comunicação vertical (entre seus superiores e subordinados) e na comunicação horizontal (entre seus pares)?					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Identificação de Barreiras nos Processos Comunicativos	**14**	[Presença de Tensão na comunicação vertical e horizontal]	**1**	**P2**	A tensão na comunicação vertical existe e é presente nas relações entre sujeitos que exercem funções em posições diferentes na estrutura hierárquica.
			2	**P9**	Foram poucas as situações onde tive conflito de comunicação, seja vertical ou horizontal .
			3	**P10**	No ambiente universitário, percebo que há tensões evidentes tanto na comunicação vertical quanto na horizontal (...)
			4	**P15**	Os temas a ser tratados **podem trazer maiores tensões** (...)
Identificação de Barreiras nos Processos Comunicativos	**15**	[Presença de Tensão na comunicação vertical]	**1**	**P8**	(...) vivenciei situações em que um **ascendente não trata de certos assuntos comigo** por ser mulher e sim com a chefia superior, por ser homem
Identificação de Barreiras nos Processos Comunicativos	**16**	[Reconhece a existência da tensão na comunicação vertical]	**1**	**P16**	De minha parte não promovo nenhum tipo de tensão na comunicação vertical, mas percebo que as pessoas geralmente temem esse tipo de contato
Recursos para redução de possíveis barreiras nos Processos Comunicativos	**17**	[Soluções para Minimizar a Tensão]	**1**	**P4**	Procuro ter uma comunicação horizontal mesmo com aqueles que supostamente seriam subordinados
			2	**P15**	Na comunicação vertical buscamos deixar o máximo possível os diversos canais abertos (formais e informais) de comunicação seja para casos individualizados (ex. procura direta nos horários presenciais, chamadas telefônicas, etc) ou em grupos (ex. reuniões coletivas, ou pequenas reuniões presenciais, preferencialmente com agendamento prévio). O diálogo é priorizado de modo a buscar o bom senso para acolher o máximo possível os diversos interesses. Na comunicação horizontal as tensões até o momento foram mínimas e sempre resolvidas com dialogo.
			3	**P16**	Procuro sempre estabelecer contato e diálogo amigáveis
Recursos para redução de possíveis barreiras nos Processos Comunicativos	**18**	[Soluções para Resolução de Erros da Equipe]	**1**	**P4**	Trabalhos por processos e as cobranças são no sentido da responsabilidade de cada um para que os processos tenham sucesso. Se houver fracasso procuramos entender as causas e em grupo mudar as rotas .

Quadro 14 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 3

(conclusão)

PERGUNTA 3) A comunicação pode ocorrer no sentido vertical: quando se dá entre sujeitos que estão em posições diferentes na estrutura hierárquica (superior/ascendente e inferior/descendente) e, também, no sentido horizontal: entre sujeitos do mesmo nível hierárquico. Como você avalia a tensão existente na comunicação vertical (entre seus superiores e subordinados) e na comunicação horizontal (entre seus pares)?					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Modos de Manifestação das Barreiras nos Processos Comunicativos	**19**	[Modos de Manifestação de Tensão na Comunicação]	**1**	**P8**	Quando ocupei outro cargo de Chefia (...) as tensões por conta de gênero eram algo gritante, às vezes através de piadinhas, outras de situações veladas, e outras declaradas, sem qualquer constrangimento.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

Quadro 15 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 4

(continua)

PERGUNTA 4) Com base em suas experiências, é perceptível que o gênero do receptor da mensagem é capaz de provocar uma tensão maior ou menor durante um processo de comunicação? Caso sim, em quais momentos ou espaços de interação essas situações ficaram em maior evidência?					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Ausência de Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**1**	[Ausência de Percepção / Naturalização]	**1**	**P6**	não percebo claramente. Creio que estou tão acostumada que já nem reparo mais.
Causas de Barreira nos Processos Comunicativos	**2**	[Causas da Tensão na Comunicação]	**1**	**P1**	As vezes com a tensão da discussão, o tom de voz mais grave e alta pode significar que está impondo autoridade
			2	**P8**	Vivemos numa sociedade machista, patriarcal e por mais que a gente ache que conseguimos dar um passo pequeno, os índices de violência contra mulheres e pessoas LGBTQIA+ estão aí para mostrar que ainda estamos na contramão.
			3	**P11**	Pessoas cujo o convívio não é tão frequente e de alguma forma a pessoa se sente superior em hierarquia (muitas vezes por ser mais velho na UFSCAR e portanto mais contatos).
			4	**P16**	Também avalio que isso ocorre com homens misóginos.
Fatores para inexistência de Barreira em Processos Comunicativos	**3**	[Fatores que influenciam na inexistência de Tensão na Comunicação como Barreira]	**1**	**P12**	Talvez por ser uma pessoa com **muita experiência em gestão e negociação**, lido bem com as questões de gênero (...)

Quadro 15 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 4

(continuação)

PERGUNTA 4) Com base em suas experiências, é perceptível que o gênero do receptor da mensagem é capaz de provocar uma tensão maior ou menor durante um processo de comunicação? Caso sim, em quais momentos ou espaços de interação essas situações ficaram em maior evidência?					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Consequências da Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**4**	[Consequências da Interferência do Gênero]	**1**	**P1**	Essa é uma experiência ruim.
			2	**P8**	Como coloquei na questão anterior vive cenas e situações bem doloridas dentro da (...), situações onde eu tinha que provar que conseguia fazer algo, ou que o emocional não é o que move as mulheres, piadinhas machistas.
Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**5**	[Gênero gera tensão na comunicação]	**1**	**P11**	Isso ocorre (...)
			2	**P14**	Sim, com certeza
			3	**P16**	Comento isso na pergunta
Interferência do Gênero Masculino em Processos Comunicativos	**6**	[Gênero Masculino gera uma tensão maior na comunicação]	**1**	**P4**	Sim , as comunicações e definições de responsabilidades e principalmente cobrar as responsabilidades costuma ser mais difícil com pessoas do gênero masculino.
			2	**P8**	Muitos homens ainda tem muito medo de lidar com mulheres em cargo de chefia, de reconhecer o potencial das mulheres.
			3	**P10**	Sim é perceptível a provocação de maior tensão quando a mensagem é dirigida a homens, tanto na comunicação vertical quanto na horizontal. Porém, em intensidade maior no caso horizontal.
			4	**P14**	Geralmente em todas as atividades demandadas para o gênero masculino a tensão é maior.
Ausência de Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**7**	[Gênero não gera tensão na comunicação]	**1**	**P2**	Não presenciei esta tensão no desempenho de minhas funções na UFSCar
			2	**P3**	Eu nunca identifiquei pessoalmente tais tensões no que se refere ao gênero.
			3	**P5**	(...) mas a tensão, nas minhas experiências não estão diretamente relacionadas ao gênero e sim ao perfil da pessoa.
			4	**P7**	Não de provocar tensão (...)
			5	**P9**	Até o presente momento não observei nenhuma tensão de comunicação considerando o gênero do receptor.
			6	**P13**	Não tenho exemplos vivenciados neste caso
			7	**P15**	Não tenho vivenciado uma experiência como a citada.
Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**8**	[Interferência do Gênero na Comunicação]	**1**	**P7**	(...) mas quando há uma orientação ou uma fala em uma situação de conflito, por exemplo, o gênero tem um fator importante. Percebo isso frequentemente.

Quadro 15 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 4

(conclusão)

PERGUNTA 4) Com base em suas experiências, é perceptível que o gênero do receptor da mensagem é capaz de provocar uma tensão maior ou menor durante um processo de comunicação? Caso sim, em quais momentos ou espaços de interação essas situações ficaram em maior evidência?					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Momentos ou Espaços de Interação que apresentam Barreiras nos Processos Comunicativos	**9**	[Momentos ou Espaços de Interação que evidenciam a tensão]	**1**	**P4**	Exemplos: Pessoas da equipe que não me comunicam sobre suas ações quando deveriam comunicar por conta das necessidades do trabalho , pessoas que ignoram minhas sugestões, mas acatam exatamente as mesmas sugestões sem questionar quando o emissor das sugestões é um homem (tanto mulheres, quanto homens supostamente subordinados - não gosto desse termo e não gosto das relações verticais) . Pessoas do gênero masculino que ignoram as resoluções que eu dei no momento de reuniões internas e repetem as resoluções em ambientes externos como se tivessem surgido delas (usurpação de ideias).
			2	**P10**	Em momentos síncronos e em espaços de negociações a situação de tensão é mais evidente
			3	**P11**	(...) quando tratamos com pessoas de outros campi
Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**10**	[Reconhecimento que o Gênero gera tensão na comunicação]	**1**	**P5**	Às vezes (...)
			2	**P8**	Agora, numa outra posição de gestão vejo, diferente do que vivencio dentro da minha unidade, outras mulheres da gestão sofrendo muito quando somam seu cargo com outros homens (pró reitora/adjunto ou o contrário pró reitor/adjunta)
			3	**P12**	(...) não dou espaço para esse tipo de tensionamento.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

Sobre a existência de uma tensão na comunicação, a depender do seu sentido, seis participantes indicaram uma ausência de tensão para as comunicações, tanto no sentido vertical como no horizontal. Entretanto, quatro participantes indicaram a percepção de tensão para comunicações em sentido vertical e horizontal; duas participantes para comunicações em sentido horizontal; e uma para comunicações em sentido vertical. Uma das participantes não respondeu sobre ter vivenciado essa experiência, mas reconhece a existência da tensão para comunicações em sentido vertical. Ou seja, a maioria das participantes percebe a presença da tensão na comunicação, a depender do sentido, e apenas uma das respostas, não contemplou a pergunta.

As participantes que não reconhecem a presença de tensão na comunicação, apontaram fatores que influenciam na inexistência dessa barreira. Para elas, os debates fazem parte do contexto universitário, sendo algo natural desse ambiente; a receptividade da Equipe de Gestão

da UFSCar e a presença de mulheres na gestão, também são fatores que favorecem a falta da tensão na comunicação.

Para as participantes que consideram existir tensão na comunicação em ambos os sentidos, elas identificam que as causas de tensão na comunicação podem advir do caráter da pessoa, seus comportamentos e temperamentos; pelo alto grau de capacitação e qualificação dos envolvidos e, também, em virtude dos temas a serem tratados e dos interesses envolvidos, que por vezes podem gerar conflitos. Como causas da tensão na comunicação horizontal foi mencionado as tarefas e responsabilidades de cada servidor, e não a relação de hierarquia em si, existente nesses contextos. E, como causas da tensão na comunicação vertical, foi atribuído o excesso de regras internas e a "burocratização".

Mesmo não existindo uma unanimidade nas respostas, os apontamentos acerca da percepção de uma tensão na comunicação, tanto no sentido horizontal como vertical, podem significar que para algumas mulheres a tensão é mais evidente. Ou seja, a tensão na comunicação pode ser relativa em virtude do tipo de atividade da unidade organizacional, que pode lidar com um número maior ou menor de interesses divergentes, associadas aos grupos de indivíduos que atendem e ao modo como esses grupos se afetam.

Essa constatação vai ao encontro dos apontamentos de Rego (1986) sobre a dimensão comportamental da comunicação, a qual está ligada aos processos e habilidades comunicativas de indivíduos e grupos, reconhecendo que a adaptação das técnicas de trabalho, a integração entre as pessoas e o desenvolvimento da organização dependem de uma comunicação eficiente. Assim, entende-se que o comportamento dos grupos, a frequência em que mantém contato, como participam das decisões, as situações em que se envolvem, podem ser variáveis que interferem em grau, maior ou menor, no nível de tensão percebível nos processos comunicativos.

Embora a pergunta 3 não faça referência ao gênero (apenas a pergunta 4), o conteúdo das respostas dadas a ela, cita o gênero em alguns momentos. Deste modo, algumas participantes indicaram que a tensão acontece, independentemente, do gênero dos envolvidos. Ou seja, o gênero não é um fator que causa a tensão. Para uma das participantes, no entanto, é percebível problemas relacionados ao gênero para a comunicação horizontal, em que não há uma relação de subordinação entre os indivíduos.

Por outro lado, outras participantes consideram que o gênero gera tensões na comunicação, sendo "algo gritante" (P8). Para uma delas, a interferência do gênero em comunicações no sentido horizontal, onde há mais interações, gera repetidas situações desconfortáveis (P14). E, três delas apontam a interferência do gênero no sentido vertical. E, de

acordo suas experiências, a comunicação entre superiores e subordinados é melhor quando o interlocutor é mulher (P1); que houve situações em que um ascendente não se referiu a ela e buscou o superior, por ser homem (P8); e que em relações que envolvem homens em um dos polos, e gênero tendem a demonstrar poder (P16).

Houve o relato, por uma das participantes, quanto ao modo de manifestação da tensão. De acordo com essa participante, "as tensões por conta de gênero eram algo gritante, às vezes através de piadinhas, outras de situações veladas, e outras declaradas, sem qualquer constrangimento" (P8).

As participantes indicaram algumas soluções que utilizam para minimizar os efeitos da tensão, como: a manutenção de um estilo de comunicação horizontal, mesmo com subordinados (P4); para as comunicações verticais, a manutenção de diversos canais de comunicação em aberto, para acesso individualizado ou em grupo e a priorização do diálogo; e para as comunicações horizontais, onde as tensões são mínimas, essas também são resolvidas com diálogos (P15). O estabelecimento de diálogo amigável também foi mencionado pela participante P16. E, como soluções para contornar os erros da equipe, foi indicado que se busca, ao identificar a falha, entender suas causas e em grupo "mudar a rota" (P4).

A pergunta 4 questiona se é perceptível que o gênero do receptor da mensagem seja capaz de provocar uma tensão maior ou menor durante um processo de comunicação. E pede, em caso afirmativo, a indicação de quais momentos ou espaços de interação essas situações ficaram em maior evidência.

Para sete participantes, o gênero não é um fator que gera tensão na comunicação, enquanto que, para uma das participantes, o gênero não provoca tensão, mas quando há alguma situação de conflito, ele provoca interferência na comunicação.

Uma das participantes respondeu que: "não percebo claramente. Creio que estou tão acostumada que já nem reparo mais" (P6). Embora seja apenas uma resposta nesse sentido, percebe-se sinais de uma possível naturalização dessa situação, incorrendo na ausência de percepção sobre a existência da interferência do gênero como causador de tensão.

Com relação à naturalização, Bourdieu (2005) argumenta que existe uma ordem mundial marcada por relações de dominação, criando direitos e privilégios para alguns, enquanto outros sofrem injustiças que se tornam naturalizadas e aceitáveis. A dominação masculina é um exemplo dessa ordem, exercendo uma violência simbólica que age de maneira invisível e sutil, muitas vezes sem que as vítimas percebam sua opressão. Thiry-Cherques (2006) complementa essa análise ao destacar que a dominação é frequentemente sutil e não explícita, considerada legítima dentro de cada campo e inerente ao sistema. Essa violência

simbólica, disfarçada e suave, ocorre com a cumplicidade das próprias vítimas e se manifesta no discurso de mestres, na autoridade de burocratas e na postura de intelectuais.

Outra participante indicou, como fator que influencia na inexistência da tensão na comunicação causada pelo gênero, a sua expressiva experiência em gestão e negociação (P12). Ou seja, para essa participante, suas experiências ajudam a lidar bem com as questões que envolvem o gênero. Entende-se, portanto, que embora essa participante não sinta tensões em torno do gênero, em razão da sua experiência e bagagem, o gênero não é um fator neutro. Por tanto, para outras mulheres que não tenham a mesma trajetória, o gênero pode influenciar no nível das tensões que são, aparentemente, naturais em momentos de debates e negociações.

De outro lado, três participantes indicaram que o gênero é um fator que gera tensão; e, outras três, reconhecem essa influência ao responderem: "as vezes" (P5); que percebe outras mulheres da gestão tendo essas experiências (P8) e que "não dá espaço para esse tipo de tensionamento" (P12), ou seja, esta pesquisadora entende que, nessa última resposta, a participante reconhece que a tensão existe, mas a impede de tomar maiores proporções ou ganhar visibilidade.

Houve o indicativo, por quatro das participantes que entendem que o gênero é um fator que causa tensão, que o gênero masculino gera maior tensão na comunicação do que o gênero feminino. Para uma das participantes, por exemplo, "as comunicações e definições de responsabilidades e principalmente cobrar as responsabilidades costuma ser mais difícil com pessoas do gênero masculino" (P4).

Como causas da tensão na comunicação advindas do gênero, citou-se: a tensão da discussão em si e a imposição da autoridade, por vezes, pelo tom da voz mais grave e alta (P10); as características do machismo e do patriarcado presentes na sociedade (P8); pessoas cujo convívio não é tão frequente e possuem mais tempo na UFSCar e, consequentemente mais contatos, sentindo-se superiores na hierarquia (P11); e homens misóginos (P16).

Como consequências da interferência do gênero na comunicação, duas participantes relataram ter vivido experiências ruins e doloridas.

Sobre os momentos ou espaços de interação que evidenciam a tensão causada pelo gênero, uma das participantes apontou a usurpação de ideias, que ocorre quando ela apresenta resoluções em reuniões internas, mas que são ignoradas por pessoas do gênero masculino, que depois as apresentam como se as ideias partissem deles. Outra participante indicou os momentos síncronos e os espaços de negociações e outra os momentos que tratam de questões com pessoas de outros campi da universidade.

Observa-se, com base nos relatos paras as duas perguntas, não existir uma unanimidade para as participantes sobre a comunicação ter ou não tensão, assim como sobre o gênero ser um fator que gere ou não tensão da comunicação. No entanto, esta pesquisadora entende que as opiniões divergentes reforçam que as interações entre os indivíduos podem ser distintas e dependentes de condições prévias, convergindo para os apontamentos de Rego (1986), Marchiori (2010) e Mateus (2022), de que a comunicação interna não se limita à simples transmissão de mensagens, mas é responsável pelas interações entre os indivíduos, tanto a nível horizontal como vertical.

A comunicação integra os membros da organização e o ambiente em que estão inseridos, oportunizando aos indivíduos se identificarem e formarem relacionamentos, que podem ser positivos ou negativos. Sendo assim, interpreta-se que a tensão, por vezes perceptíveis nos processos comunicativos internos no âmbito da UFSCar, varia de acordo com a integração das pessoas, podendo estar relacionada ao *habitus* dos indivíduos e aos aspectos das unidades, ou seja, com o *habitus* do campo.

Quanto à diversidade de relacionamentos, Putnam (2009) utiliza a metáfora do vínculo para descrever como a comunicação atua como uma conexão que estabelece redes de relacionamentos tanto dentro quanto entre organizações. Esses relacionamentos, portanto, são diversos, envolvendo múltiplos interesses e necessidades.

A tensão, por vezes perceptível, pode representar uma disputa entre forças em torno do poder. Quando há uma hierarquia entre os sujeitos, onde um é detentor da autoridade, essas tensões podem ser mais evidentes. Mas, as tensões também podem acontecer em torno de sujeitos que não estão em posição hierárquicas distintas, mas possuem o poder simbólico, definido pelas suas posições sociais (Bourdieu, 2010).

Por outro lado, a falta de percepção de tensão ou a perspectiva que ela faz parte dos debates existentes no contexto universitário, sendo algo natural desse ambiente, pode ser compreendida como relações de força no ambiente organizacional que criam e renovam espaços, e também estabelecem uma conexão entre os elementos da organização, desempenhando um papel construtivo e reconstrutivo na cultura organizacional (Canin; Lopes Filho, 2017).

As percepções em torno do gênero ser causador de tensão, dos sentimentos de serem ignoradas por pessoas do gênero masculino e das experiências ruins e doloridas relatadas pelas mulheres em funções gerenciais na UFSCar, vão ao encontro dos relatos feitos por Grangeiro e Militão (2020), sobre as mulheres em cargos de gestão na universidade sentirem que suas falas são reprimidas e que suas vozes não são ouvidas, em espaços masculinos. Para Miranda *et al.*

(2012), as mulheres em cargos de gestão nas universidades, enfrentam desafios relacionados tanto à conciliação de múltiplos papéis sociais, como a desigualdades de poder, ao preconceito e ao teto de vidro.

Essa situação, também, pode ser entendida sobre a perspectiva da metáfora da voz, que aborda a comunicação como a expressão ou supressão da voz em uma organização, ligada à capacidade de agir, construir conhecimento e exercer poder. Putnam (2009) discute como essa perspectiva expõe relações de poder e suas consequências, como batalhas simbólicas e a redução de desigualdades organizacionais. O acesso à voz está associado ao nível de democracia na organização, onde processos participativos são privilegiados. O diálogo é essencial para que os indivíduos possam expressar suas perspectivas e influenciar a organização (Putnam, 2009).

4.3.3 Resultados e análises das respostas às Perguntas Abertas 5 e 6

A Pergunta 5 questiona as participantes acerca de terem vivenciado alguma situação em o(a) receptor(a) da mensagem fez uso de expressões faciais ou de movimentos corporais (comunicação não verbal) para te impedir ou intimidar a sua fala/comunicação. A Pergunta 6 acrescenta o fator gênero a essa questão, questionando-as se o uso da comunicação não verbal, como meio para criar uma barreira na comunicação, é um recurso mais comum de ser utilizado por um indivíduo do gênero masculino ou do gênero feminino.

Os Quadros 16 e 17, a seguir, apresentam os conteúdos das respostas dadas as perguntas 5 e 6, classificados em subcategorias e unidades de registro.

Quadro 16 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 5

(continua)

PERGUNTA 5) Você já vivenciou alguma situação em que o(a) receptor(a) da mensagem fez uso de expressões faciais ou de movimentos corporais (comunicação não verbal) para te impedir ou intimidar a sua fala/comunicação? Caso sim, comente sobre sua experiência.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Não identifica a existência de Barreira nos Processos Comunicativos	**1**	[Ausência de Experiência da Comunicação Não Verbal como Barreira]	**1**	**P1**	Não me lembro
			2	**P2**	Não
			3	**P5**	Não vivenciei
			4	**P7**	Não (...)
			5	**P13**	não

Quadro 16 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 5

(continuação)

PERGUNTA 5) Você já vivenciou alguma situação em que o(a) receptor(a) da mensagem fez uso de expressões faciais ou de movimentos corporais (comunicação não verbal) para te impedir ou intimidar a sua fala/comunicação? Caso sim, comente sobre sua experiência.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Causas de Barreira nos Processos Comunicativos	**2**	[Circunstâncias que geram a Comunicação Não Verbal como Barreira]	**1**	**P3**	(...) pertencimento étnico-racial.
Fatores para inexistência de Barreira em Processos Comunicativos	**3**	[Circunstâncias que impedem o uso da Comunicação Não Verbal como Barreira]	**1**	**P7**	(...) acho pela minha idade e vivência na UFSCar.
			2	**P8**	Eu cresci em movimentos políticos, aprendi com minha professora de quarto ano o que era ser feminista e acho que isso, sem dúvida, ajudou na minha estrutura e nas minhas posturas
			3	**P12**	(...) pois realmente as pessoas não conseguem me intimidar facilmente.
Consequências das Barreiras nos Processos Comunicativos	**4**	[Consequências da Comunicação Não Verbal como Barreira]	**1**	**P8**	(...) mas aprendi a desviar, a cortar o caminho, a mudar a rota e chegar ao mesmo lugar para evitar cansaço.
			2	**P9**	No início ficava constrangida, mas, após algumas experiências, aprendi a ignorar e continuar na discussão .
			3	**P15**	Nesses casos tento escutar, deixar a pessoa falar e depois eu falo. Nos ambientes em que existe um pouco mais de confiança entre pares, expor que a atitude é inconveniente também tem sido o caminho.
Identificação de Barreiras nos Processos Comunicativos	**5**	[Experiência da Comunicação Não Verbal como Barreira]	**1**	**P3**	Nunca vivenciei tal situação no que se refere ao gênero, mas sim no que tange ao (...)
			2	**P4**	Sim .
			3	**P8**	Não me senti intimidada quando confrontada ou quando alguém fazia caras ou bocas (...)
			4	**P9**	Sim, já vivencei alguns momentos nessa situação (...)
			5	**P10**	Sim , em casos de receptor, principalmente homem, no sentido vertical quanto no sentido horizontal da comunicação da estrutura hierárquica, vivenciei expressões corporais (assim como verbais) de intimidação as minhas mensagens
			6	**P11**	Sim (...)
			7	**P14**	Sim (...)
			8	**P15**	Sim (..)
			9	**P16**	Já percebi (...)
Modos de Manifestação das Barreiras nos Processos Comunicativos	**6**	[Modos de Manifestação da Comunicação Não Verbal como Barreira]	**1**	**P4**	Olhares de ironia ou de menosprezo são comuns.
			2	**P9**	(...) especialmente com expressões faciais
			3	**P10**	(...) o receptor (não necessariamente o mesmo) usou palavras vulgares e se retirou da área de visão da tela.
Modos de Manifestação das Barreiras nos Processos Comunicativos	**7**	[Modos de Manifestação da Comunicação Verbal como Barreira]	**1**	**P14**	(...) Falas equivocadas, sarcásticas, machistas e de desautorização.

Quadro 16 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 5

(conclusão)

PERGUNTA 5) Você já vivenciou alguma situação em que o(a) receptor(a) da mensagem fez uso de expressões faciais ou de movimentos corporais (comunicação não verbal) para te impedir ou intimidar a sua fala/comunicação? Caso sim, comente sobre sua experiência.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Momentos ou Espaços de Interação que apresentam Barreiras nos Processos Comunicativos	**8**	[Momentos em que a Comunicação Não Verbal foi usada como Barreira]	**1**	**P10**	Em exemplos que considero de intimidação grave, no caso horizontal, em reuniões virtuais síncronas, com diferentes pessoas presentes, ao expor minha mensagem contrária à solicitação, mesmo que justificada por questões legais, (...)
			2	**P11**	(...) acontece em algumas reuniões de conselhos.
			3	**P14**	(...) em repetidas situações, inclusive na frente de outras pessoas (...)
			4	**P15**	(...) isso não apenas nas relações de trabalho senão também nas relações informais (...)
			5	**P16**	(...) em reuniões remotas
Identificação de Barreiras nos Processos Comunicativos	**9**	[Reconhece a prática da Comunicação Não Verbal como Barreira]	**1**	**P6**	não me lembro, provavelmente já aconteceu algumas vezes mas não me recordo de um momento específico
			2	**P12**	Sim, pode ter havido esse tipo de tentativa . Não me lembro de nada específico, (...)

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

Quadro 17 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 6

(continua)

PERGUNTA 6) Com base em suas experiências, você acredita que o uso da comunicação não verbal, como meio para criar uma barreira na comunicação, é um recurso mais comum de ser utilizado por um indivíduo do gênero masculino ou do gênero feminino?					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Não identifica a existência de Barreira nos Processos Comunicativos	**1**	[Ausência de Experiência da Comunicação Não Verbal como Barreira]	**1**	**P3**	Não consigo identificar nas interações institucionais cotidianas gestos que sejam enquadrados como comunicação não verbal e que incitem uma barreira na comunicação
Ausência de Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**2**	[Ausência de percepção de diferenças no uso da comunicação não verbal quanto ao gênero]	**1**	**P11**	Não vejo diferença por causa do gênero .
			2	**P16**	Não consigo avaliar se há diferença entre gêneros.
Fatores para inexistência de Barreira em Processos Comunicativos	**3**	[Circunstâncias/Fatores que geram a Comunicação Não Verbal, não sendo essa uma Barreira]	**1**	**P3**	No entanto, tais ações são parte das formas de se comunicar, em especial, em espaços de hierarquia institucional que ensejam a luta política .
			2	**P15**	(...) a comunicação não verbal faz parte do conjunto da interação

Quadro 17 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 6

(continuação)

PERGUNTA 6) Com base em suas experiências, você acredita que o uso da comunicação não verbal, como meio para criar uma barreira na comunicação, é um recurso mais comum de ser utilizado por um indivíduo do gênero masculino ou do gênero feminino?					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Interferência do Gênero Feminino em Processos Comunicativos	**4**	[Comunicação não verbal usada pelo Gênero Feminino]	**1**	**P14**	Com base na minha experiência, essa barreira é minha (feminina), (...)
Interferência do Gênero Masculino em Processos Comunicativos	**5**	[Comunicação não verbal usada pelo Gênero Masculino]	**1**	**P5**	Certamente, do gênero masculino
			2	**P6**	Acredito sim. Geralmente, a comunicação não verbal é mais truncada com os homens. (...) Isso só acontece quando a comunicação é com homens, embora não seja assim com todos.
			3	**P10**	Com base nas minhas experiências, tenho a tendência de considerar que o recurso é mais comum entre indivíduos do gênero masculino .
			4	**P16**	(...) mas se houver creio que seria entre homens (...)
Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**6**	[Comunicação não verbal usada por ambos os Gêneros]	**1**	**P1**	quando essa barreira é feita entre **pessoas com gêneros diferentes** (...), já se é feito entre **pessoas do mesmo gênero** (...)
			2	**P2**	Sim, entre gêneros sim
			3	**P4**	Ambos utilizam
			4	**P9**	Vivenciei experiências com ambos os gêneros.
			5	**P12**	Ambos os gêneros podem usar esse tipo de recurso.
			6	**P15**	Independentemente do gênero (...)
Consequências das Barreiras nos Processos Comunicativos	**7**	[Consequências da Comunicação Não Verbal como Barreira]	**1**	**P1**	quando essa barreira é feita entre pessoas com gêneros diferentes **é muito constrangedor,** já se é feito entre pessoas do mesmo gênero é **mais fácil contornar a situação. Em alguns casos pode ser uma intimidação**
			2	**P14**	(...) uma vez que eu tento manter distância e a comunicação verbal é usada somente em situações de maior relevância .
			3	**P15**	(...) as informações que ela traz são importantes para a tomada de decisão e para avaliar o contexto da comunicação .
			4	**P16**	(...) mas se houver creio que seria entre homens, **para demonstrar força e intimidar .**
Modos de Manifestação das Barreiras nos Processos Comunicativos	**8**	[Modos de Manifestação da Comunicação Não Verbal como Barreira]	**1**	**P4**	(...) mas pessoas do gênero masculino costumam usar de forma mais "velada" e com ar de superioridade.
			2	**P8**	(...) **falamos com o corpo**, com a entonação e isso dita também como também nos relacionamos com as pessoas .

Quadro 17 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 6

(conclusão)

PERGUNTA 6) Com base em suas experiências, você acredita que o uso da comunicação não verbal, como meio para criar uma barreira na comunicação, é um recurso mais comum de ser utilizado por um indivíduo do gênero masculino ou do gênero feminino?					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Momentos ou Espaços de Interação que apresentam Barreiras nos Processos Comunicativos	**9**	[Momentos em que a Comunicação Não Verbal foi usada como Barreira]	**1**	**P6**	(...) Em comunicação por whatsapp, por exemplo, por diversas vezes fiquei em dúvida se a pessoa entendeu claramente o que eu estava perguntando. Isso só acontece quando a comunicação é com homens, embora não seja assim com todos.
Sem Resposta	**10**	[Resposta não contempla a pergunta]	**1**	**P7**	sim, sem duvida
			2	**P8**	Com certeza, (...)
			3	**P13**	Acredito que sim

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

Com base no conteúdo das respostas, observa-se que cinco das participantes indicaram a ausência de experiências quanto ao uso da comunicação não verbal como uma barreira da comunicação. Em contrapartida, nove das participantes comentaram ter experiências do uso da comunicação não verbal. No entanto, para uma delas, o uso da comunicação não verbal não gerou intimidação ou confronto. Apontou-se, também, em uma das respostas, que as experiências vivenciadas acerca da comunicação não verbal, não se referiam ao gênero. E, duas participantes relataram não terem lembranças sobre o uso da comunicação não verbal, mas reconhecem essa prática como barreira à comunicação.

Destaca-se que o pertencimento racial (e não o gênero) foi apontado como uma circunstância que gera, ou impulsiona, o uso da comunicação não verbal como barreira.

Quanto aos modos de manifestação da comunicação não verbal como barreira à comunicação, três participantes indicaram para a Pergunta 5: olhares de ironia ou de menosprezo; expressões faciais; e o colocar-se fora da área da visão da tela de reunião virtual. E, embora não fosse o objetivo da pergunta, uma delas indicou modos de manifestação da comunicação verbal como barreira, como “falas equivocadas, sarcásticas, machistas e de desautorização” (P14). E, nas respostas à Pergunta 6, houve dois comentários: um sobre o gênero masculino utilizar a comunicação não verbal de forma mais velada e com ar de superioridade (P4) e que falamos com o corpo, com entonação, e isso interfere na forma como relacionamos com as pessoas (P8).

Os modos de manifestação da comunicação não verbal apontados pelas participantes, vão ao encontro das descrições feitas por Robbins, Judge e Sobral (2010), sobre os movimentos corporais, a entonação ou ênfase dada às palavras, a expressão e o distanciamento físico entre o emissor e o receptor, que mostram o estado de espírito das pessoas.

Sobre os momentos que evidenciam o uso da comunicação não verbal como barreira, foram apontados nas respostas da Pergunta 5: as reuniões virtuais síncronas e/ou remotas, com a participação de outras pessoas; as reuniões de conselhos; em situações na frente de outras pessoas; em relações de trabalho e em relações informais. E, para a Pergunta 6, indicou-se que quando há trocas de mensagens por aplicativos com algum homem, nem sempre com todos, mas é comum ficar a dúvida sobre ele ter compreendido ou não a mensagem. Embora essa resposta não tenha indicado explicitamente o uso da comunicação "não verbal", a pesquisadora compreende que a participante considerou o exemplo, provavelmente, em decorrência do silêncio do receptor e da falta de um *feedback*.

As respostas também mostram as consequências do uso da comunicação não verbal. Para a Pergunta 5, as participantes comentaram sobre a forma que elas se comportam ao presenciar essas situações: duas apontaram ignorar, para evitar desgastes; outra comentou que espera o momento para falar e, quando há um pouco mais de confiança entre os pares, ela considera relevante expor que a atitude é inconveniente.

E, para a Pergunta 6, quatro participantes também fizeram comentários sobre as consequências do uso da comunicação não verbal. Para uma das participantes, quando esse recurso é usado por pessoas de gêneros diferentes, gera-se um sentimento de constrangimento; diferente das situações em que esse recurso é usado por pessoas do mesmo gênero, considera-se que é mais fácil contornar a situação. Para ela, em alguns casos, o uso da comunicação não verbal pode representar uma intimidação. Outra participante indicou que ela busca "manter distância", ou seja, ela faz o uso da comunicação não verbal, em determinadas situações. Apontou-se, também, que se houver diferenças no uso desse recurso de acordo com o gênero das pessoas, uma das participantes compreende que entre os homens, o uso da comunicação não verbal seria para demonstrar força e intimidar. E, uma das participantes entende que o "as informações que ela traz são importantes para a tomada de decisão e para avaliar o contexto da comunicação" (P15).

As consequências variam e também convergem com a abordagem de Robbins, Judge e Sobral (2010) de que quando as mensagens não verbais acompanham mensagens verbais, seus sinais podem ser capazes de modificar ou interferir no sentido das mensagens verbais. Mas as mensagens não verbais, também podem vir sozinhas, não necessariamente se manifestando em

complementação às mensagens verbais. No entanto, é necessário ficar atento aos sinais, pois, nem sempre eles têm uma conotação negativa, podendo ser uma ferramenta favorável (quando bem observada) com a adição de informações que podem contribuir para a avaliação do contexto e para a tomada de decisão dos(as) gestores(as).

A observação das comunicações não verbais, podem ser associadas ao papel de monitor dos gestores, que corresponde ao encargo de estarem continuamente atentos ao ambiente de suas unidades, observando as informações que surgem em conversas formais e informais, visando assegurar a posse de informações necessárias a tomada de decisões (Mintzberg, 1990).

Outro aspecto, observado nas respostas, é sobre circunstâncias apontadas como impeditivas ao uso da comunicação não verbal como barreira à comunicação. Essas circunstâncias estão relacionadas às características pessoais das participantes, como: a idade e a vivência na universidade; a influência de ter recebido uma educação política e a consciência, desde a infância, sobre o que é o feminismo; uma personalidade que não é intimidada, facilmente, por outras pessoas.

Quanto à utilização da comunicação não verbal como uma barreira à comunicação, de forma predominante por um dos gêneros, cinco participantes consideraram que esse recurso é utilizado por ambos os gêneros. Entretanto, quatro participantes avaliam que a comunicação não verbal é mais comum de ser utilizada por indivíduos do gênero masculino; e uma participante associa o uso mais comum ao gênero feminino. Houve duas participantes que apontaram não ter percepção sobre diferenças no uso da comunicação não verbal, relacionada ao gênero; e uma participante que indicou não ter experiência em relação à comunicação não verbal como uma barreira na comunicação. E três respostas não contemplaram a pergunta.

Comentou-se, também, sobre circunstâncias (ou fatores) que geram a comunicação não verbal, mas não a caracterizam como uma barreira à comunicação. Para uma das participantes, "tais ações são parte das formas de se comunicar, em especial, em espaços de hierarquia institucional que ensejam a luta política" (P3) e, para outra participante, "a comunicação não verbal faz parte do conjunto da interação" (P15).

Observa-se que a percepção das participantes, quanto ao uso da comunicação não verbal nos processos comunicativo, também não é unânime, mas a maioria apontou ter experiências com a comunicação não verbal, como um recurso "natural" da comunicação. Mas que, por vezes, é usado (não de modo exclusivo) para gerar uma barreira na comunicação. As opiniões também se dividem sobre o uso da comunicação não verbal ser mais comum pelo gênero masculino, feminino ou ambos. Entende-se que as diferentes percepções reforçam que as interações entre as pessoas na UFSCar se dão de modos distintos, de acordo com os *habitus*

individuais e as relações de poder no campo (Bourdieu, 2010), não sendo possível fazer generalizações acerca do uso da comunicação não verbal como uma barreira, ser mais evidente por pessoas do gênero masculino ou do gênero feminino.

4.3.4 Resultados e análises das respostas às Perguntas Abertas 7 e 8

A Pergunta 7 refere-se às experiências das participantes em relação ao uso da percepção seletiva, que é quando o sujeito filtra a mensagem e interpreta apenas parte dela, a qual lhe é mais conveniente. E, a Pergunta 8, questiona se é mais comum a percepção seletiva ser realizada por um indivíduo do gênero masculino ou do gênero feminino.

Os Quadros 18 e 19, a seguir, apresentam os conteúdos das respostas dadas as perguntas 7 e 8.

Quadro 18 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 7

(continua)

PERGUNTA 7) Sobre a percepção seletiva (que é quando o sujeito filtra a mensagem e interpreta apenas parte dela, a qual lhe é mais conveniente): comente se você já vivenciou alguma situação, durante o período em que exerce seu cargo, onde o(a) receptor(a) da mensagem fez uso da percepção seletiva.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Não identifica a existência de Barreiras nos Processos Comunicativos	**1**	[Ausência de Experiência da Percepção Seletiva como Barreira]	**1**	**P13**	não vivenciei
Causas de Barreira nos Processos Comunicativos	**2**	[Circunstâncias que geram a Percepção Seletiva]	**1**	**P11**	(...) de acordo com a conveniência da pessoa (...)
			2	**P12**	Faz parte da natureza humana .
			3	**P15**	(...) as vezes pela urgencia, a pressa isso acontece .
Consequências das Barreiras nos Processos Comunicativos	**3**	[Consequências da Percepção Seletiva como Barreira]	**1**	**P1**	Essa situação gera muitos desconfortos e por vezes, retrabalho além de stress.

Quadro 18 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 7

(conclusão)

PERGUNTA 7) Sobre a percepção seletiva (que é quando o sujeito filtra a mensagem e interpreta apenas parte dela, a qual lhe é mais conveniente): comente se você já vivenciou alguma situação, durante o período em que exerce seu cargo, onde o(a) receptor(a) da mensagem fez uso da percepção seletiva.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Identificação de Barreiras nos Processos Comunicativos	**4**	[Experiência da Percepção Seletiva como Barreira]	**1**	**P1**	sempre! (...)
			2	**P2**	Sim (...)
			3	**P4**	Algumas situações.
			4	**P5**	Sim, já vivenciei
			5	**P6**	Já vivenciei muitas vezes essa situação (...)
			6	**P7**	este fato é recorrente (...)
			7	**P8**	Muitas vezes (...)
			8	**P9**	Sim, é uma situação bem recorrente
			9	**P10**	Sim, a percepção seletiva tem sido recorrente nas comunicações do dia a dia do cargo .
			10	**P12**	Muitas vezes! É muito comum, na verdade .
			11	**P14**	Sim
			12	**P15**	Sim acontece
			13	**P16**	Sim, isso acontece com uma certa frequência
Identificação de Barreiras nos Processos Comunicativos	**5**	[Experiência de Outras Formas de Barreira]	**1**	**P8**	(...) e não só a percepção seletiva, mas também a apropriação de ideias ou projetos.
Modos de Manifestação das Barreiras nos Processos Comunicativos	**6**	[Modos de Manifestação da Percepção Seletiva como Barreira]	**1**	**P1**	Essa é uma dificuldade de comunicação frequente, onde cada um entende o que quer .
			2	**P2**	(...) há casos em que a situação expôs a percepção seletiva da uma interlocutora que claramente usava de suas habilidades de forma criteriosa para manejar a conversa de acordo com seus interesses, negando ou diminuindo a importância das minhas colocações por meio da alteração ou elevação do seu tom de voz, movimentos dos olhos e do corpo .
			3	**P14**	(...) principalmente em situações do trabalho remoto, onde não há retorno das demandas.
Momentos ou Espaços de Interação que apresentam Barreiras nos Processos Comunicativos	**7**	[Momentos em que a Percepção Seletiva foi usada como Barreira]	**1**	**P6**	(...) principalmente por comunicação via whatsapp
			2	**P7**	há sempre esta forma de percepção seletiva, principalmente em casos de conflitos ou de problemas ocasionados por tomadas de decisão equivocadas
			3	**P14**	(...) principalmente em situações do trabalho remoto, (...)
			4	**P16**	(...) sobretudo em negociações de processos que não são de amplo conhecimento das pessoas.
Identificação de Barreiras nos Processos Comunicativos	**8**	[Reconhece a prática da Percepção Seletiva como Barreira]	**1**	**P11**	Isso acontece (...). Não me veio em mente nenhum exemplo neste momento.
Sem Resposta	**9**	[Resposta não contempla a pergunta]	**1**	**P3**	O teor da resposta contempla a pergunta de nº 15, conforme indicado pela própria participante.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

Quadro 19 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 8

PERGUNTA 8) De acordo com as suas experiências, é mais comum a percepção seletiva ser realizada por um indivíduo do gênero masculino ou do gênero feminino?					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Causas de Barreira nos Processos Comunicativos	**1**	[Circunstâncias que geram a Percepção Seletiva]	**1**	**P1**	Em geral, mas não é regra o gênero masculino fala menos e pensa ser objetivo, mas ignora o que o outro desconhece, gerando percepções diferentes.
			2	**P4**	Acho que esse tipo de percepção tem mais a ver com posições dentro da instituição do que com o gênero.
			3	**P7**	(...) depende da pessoa e da situação.
			4	**P11**	(...) mas com a formação e perfil.
Ausência de Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**2**	[Percepção Seletiva ocorre com ambos os gêneros]	**1**	**P2**	Indiferente, (...)
			2	**P3**	Não vejo diferenciação no que tange ao gênero . Penso que tal ação, quando ocorre é indistinta.
			3	**P4**	Já passei por situações tanto com homens quanto com mulheres.
			4	**P7**	não há distinção de gênero, (...)
			5	**P8**	(...) mas não podemos negar que temos muitas mulheres machistas e quando são, são bem cruéis .
			6	**P9**	Independente do gênero, passei por situações com ambos .
			7	**P10**	Nos casos da percepção seletiva, tenho a impressão de não ter uma relação específica com o gênero (...)
			8	**P11**	Não vejo diferença por causa do gênero. Acontece com ambos.
			9	**P12**	Ambos os gêneros podem agir assim.
			10	**P15**	Nos locais onde trabalho há muitas pessoas de sexo feminino e a percepção seletiva acontece independentemente do gênero.
Interferência do Gênero Feminino em Processos Comunicativos	**3**	[Percepção Seletiva ocorre mais com indivíduos do gênero feminino]	**1**	**P2**	(...) mas na minha experiência, na UFSCar, esta percepção seletiva é realizada por pessoas do gênero feminino
Interferência do Gênero Masculino em Processos Comunicativos	**4**	[Percepção Seletiva ocorre mais com indivíduos do gênero masculino]	**1**	**P1**	Essa falha na comunicação com o gênero masculina é mais frequente, entre eles e entre eles e o indivíduo do gênero feminino . Essa é uma característica bem marcante
			2	**P5**	Do gênero masculino
			3	**P6**	é muito mais comum com indivíduos do sexo masculino
			4	**P8**	Sobressai no gênero masculino (...)
			5	**P13**	masculino
			6	**P14**	gênero masculino
			7	**P16**	Masculino, com certeza.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

De acordo com as respostas dadas à Pergunta 7, é possível concluir que 13 participantes vivenciaram situações em que a percepção seletiva foi usada como uma barreira à comunicação, no exercício de seus cargos. Vale destacar que a maioria das participantes apontou que essas

situações acontecem com frequência, sendo um fato recorrente e comum. Apenas uma das participantes indicou a ausência de experiências em relação ao uso da percepção seletiva como barreira, dito não ter vivenciado esse tipo de situação. E, outra participante, reconhece que isso acontece, mas não se recordava de nenhum exemplo, naquele momento. O teor de uma das respostas não contemplou a essa pergunta, em específico, mas foi utilizado em resposta à Pergunta 15.

Três participantes relataram, ao responder à questão 7, sobre os modos de manifestação da percepção seletiva como barreira. Uma indicou-se que essa é uma dificuldade de comunicação frequente, em que cada um entende o que quer; outra participante comentou já ter vivenciado situações em que uma interlocutora manejou a conversa de acordo com seus interesses, negando ou diminuindo a importância das suas colocações; e, outra apontou, também, sobre a ausência dos retornos das demandas, no trabalho remoto.

Para quatro participantes, os momentos que em que percepção seletiva é utilizada com maior evidência são, principalmente, em conversas via aplicativos de mensagens; em casos de conflitos ou de problemas ocasionados por tomadas de decisão equivocadas; em situações de trabalho remoto; e, em negociações de processos que não são de amplo conhecimento das pessoas.

Em relação às consequências da percepção seletiva como barreira, uma das participantes comentou que essas situações geram muitos desconfortos e, por vezes, retrabalho além de estresse.

Uma das participantes mencionou que, além da experiência comum com a percepção seletiva, também ocorre a apropriação de ideias e projetos, adicionando essa outra forma de barreira a resposta da pergunta.

Sobre o uso da percepção seletiva ser mais comum aos indivíduos do gênero feminino ou do gênero masculino, 10 participantes consideram que ela é usada por ambos os gêneros. Uma participante apontou ser mais comum entre pessoas do gênero feminino. E sete participantes sinalizaram que a percepção seletiva é mais usada por pessoas do gênero masculino. Ressalta-se, no entanto, que dentre as 10 participantes que afirmaram que a percepção seletiva é usada por ambos os gêneros, uma delas mencionou ser indiferente, mas percebe o uso mais frequente pelo gênero feminino (P2) e outra comentou que esse recurso "sobressai ao gênero masculino" (P8). Ou seja, as opiniões de duas participantes foram classificadas em mais de unidade de registro.

Como circunstâncias que geram a percepção seletiva, três participantes indicaram, nas respostas da Pergunta 7, que ela acontece de acordo com conveniência do indivíduo; que faz

parte da natureza humana e, às vezes, em virtude da urgência e da pressa. E, em reposta à Pergunta 8, quatro participantes também comentaram que as causas da percepção seletiva são relativas, ou seja: depende da pessoa e da situação; tem mais relação com a formação, perfil e posição dos indivíduos dentro da instituição; e ainda, de acordo com características do gênero masculino que "em geral, mas não é regra, fala menos e pensa ser objetivo, mas ignora o que o outro desconhece, gerando percepções diferentes" (P1).

As experiências das participantes convergem com a compressão de Robbins, Judge e Sobral (2010) de que o receptor de um processo de comunicação vê e escuta seletivamente, com base nas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais. Ou seja, a percepção seletiva é um recurso comum, usado a depender das disposições individuais das pessoas (*habitus*), como formação, perfil, posição hierárquica. Esses autores também mencionam que a percepção seletiva reflete as expectativas e interesses do receptor, na forma como ele irá decodificar (interpretar) a mensagem que está recebendo. Entende-se, que nesse aspecto, a expectativa do interlocutor da mensagem, nem sempre é satisfeita, conforme apontado por uma das participantes: "cada um entender o que quer", gerando estresse e retrabalho, gerando uma experiência insatisfatória com durante aquele processo de comunicação.

A ausência de satisfação da expectativa associa-se ao aspecto da empatia, considerado por Berlo (1970) como necessário para a eficiência da comunicação. De acordo com esse autor, ao codificar a mensagem, o emissor cria expectativas sobre a capacidade do receptor de entendê-la, bem como sobre os seus desejos e necessidades que serão atendidos. Essa expectativa está ligada à suposição de que o receptor atribuirá à mensagem o mesmo significado que o emissor, além de atender às carências mencionadas. E, para isso, durante as trocas comunicativas, ambos projetam no outro a própria personalidade, como um processo empático.

Os relatos quanto ao modo em que a percepção seletiva pode ser utilizada para manipular o resultado da comunicação, de acordo com a conveniência e interesses do indivíduo, ao dar ênfase ou minimizando colocações, se aproximam das situações retratadas por Bourdieu (2010) sobre a função da comunicação ser por vezes dissimulada, podendo unir, separar e legitimar as distinções criadas pelas culturas dominantes, servindo aos interesses de particulares em desfavor de grupos dominados.

4.3.5 Resultados e análises das respostas às Perguntas Abertas 9 e 10

A Pergunta 9 questionou se quando o desempenho das equipes não corresponde ao esperado, se é habitual associar essas falhas às falhas de comunicação interna. E pediu-se para explicarem como as falhas de comunicação são tratadas pelas suas equipes. A Pergunta 10, também pediu para comentarem se existe uma tendência em associar as falhas de comunicação aos indivíduos do gênero masculino ou do gênero feminino.

Os Quadros 20 e 21, a seguir, apresentam os conteúdos das respostas dadas as perguntas 9 e 10.

Quadro 20 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 9

(continua)

PERGUNTA 9) Quando o desempenho das equipes não corresponde ao esperado, é habitual associar essas falhas às falhas de comunicação interna? Explique como as falhas de comunicação são tratadas pela sua equipe.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Identificação de Barreiras nos Processos Comunicativos	**1**	[Associação de falhas da equipe às Falhas de Comunicação Interna]	**1**	**P2**	Sim, (...)
			2	**P5**	Às vezes. (...)
			3	**P6**	Sim, na grande maioria das vezes, justifica-se falhas como decorrente de má comunicação interna.
			4	**P7**	sim sempre.
			5	**P8**	Sempre acredito que quando a falhas e estão relacionadas a comunicação (...)
			6	**P9**	Em raras situações a equipe apontou problemas de desempenho por falha na comunicação
			7	**P13**	sim. (...)
			8	**P14**	Sim, (...)
			9	**P15**	Buscamos prevenir possíveis falhas (...)
			10	**P16**	Sim, a comunicação sempre leva a culpa
Causas de Barreira nos Processos Comunicativos	**2**	[Causas de falhas de comunicação interna]	**1**	**P2**	(...) falhas que se devem por desatenção ao aplicativo de mensagens ou pelo excesso de mensagens sobre um tema, ou mesmo devido à mistura de assuntos no grupo do aplicativo de mensagens
			2	**P4**	Percebo que o tempo para essas reuniões tem sido escasso diante das demandas diárias (excessivas e com prazos urgentes) dos processos tratados e muitas deixam de acontecer, o que resulta muitas vezes em falhas de comunicação
			3	**P8**	(...), a falha acaba sendo nossa que não passamos a informação de um modo de consiga atingir igualmente todas as pessoas.
			4	**P14**	(...) a comunicação da equipe é bem ruim (...)

Quadro 20 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 9

(continuação)

PERGUNTA 9) Quando o desempenho das equipes não corresponde ao esperado, é habitual associar essas falhas às falhas de comunicação interna? Explique como as falhas de comunicação são tratadas pela sua equipe.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Consequências das Barreiras nos Processos Comunicativos	**3**	[Consequências de falhas de comunicação interna]	**1**	**P2**	(...) o que resulta em desordem e descontinuidade nos encaminhamentos.
			2	**P4**	Colegas que dividem decisões comigo especialmente do gênero masculino mostram-se visivelmente incomodados nessas reuniões que costumam ser estressantes para mim.
			3	**P12**	Falhas de comunicação são frequentemente as maiores causas de problemas e conflitos
			4	**P14**	(...) são criadas situações desnecessárias e desconfortáveis.
Recursos para redução de possíveis barreiras nos Processos Comunicativos	**4**	[Modos de tratamento das falhas de comunicação interna]	**1**	**P1**	Com reuniões presenciais, remotas, troca de mensagens e com a intervenção de um terceiro indivíduo.
			2	**P3**	Nossa proposição é de compreender o ocorrido e assumir abertamente quando algo assim ocorre trazendo prejuízo ao andamento das atividades .
			3	**P4**	Costumamos ter reuniões periódicas e nelas são abordadas (ou deveriam ser) tanto as ações de cada grupo no processo ou projeto discutido.
			4	**P5**	Quando identificamos que houve falhas de comunicação, tentamos pensar em alternativas para melhorar.
			5	**P7**	A comunicação na maioria das vezes é verbal, assim identificamos as falhas e em reunião presencial, de preferência, analisando as falhas
			6	**P8**	Enxergo um pouco como a escrita de um TCC, se não saiu da forma como deveria, tem algo na orientação que falhou também, então o repensar em como conseguir a eficiência, é nossa parte também (nossa me referindo a posição como chefia).
			7	**P9**	Quando identificamos que a falha realmente foi ocasionada por falta de comunicação, reunimos a equipe e discutimos o assunto para buscar não repetir o problema.
			8	**P10**	Por ser uma equipe relativamente pequena, comumente tratamos as falhas de comunicação discutindo o problema, no sentido de superá-las e evitá-las, a partir de uma construção coletiva de protocolos e canais de compartilhamento .
			9	**P11**	Prefiro sempre conversar face a face para resolver qualquer questão.
			10	**P12**	Na equipe, diálogo permanente e reuniões de alinhamento são estratégias fundamentais .
			11	**P13**	Eventuais falhas de comunicação são tratadas a partir da análise do resultado apresentado a partir da produção de um conteúdo e de uma análise do processo de comunicação para poder identificar em qual etapa houve a falha para que possa ser corrigido .
			12	**P15**	Muitas vezes se trata de comunicações para públicos heterogêneos e a experiência por exemplo das pessoas que trabalham a muito tempo no local são relevantes para identificar que comunicados dever ter detalhamentos suficientes mas não induzir erros
			13	**P16**	Procuramos tratar dessas questões em reunião de equipe, comprometendo todas as pessoas na solução pactuada.

Quadro 20 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 9

(conclusão)

PERGUNTA 9) Quando o desempenho das equipes não corresponde ao esperado, é habitual associar essas falhas às falhas de comunicação interna? Explique como as falhas de comunicação são tratadas pela sua equipe.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Modos de Manifestação das Barreiras nos Processos Comunicativos	**5**	[Modos de Manifestação da Percepção Seletiva como Barreira]	**1**	**P14**	(...) porque as pessoas só ouvem o que querem.
Aspectos sobre os Processos Comunicativos	**6**	[Interferência da Comunicação no Desempenho da Equipe]	**1**	**P10**	Acredito que, em geral, o desempenho de equipe tenha relação direta, embora não exclusiva, com a qualidade da comunicação interna.
Interferência do Gênero Masculino em Processos Comunicativos	**7**	[Comunicação não verbal usada pelo Gênero Masculino]	**1**	**P4**	Principalmente na linguagem corporal com expressões de desdém, desinteresse, não aceitando que a conversa seja conduzida por uma mulher.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

Quadro 21 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 10

(continua)

PERGUNTA 10) Comente se existe uma tendência em associar as falhas de comunicação aos indivíduos do gênero masculino ou do gênero feminino.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Aspectos sobre os Processos Comunicativos	**1**	[Aspectos] Comunicação do Gênero Feminino	**1**	**P7**	por vezes as mulheres são mais prolixas que os homens, fato que atrapalha a comunicação verbal. Longo discurso, vejo isso com frequência.
Aspectos sobre os Processos Comunicativos	**2**	[Aspectos] Comunicação do Gênero Masculino	**1**	**P1**	(...) a objetividade e ou simplificação do processo de esclarecimentos são mais comum com gênero masculino .
			2	**P9**	Acho que indivíduos do gênero masculino ter maior dificuldade de se expressar. Contudo, quando se expressam, são mais objetivos .
Causas de Barreira nos Processos Comunicativos	**3**	[Causas de Falhas de Comunicação Interna]	**1**	**P2**	(...) mas ao perfil de determinado servidor, mais ou menos lento, desatento.
Consequências das Barreiras nos Processos Comunicativos	**4**	[Consequências de falhas de comunicação interna]	**1**	**P10**	(...) temos casos na equipe que a situação (de falha de comunicação) se agrava por outras razões .
Interferência do Gênero Feminino em Processos Comunicativos	**5**	[Falhas da Comunicação associadas ao Gênero Feminino]	**1**	**P4**	Sim, muitas vezes são atribuídas ao gênero feminino.
			2	**P8**	(...) atribuir as mulheres as falhas é algo meio que orgânico em alguns casos .

Quadro 21 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 10

(conclusão)

PERGUNTA 10) Comente se existe uma tendência em associar as falhas de comunicação aos indivíduos do gênero masculino ou do gênero feminino.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Interferência do Gênero Masculino em Processos Comunicativos	**6**	[Falhas da Comunicação associadas ao Gênero Masculino]	**3**	**P10**	Sim, por vezes há uma tendência de associar as falhas aos indivíduos do gênero masculino (...)
Ausência de Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**7**	[Falhas da Comunicação não são associadas ao gênero]	**1**	**P1**	falhas de comunicação acontecem com todos (...)
			2	**P2**	Não existe associação aos gêneros em sim (...)
			3	**P3**	A equipe aqui é majoritariamente feminina, de modo que não é observável que as falhas, quando ocorrem, sejam dirigidas ao gênero.
			4	**P5**	Não existe
			5	**P6**	não percebo se há diferenças, acho que é indiferente ao gênero.
			6	**P11**	Nunca percebi diferença.
			7	**P12**	Há diferenças sutis na forma de comunicação de cada gênero, mas não acredito que essas diferenças provoquem necessariamente as falhas.
			8	**P13**	No meu círculo de trabalho na Universidade não vejo essa tendência tendo o gênero como associação à falha.
			9	**P14**	Não há.
			10	**P15**	Não. Há maioria de pessoas de sexo feminino
Sem Resposta	**9**	[Dificuldade em Responder a Pergunta]	**1**	**P16**	Não consigo avaliar.
Interferência do Gênero Feminino em Processos Comunicativos	**10**	[Razões de atribuir as Falhas de Comunicação ao Gênero Feminino]	**1**	**P8**	**Como já colocado vivemos numa sociedade machista** , então, atribuir as mulheres as falhas é algo meio que orgânico em alguns casos .

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

De acordo com o conteúdo das respostas à Pergunta 9, a maioria das participantes considera que é possível associar as falhas da equipe às falhas de comunicação interna. Dentre as 10 participantes que sinalizaram nesse sentido, algumas consideram que isso acontece com pouca frequência: “às vezes”, “raras situações”; e outras apontaram que é algo comum: “na grande maioria das vezes”, “sim sempre”, “a comunicação sempre leva a culpa”. Ou seja, embora a maioria das participantes responderam que as falhas da equipe são associadas às falhas de comunicação, não existe uma unanimidade quanto a frequência que essas situações ocorrem em suas unidades.

Além de responderem sobre a associação das falhas da equipe às falhas de comunicação, quatro participantes indicaram possíveis causas para as falhas de comunicação interna, em resposta à Pergunta 9, como sendo: “desatenção ao aplicativo de mensagens”; “excesso de mensagens sobre um tema”; “mistura de assuntos no grupo de aplicativos de mensagens” (P2); ausência de realização de reuniões sobre os processos tratados, resultando em falhas de comunicação (P4); transmissão de informações de modo inadequado, não alcançando a todos igualmente (P8); e que a qualidade da comunicação da equipe não é satisfatória (P14). E, uma das participantes indicou, em resposta à Pergunta 10, que as falhas de comunicação se dão em decorrência do “perfil de determinado servidor, mais ou menos lento, desatento” (P2).

Quanto à interferência da comunicação no desempenho da equipe, uma das participantes citou que acredita que “em geral, o desempenho de equipe tenha relação direta, embora não exclusiva, com a qualidade da comunicação interna” (P10).

Em relação as consequências das falhas de comunicação, quatro participantes apontaram nas respostas da Pergunta 9, que elas causam: “desordem e descontinuidade nos encaminhamentos”; “são frequentemente as maiores causas de problemas e conflitos”; “são criadas situações desnecessárias e desconfortáveis”; e uma das participantes comentou que pessoas do gênero masculino se mostram visivelmente incomodados nas reuniões, que abordam processos e falhas, e que essas reuniões costumam ser também estressantes para ela. E, uma das participantes, respondeu à Pergunta 10, que as falhas de comunicação se agravam por outras razões (as quais não foram descritas).

Sobre os modos de tratamento das falhas de comunicação interna, todas as 13 participantes mencionaram as alternativas que utilizam, como: a realização de reuniões presenciais ou virtuais entre a equipe; trocas de mensagens; intervenção de um terceiro indivíduo; busca-se compreender ocorrido e assumir abertamente a falha; reuniões periódicas para acompanhamento dos processos; busca-se alternativas para melhorar; repensar, pela chefia, em como conseguir a eficiência; discute-se o problema, no sentido de superá-lo e evitá-lo, e cria-se, a partir de uma construção coletiva, protocolos e canais de compartilhamento como soluções; conversas face a face; diálogo permanente e reuniões de alinhamento; foram algumas das soluções apresentadas. Destaca-se uma das menções, em que participante comenta que “muitas vezes se trata de comunicações para públicos heterogêneos e a experiência por exemplo das pessoas que trabalham a muito tempo no local são relevantes para identificar que comunicados dever ter detalhamentos suficientes, mas não induzir erros” (P15).

Embora a pergunta refira-se às falhas de comunicação, o comentário de uma das participantes apontou um modo de comunicação não verbal usada pelo gênero masculino,

durante as reuniões que participa: “Principalmente na linguagem corporal com expressões de desdém, desinteresse, não aceitando que a conversa seja conduzida por uma mulher” (P4). E, outra participante mencionou um modo de manifestação da percepção seletiva como barreira à comunicação: “(...) porque as pessoas só ouvem o que querem” (P14).

Acerca da existência de uma tendência em associar as falhas de comunicação aos indivíduos do gênero masculino ou do gênero feminino, 10 participantes consideram que as falhas de comunicação acontecem com todos, não existindo uma relação com o gênero das pessoas. Nesse sentido, cita-se o comentário: “Há diferenças sutis na forma de comunicação de cada gênero, mas não acredito que essas diferenças provoquem necessariamente as falhas” (P12). No entanto, duas participantes consideram que há uma tendência de associar as falhas de comunicação ao gênero feminino, “sendo algo meio orgânico em alguns casos” (P8). E uma das participantes entende que, por vezes, há uma tendência em associar as falhas de comunicação ao gênero masculino. E outra participante informou que não conseguiu avaliar a questão, para respondê-la.

Para essa participante que considera que existe uma tendência de atribuição das falhas de comunicação ao gênero feminino, como algo meio orgânico, ela também menciona como razões dessa atribuição, a vivência em uma sociedade machista.

A resposta de uma das participantes, mostrou aspectos da comunicação pelo gênero feminino: “por vezes as mulheres são mais prolixas que os homens, fato que atrapalha a comunicação verbal. Longo discurso, vejo isso com frequência” (P7). E, outras duas participantes descreveram aspectos sobre a comunicação pelo gênero masculino: “a objetividade e ou simplificação do processo de esclarecimentos são mais comuns com gênero masculino” (P1) e “Acho que indivíduos do gênero masculino ter maior dificuldade de se expressar. Contudo, quando se expressam, são mais objetivos” (P9).

Observa-se que, para a maioria das participantes, é comum associar as falhas da equipe às falhas da comunicação interna. Entende-se que essa associação aconteça, como o apontado por uma das participantes, porque o desempenho de uma equipe tem relação direta, embora não exclusiva, com a qualidade da comunicação interna. Essa constatação destaca que, segundo Putnam (2009), a comunicação age como um conduíte, agindo como um canal que transmite mensagens enviadas e recebidas simultaneamente. Ela pode ser entendida tanto como uma ferramenta de transmissão quanto como um meio de avaliar a quantidade e adequação da comunicação. Assim, falhas de comunicação, podem ser entendidas, metaforicamente, como “rompimentos no conduíte”.

Considera-se, também, que as observações sobre a habitual associação das falhas da equipe com as falhas de comunicação, convergem com os apontamentos de Lipsky (2019) sobre existir um consenso entre os teóricos das organizações, de que sempre haverá algum deslize entre as ordens e a execução das ordens, atribuída a uma falha de comunicação. Para esse autor, essas dificuldades não são geralmente consideradas importantes o suficiente para que as organizações não possam superá-las.

No entanto, os apontamentos das participantes, demonstram que as falhas da comunicação geram consequências como a desordem, a descontinuidade nos encaminhamentos, os conflitos, além de situações desnecessárias e desconfortáveis. Ou seja, na interpretação desta pesquisadora, as consequências das falhas da comunicação vão além da má execução de uma tarefa, não devendo ser subestimadas.

Em contrapartida, as respostas mostram um número significativo de soluções e medidas tomadas pelas gestoras da UFSCar, frente aos diagnósticos de falhas de comunicação ou falhas da equipe. Entende-se que essas medidas corretivas são salutares para evitar que arranjos imediatos apenas contornem as falhas de comunicação de modo instantâneo, o que poderia desencadear um vício de comportamento na organização, mas nunca uma solução permanente frente aos erros cometidos.

Ainda sobre as soluções frente às falhas de comunicação, nota-se uma predominância para a realização de diálogos pelas gestoras da UFSCar. Essa preferência pode estar associada às características tratadas por Tomás-Folch (2017) sobre o estilo conversacional feminino, que visa estabelecer uma conexão com os outros pelo diálogo, buscando incentivar a inclusão e a conexão durante a comunicação em grupo, por valorizem mais a conexão, a cooperação e a expressão das emoções. E, também, aos resultados da pesquisa de Fontenele-Mourão (2006) *apud* Vaz (2013), sobre a gestão feminina se diferenciar pela preocupação com o tratamento das pessoas, a ênfase no trabalho em equipe e nas tentativas de suavizar conflitos.

4.3.6 Resultados e análises das respostas às Perguntas Abertas 11 e 12

As Perguntas abertas 11 e 12, assim como as próximas (13ª a 18ª), foram construídas com o propósito de responder ao segundo objetivo secundário dessa pesquisa, que trata de averiguar a presença de barreiras e indícios de violência simbólica, em desfavor das gestoras da UFSCar, a partir de suas perspectivas e dos processos de comunicação que participam.

A partir da afirmação de que as diferenças entre a masculinidade e a feminilidade são utilizadas para compreensão das relações sociais, das relações entre homens e mulheres, e, em especial, para dar significados às relações de poder, a Pergunta 11 questiona, se de acordo com vivência das participantes, se elas consideram que a comunicação também é diferente de mulheres para mulheres e de mulheres para homens.

A Pergunta 12, pede a opinião das participantes, sobre as mulheres que ocupam cargos de gestão, sentirem (ou não) necessidade de adquirir alguma postura considerada como sendo do "padrão masculino" para desempenhar seus cargos.

Os Quadros 22 e 23, a seguir, apresentam os conteúdos das respostas dadas as perguntas 11 e 12.

Quadro 22 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 11

(continua)

PERGUNTA 11) As diferenças entre a masculinidade e a feminilidade são utilizadas para compreensão das relações sociais, das relações entre homens e mulheres, e, em especial, para dar significados às relações de poder. Comente, de acordo com sua vivência, se você considera que a comunicação também é diferente de mulheres para mulheres e de mulheres para homens.

Subcategoria	Unidade de Registro		Registros das Participantes		
Interferência dos Estereótipos Masculinos nos Processos Comunicativos	**1**	[Aspectos] Comunicação de Mulheres em Cargos de Gestão	**1**	**P2**	(...) Todavia, considero que há mulheres que **reproduzem posturas masculinizadas** que fazem questão de mostrar a hierarquização e evidenciam traços de superioridade em sua comunicação como gestora.
Interferência dos Estereótipos Femininos nos Processos Comunicativos	**2**	[Aspectos] Comunicação do Gênero Feminino	**1**	**P9**	(...) acredito que as mulheres conseguem se expressar melhor independe se é com outra mulher ou homem .
			2	**P14**	(...) As mulheres são mais receptíveis, tem mais abordagem e repertório. (...)
Interferência dos Estereótipos Masculinos nos Processos Comunicativos	**3**	[Aspectos] Comunicação do Gênero Masculino	**1**	**P14**	Os homens são truncados e limitados .
			2	**P15**	A comunicação com os homens é mais direta.
Interferência dos Estereótipos Masculinos e Femininos nos Processos Comunicativos	**4**	[Aspectos] Comunicação entre ambos os Gêneros	**1**	**P4**	Há ainda mais homens que não aceitam que a condução dos processos venham de uma mulher.
			2	**P5**	Entre mulheres e homens é mais fria.
			3	**P7**	(...) entre homens e mulheres mais objetiva.
			4	**P10**	Há exceções, no entanto, tanto de mulheres para homens (com resultado muito eficaz nas trocas) como de mulheres para mulheres (com resultado nada eficaz nas trocas).
			5	**P16**	(...) De **mulheres para homens** penso que seja mais objetiva.

Quadro 22 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 11

(continuação)

PERGUNTA 11) As diferenças entre a masculinidade e a feminilidade são utilizadas para compreensão das relações sociais, das relações entre homens e mulheres, e, em especial, para dar significados às relações de poder. Comente, de acordo com sua vivência, se você considera que a comunicação também é diferente de mulheres para mulheres e de mulheres para homens.

Subcategoria	Unidade de Registro		Registros das Participantes		
Interferência dos Estereótipos Femininos nos Processos Comunicativos	**5**	[Aspectos] Comunicação entre o Gênero Feminino	**1**	**P3**	Não possuo elementos para aferir de forma categórica, há comunicações entre mulheres que são também eivadas de relações de poder (...)
			2	**P5**	A comunicação entre mulheres, em geral, é mais afetiva e mais compreensiva. (...)
			3	**P7**	(...) entre mulheres mais leve (...)
			4	**P8**	(...) então acredito que a comunicação entre as mulheres (com exceção as machistas como já colocado) **acaba sendo muito mais fluida (...)**
			5	**P10**	Porém, para comunicações em proposições, acordos e negociações, tanto no sentido vertical ou horizontal, os diálogos têm tido um caráter de compartilhamento mútuo diferente, **sendo mais eficaz no caso de mulheres para mulheres** (...)
			6	**P13**	A partir da minha experiência, a comunicação entre as mulheres é um pouco mais **assertiva e acolhedora** quando há alguma dificuldade. **Sinto mais reciprocidade com mulheres.**
			7	**P16**	A comunicação de **mulheres para mulheres** é mais contextualizada e detalhada. (...)
Interferência dos Estereótipos Masculinos e Femininos nos Processos Comunicativos	**6**	[Avalia existir diferenças nas comunicações entre mulheres e mulheres e entre mulheres e homens]	**1**	**P2**	Penso que sim (...)
			2	**P4**	Existem muitas mulheres que aceitam melhor a comunicação de liderança quando o líder é um homem (...)
			3	**P5**	Certamente é diferente. (...)
			4	**P6**	Eu concordo que é comunicação é diferente quando realizada entre mulheres ou de mulheres para homens .
			5	**P7**	sim, tem diferença (...)
			6	**P8**	(...) então acredito que a comunicação entre as mulheres (com exceção as machistas como já colocado) acaba sendo muito mais fluida e isso também reverbera em como tratamos os homens.
			7	**P9**	Sim (...)
			8	**P10**	Há fatores condicionantes para a questão (...)
			9	**P11**	Sim, é diferente (...)
			10	**P12**	Sim, há diferenças. (...)
			11	**P13**	Eu acredito que sim. (...)
			12	**P14**	Sim . (...)
			13	**P16**	A comunicação de mulheres para mulheres é mais contextualizada e detalhada . De mulheres para homens penso que seja mais objetiva.

Quadro 22 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 11

(conclusão)

PERGUNTA 11) As diferenças entre a masculinidade e a feminilidade são utilizadas para compreensão das relações sociais, das relações entre homens e mulheres, e, em especial, para dar significados às relações de poder. Comente, de acordo com sua vivência, se você considera que a comunicação também é diferente de mulheres para mulheres e de mulheres para homens.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**7**	[Causas das Diferenças entre os Gêneros que refletem no modo de comunicação]	**1**	**P2**	(...) pois historicamente temos necessidade de enfrentar as resistências e desconfianças acerca da nossa competência enquanto profissional que assume cargos de direção e tem destaque.
			2	**P4**	(...) (mulheres que praticam o machismo estrutural).
			3	**P8**	Nós mulheres atravessamos temos uma bagagem de vivências, enfrentamentos, resignificancias, dores e acredito que isso nos torna mais empáticas umas com as outras. Somos atravessadas pelos mesmos problemas (em intensidades diferentes) e nos colocamos no lugar da outra (...)
			4	**P11**	(...) porque a forma de interpretar as necessidades é diferente entre homens e mulheres.
			5	**P12**	Homens despreparados usam mal ou não desenvolveram as habilidades sociais necessárias para exercer liderança e se tornam abusadores. Mas isso também ocorre com algumas mulheres.
Ausência de Interferência do Gênero em Processos Comunicativos	**8**	[Considera não existir diferenças nas comunicações entre os gêneros]	**1**	**P3**	Não penso haver diferenciação específica, no que se refere à comunicação .
			2	**P10**	(...) Em comunicações técnicas e administrativas, por exemplo, creio que as diferenças são imperceptíveis. (...)
Sem Resposta	**9**	[Dificuldade em Responder a Pergunta]	**1**	**P1**	tenho dificuldade de avaliar essa questão

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

Quadro 23 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 12

(continua)

PERGUNTA 12) Em sua opinião, as mulheres que ocupam cargos de gestão, sentem (ou não) necessidade de adquirir alguma postura considerada como sendo do "padrão masculino" para desempenhar seus cargos.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Ausência da Interferência dos Estereótipos Masculinos na Gestão Feminina	**1**	[Ausência de necessidade de adquirir uma postura masculina]	**1**	**P4**	Não mudo minha forma de ser, (...)
			2	**P5**	Eu não sinto.
			3	**P6**	não tenho percebido esse comportamento entre as mulheres gestoras da UFSCar
			4	**P7**	nunca pensei nisso. (...)
			5	**P11**	Nunca senti essa necessidade .
			6	**P13**	No meu círculo de pessoas e ambiente de trabalho na UFSCar eu não sinto isso.
			7	**P14**	Eu não adquiri.
			8	**P15**	Não tive essa experiência.

Quadro 23 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 12

(conclusão)

PERGUNTA 12) Em sua opinião, as mulheres que ocupam cargos de gestão, sentem (ou não) necessidade de adquirir alguma postura considerada como sendo do "padrão masculino" para desempenhar seus cargos.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Interferência dos Estereótipos Masculinos na Gestão Feminina	**2**	[Necessidade de adquirir uma postura masculina]	**1**	**P1**	(...) Porém no início da carreira lancei mão desse copiar padrão masculino.
			2	**P2**	Sim.
			3	**P9**	Em minha opinião é necessário sim .
			4	**P12**	Sim, algumas equivocadamente fazem isso como mencionado na resposta anterior.
Interferência dos Estereótipos Femininos na Gestão Feminina	**3**	[Preservação da postura feminina]	**1**	**P1**	Aprendi ao longo da minha jornada a ser mais feminina no comportamento, por exemplo demostrando mais sensibilidade e empatia . (...)
			2	**P4**	(...) pratico intuição, proteção com equipes, cuidados na resolução dos problemas da forma mais afetiva possível e considero que são características usualmente atribuídas às mulheres, (...)
			3	**P5**	(...) mas eu tento sempre assumir a postura de negociação e mediação com todas e todos, e isso não é um padrão masculino e sim feminino.
			4	**P7**	Tenho uma postura feminina, independente da situação. Tenho a preocupação de ter uma postura como gestora, apenas .
Interferência dos Estereótipos Masculinos na Gestão Feminina	**4**	[Reconhece a adoção da postura masculina por outras mulheres]	**1**	**P3**	Talvez algumas mulheres façam isso, mas nem todas pensam que devem ter essa necessidade .
			2	**P5**	(...) Pode ser que isso ocorra com outras mulheres e penso que deve ocorrer, (...)
			3	**P8**	Não deveriam jamais, mas já acompanhei casos, ouvi relatos e estórias doloridas de situações em que as mulheres tiveram que sondar a forma de vestir e falar.
			4	**P16**	Entendo que isso aconteça mas não me vejo nessa posição e tampouco nas mulheres da equipe de gestão.
Interferência dos Estereótipos Masculinos na Gestão Feminina	**5**	[Sentem Cobrança/Pressão por uma postura masculina]	**1**	**P4**	(...) mas sou cobrada até por outras mulheres por uma postura mais rígida com exemplos como "o XXX (chefe anterior masculino) era mais firme, não dava espaço para questionarem" .
			2	**P10**	Em meu caso, percebo uma pressão para adquirir certa postura neste sentido .

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

Com base no conteúdo das respostas para a Pergunta 11, observa-se que 13 participantes avaliam existir diferenças nas comunicações entre mulheres e mulheres e entre mulheres e homens. Destaca-se alguns dos comentários realizados pelas participantes: "existem muitas mulheres que aceitam melhor a comunicação de liderança quando o líder é um homem (...)" (P4); "Eu concordo que é comunicação é diferente quando realizada entre mulheres ou de

mulheres para homens" (P6); "Há fatores condicionantes para a questão (...)" (P10); e, "A comunicação de mulheres para mulheres é mais contextualizada e detalhada. De mulheres para homens penso que seja mais objetiva" (P16).

Duas participantes consideraram não existir diferenças nas comunicações entre os gêneros. A participante P3 avaliou não existir diferenciação específica. E, a participante P10 considerou que para as comunicações técnicas e administrativas, as diferenças são imperceptíveis, pois ela acredita que as diferenças existem, mas com condicionantes. Por essas razões, a resposta de P10 foi classificada em duas unidades de registro distintas (sobre existir e sobre não existir diferenças).

Uma das participantes comentou ter dificuldades em avaliar a questão e, por isso, não respondeu à Pergunta 11.

As respostas de cinco participantes apresentaram informações sobre as causas das diferenças entre os gêneros que refletem no modo de comunicação. De acordo com essas participantes, historicamente, as mulheres têm necessidade de enfrentar as resistências e desconfianças acerca de suas competências profissionais, quando assumem cargos de direção e tem destaque (P2); as mulheres que praticam o machismo estrutural, tem dificuldades em aceitar a liderança de outras mulheres (P4); as mulheres tem vivências comuns ao enfrentarem os mesmos problemas, e, por isso, as tornam mais empáticas umas com as outras (P8); a forma de interpretar as necessidades é diferente entre homens e mulheres (P11); e, que "homens despreparados usam mal ou não desenvolveram as habilidades sociais necessárias para exercer liderança e se tornam abusadores. Mas isso também ocorre com algumas mulheres" (P16).

As informações das respostas também mostram aspectos da comunicação de acordo com o gênero. Quando aos aspectos da comunicação do gênero feminino, duas participantes apontaram que as mulheres conseguem se expressar melhor, independe se a comunicação é com outra mulher ou com um homem, sendo elas mais receptíveis e com maior repertório. Sobre os aspectos da comunicação do gênero masculino, duas participantes comentaram que homens são mais truncados e limitados, sendo a comunicação deles mais direta.

Em relação a comunicação entre pessoas de ambos os gêneros, cinco participantes descreveram alguns aspectos. Para uma delas, há homens que não aceitam a condução de processos por mulheres (P4); que a comunicação entre homens e mulheres é mais fria (P5) e mais objetiva (P7 e P16); e que há exceções, por tanto, as diferenças nas trocas (comunicações) entre mulheres e homens podem gerar resultados eficazes, assim como entre mulheres não (P10).

Quanto aos aspectos da comunicação entre pessoas do gênero feminino, sete participantes realizaram seus comentários, dentre dos quais destacam-se que as comunicações entre mulheres são: mais afetivas e compreensivas (P5), mais leve (P7), mais fluida (P8), mais contextualizada e detalhada (P16); há nelas um sentimento de reciprocidade (P13); e quando há proposições, acordos e negociações, tanto no sentido vertical como horizontal, as comunicações entre mulheres tendem a ser mais eficazes (P10); mas, também, são eivadas de relações de poder (P3).

E uma das participantes apontou, em sua resposta à Pergunta 11, aspectos sobre a comunicação de mulheres em cargos de gestão. Ela considera que há mulheres que reproduzem posturas masculinizadas: "Todavia, considero que há mulheres que reproduzem posturas masculinizadas que fazem questão de mostrar a hierarquização e evidenciam traços de superioridade em sua comunicação como gestora" (P2).

Os apontamentos sobre os aspectos da comunicação de pessoas do gênero masculino e do gênero feminino e sobre como as comunicações acontecem de modos distintos entre mulheres e entre mulheres e homens. Essas constatações vão ao encontro da abordagem de Santos e Antunes (2013), sobre os estereótipos de gênero. Para esses autores, os estereótipos são baseados em crenças estruturadas na sociedade, que atribuem características específicas a homens e mulheres, criando papéis distintos para cada gênero. Em complementação a essas ideias, Souza, Corvino e Lopes (2013), afirmam que masculinidade é associada à racionalidade e aos homens, enquanto a feminilidade está ligada à sedução e emoção, características atribuídas às mulheres. Esses papéis, que reforçam a desigualdade de gênero, geram, por vezes, relações complementares ou hierárquicas, tanto no contexto social quanto nas organizações.

Observa-se que os predicados mencionados pelas participantes relacionados à forma como as mulheres se comunicam, resumem-se em ser mais afetivas e compreensivas, mais leve, mais fluida, mais contextualizada e detalhada e imbuídas de um sentimento de reciprocidade. Em contrapartida, para as participantes, há homens que não aceitam a condução de processos por mulheres e que a comunicação entre homens e mulheres é mais fria e mais objetiva. Essas distinções feitas pelas participantes, reforçam os apontamentos de Santos e Antunes (2013) de que às mulheres são atribuídos os predicados da delicadeza, meiguice, carinho e aos homens, da brutalidade, agressividade e indiferença. Para esses autores, essas atribuições são levadas para o interior das organizações, gerando uma diferenciação dos atributos do homem e das mulheres em posição de liderança, em decorrência da identidade do papel sexual a eles imputados. Para os fins dessa pesquisa, considera-se que a percepção das gestoras acerca dessas

diferenças sobre o modo como homens e mulheres se comunicam é resultante da atribuição desses estereótipos.

Os apontamentos das participantes também vão ao encontro da compreensão de Tomás-Folch (2017) sobre uma tradicional distinção entre as características da liderança feminina e da liderança masculina. Para esse autor, a liderança feminina é vista como mais orientada para os relacionamentos, sendo mais propensa a demonstrar preocupação em criar uma atmosfera que favoreça o trabalho coletivo, enquanto que a liderança masculina tende a ser mais orientada para a tarefa.

Sobre a Pergunta 12, referente à opinião das participantes, quanto às mulheres que ocupam cargos de gestão sentirem (ou não) necessidade de adquirir alguma postura considerada como sendo do "padrão masculino" para desempenhar seus cargos, oito participantes consideram desnecessário. Para essas mulheres, algumas falam sobre si mesmas, sobre nunca terem sentido essa necessidade; e outras apontam que não conhecem, no âmbito da UFSCar, gestoras que adquiriram um "padrão masculino". Em sentido contrário, quatro participantes responderam que percebem essa necessidade. E, em paralelo, outras quatro participantes reconhecem a adoção da postura masculina por outras mulheres, ao mencionarem que talvez algumas façam isso; que pode ser que isso ocorra; que não deveriam, mas que já ouviu relatos sobre mulheres terem que mudar a forma de se vestir de falar; que entende que isso aconteça, embora não se veja nessa posição e nem as demais mulheres da gestão da UFSCar.

As respostas dadas à Pergunta 12, também fazem referência à preservação da postura feminina. Nesse sentido, quatro participantes comentaram sobre ter aprendido a ser mais feminina no comportamento (P1); que pratica intuição, proteção com equipes, cuidados na resolução dos problemas da forma mais afetiva possível (P4); que tenta sempre assumir a postura de negociação e mediação com todas e todos, sendo um aspecto do padrão feminino (P5); e que mantém a postura feminina, sendo que a preocupação está em ter uma postura como gestora, apenas (P7).

No entanto, duas participantes, apontaram que sentem uma certa cobrança ou pressão para terem uma postura masculina: "mas sou cobrada até por outras mulheres por uma postura mais rígida, comparando com a chefia anterior, desempenhada por um homem" (P4); "percebo uma pressão para adquirir certa postura" (P10).

Quanto à necessidade de adquirir uma postura masculina, Miranda *et al.* (2012) reconhece que as mulheres em cargos de gerência nas universidades enfrentam desafios ao tentar equilibrar traços de identidade gerenciais masculinos tradicionais com características de seus papéis pessoais, como mãe e esposa.

O desafio não está só em garantir o acesso das mulheres a cargos de alto nível, mas também em assegurar que as mulheres possam exercer suas funções sem enfrentar práticas discriminatórias. Mesmo em ambientes sem discriminação explícita, as mulheres ainda enfrentam desafios relacionados a construções sociais subliminares sobre as diferenças sexuais (Reis; Zucco, 2020). Em consequência, as gestoras se preocupam em demonstrar-se competentes e em superar as expectativas para serem respeitadas em seus cargos de liderança (Fontenele-Mourão, 2006 *apud* Vaz, 2013).

Esse contexto, por sua vez, pode resultar da construção das identidades individuais que advém dos processos de socialização primária e secundária. Ambos os processos são essenciais para a construção da identidade do indivíduo ao longo da vida, com a socialização secundária sendo particularmente importante para a integração nas organizações (Fleury, 1996). Além disso, as identidades individuais e sociais influenciam-se mutuamente por meio de trocas sociais contínuas (Boulard; Lanza, 2007). No entanto, a construção das identidades individuais envolve a atribuição de papéis de gênero, o que, de certa forma, pode levar a práticas discriminatórias com base nas diferenças.

4.3.7 Resultados e análises das respostas às Perguntas Abertas 13 e 14

A Pergunta 13 busca a opinião das participantes sobre ser perceptível, nos processos de comunicação em que participam, a interferência de indivíduos com capacidades de negociações (formais e informais), mas que não ocupam postos na estrutura hierárquica formal da universidade.

Na sequência, a Pergunta 14 também aborda a interferência nas negociações por indivíduos que não fazem parte da estrutura hierárquica formal da universidade e pede, de acordo com vivência das participantes no desempenho do seu cargo, para comentarem se é possível identificar no cenário atual da universidade, uma participação maior de indivíduos do gênero masculino ou feminino exercendo esse tipo de influências.

Os Quadros 24 e 25, a seguir, apresentam os conteúdos das respostas dadas as perguntas 13 e 14.

Quadro 24 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 13

(continua)

PERGUNTA 13) Durante os processos de comunicação em que você participa, onde são feitas negociações e acordos (formais e informais), comente se é perceptível a interferência de indivíduos com capacidades de negociações, mas que não ocupam postos na estrutura hierárquica formal da universidade.

Subcategoria	Unidade de Registro		Registros das Participantes		
Evidências quanto ao Poder Simbólico	**1**	[Medidas frente aos indivíduos que exercem influência]	**1**	**P1**	(...) Importante perceber e procurar trazer essa pessoa para perto da gestão.
			2	**P4**	(...) Precisamos de mais FGS e CDS do que temos disponíveis.
			3	**P12**	(...) acredito ser um mecanismo importante para os gestores saber trabalhar com as lideranças existentes nos diferentes grupos institucionais.
Evidências quanto ao Poder Simbólico	**2**	[Atributos dos indivíduos com influência]	**1**	**P7**	(...) obrigatoriamente não são só os que cargos de direção que tem boas ideias e capacidade de negociação .
			2	**P8**	atualmente pessoas com capacidade de comunicação não violenta acabam sendo coringas em muitas situações.
Evidências quanto ao Poder Simbólico	**3**	[Causas da Interferência de indivíduos que não ocupam postos na estrutura hierárquica formal]	**1**	**P12**	(...) No ambiente universitário é muito comum, (...)
Evidências quanto ao Poder Simbólico	**4**	[Consequências de Interferência de indivíduos que não ocupam postos na estrutura hierárquica formal]	**1**	**P2**	(...) mas nem sempre essas sugestões de indivíduos com capacidades de negociar sem serem ocupantes de postos na estrutura hierárquica são considerados; e o contrário também ocorre, ou seja, indivíduos com capacidades de negociar sem serem ocupantes de postos na estrutura hierárquica interferem e influenciam negativamente a negociação pela sua influência dentro do setor .
			2	**P14**	(...) ocasionando situações desconfortáveis.
			3	**P16**	(...) E desempenham papel importante nesse tipo de processo.
Evidências quanto ao Poder Simbólico	**5**	[Modos de Interferência e indivíduos que não ocupam postos na estrutura hierárquica formal]	**1**	**P14**	(...) na equipe há um indivíduo do gênero masculino que vive negociando situações, onde as mesmas são sempre revistas, (...)
			2	**P16**	(...) os atores políticos da universidade quase sempre participam desse tipo de processo mesmo não estando em cargos de gestão. (...)
Ausência de Indivíduos com Poder Simbólico	**6**	[Não é perceptível a interferência de indivíduos com capacidades de negociações]	**1**	**P3**	Não reconheço ter vivido essa experiência.
			2	**P6**	não percebo essa interferência.
			3	**P15**	Não tive essa experiência
Sem Resposta	**7**	[Não houve resposta]	**1**	**P13**	Não respondeu.

Quadro 24 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 13

(conclusão)

PERGUNTA 13) Durante os processos de comunicação em que você participa, onde são feitas negociações e acordos (formais e informais), comente se é perceptível a interferência de indivíduos com capacidades de negociações, mas que não ocupam postos na estrutura hierárquica formal da universidade.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Evidências quanto ao Poder Simbólico	**8**	[Percepção da interferência de indivíduos com capacidades de negociações]	**1**	**P1**	Sim, muitas vezes pessoas da equipe se destacam por capacidade de negociação mesmo sem cargos de chefia. (...)
			2	**P2**	Sim (...)
			3	**P4**	Sim. Noto indivíduos com muito potencial fora de postos de estrutura hierárquica . (...)
			4	**P5**	Sim.
			5	**P7**	sim muitas vezes, (...)
			6	**P8**	Sempre temos pessoas que despontam nesse ou naquele ponto (...)
			7	**P9**	Sim, nas minhas experiências observei situações onde servidores que não ocupavam cargo de chefia acabaram interferindo em algumas negociações.
			8	**P10**	Raramente
			9	**P11**	Não é comum, embora já tenha percebido esse tipo de influência entre pares.
			10	**P12**	Com certeza! (...)
			11	**P14**	Sim (...)
			12	**P16**	Sim, (...)

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

Quadro 25 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 14

(continua)

PERGUNTA 14) Sobre a interferência nas negociações por indivíduos que não fazem parte da estrutura hierárquica formal da universidade e de acordo com sua vivência no desempenho do seu cargo, comente se é possível identificar no cenário atual da universidade, uma participação maior de indivíduos do gênero masculino ou feminino exercendo esse tipo de influências.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Causas do Poder Simbólico	**1**	[Causas de Influência de indivíduos do Gênero Masculino]	**1**	**P1**	Na área que trabalho (....) (ambiente de projetos , construtoras, obras etc)
Causas do Poder Simbólico	**2**	[Causas de Influência de indivíduos de Ambos os Gêneros]	**1**	**P15**	(...) Entendo também que em determinadas situações a experiencia da pessoa que esta no local tem um legado importante e pode colaborar com os tomadores de decisões.
			2	**P16**	Também identifico que isso depende da área de conhecimento, havendo sempre mais atores homens nas exatas e tecnológicas.

Quadro 25 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 14

(conclusão)

PERGUNTA 14) Sobre a interferência nas negociações por indivíduos que não fazem parte da estrutura hierárquica formal da universidade e de acordo com sua vivência no desempenho do seu cargo, comente se é possível identificar no cenário atual da universidade, uma participação maior de indivíduos do gênero masculino ou feminino exercendo esse tipo de influências.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Causas do Poder Simbólico	**3**	[Causas de Influência de indivíduos do Gênero Feminino]	**1**	**P3**	A universidade é, atualmente, **gerida majoritariamente por mulheres**, que se identificam como tal, portanto além de ser uma gestão de mulheres e feminilizada no sentido estrito do termo.
			2	**P4**	(...) gosto muito da participação de diversas mulheres que estão mais encorajadas a dar opiniões e soluções porque temos uma gestão majoritariamente feminina.
			3	**P8**	Acredito que vivemos uma **gestão onde as mulheres são maioria** e por isso, até mesmo involuntariamente, acabamos nos cercando por outras mulheres ou/e abrindo espaços para outras mulheres também .
			4	**P12**	Felizmente, nos últimos anos, mais mulheres têm se posicionado como lideranças institucionais.
			5	**P16**	(...) principalmente porque hoje os dois sindicatos são liderados por mulheres.
Existência de Indíviduos com Poder Simbólico	**4**	[Indivíduos do Gênero Masculino exercem maior influência]	**1**	**P1**	(...) quase sempre são do gênero masculino (...)
			2	**P7**	masculino ainda, infelizmente
			3	**P10**	Ela é maior de indivíduos do gênero masculino .
			4	**P11**	Masculino
			5	**P14**	Gênero masculino
Existência de Indivíduos com Poder Simbólico	**5**	[Indivíduos do Gênero Feminino exercem maior influência]	**1**	**P3**	A universidade é, atualmente, gerida majoritariamente por mulheres, que se identificam como tal, portanto além de ser uma gestão de mulheres e feminilizada no sentido estrito do termo
			2	**P8**	Acredito que vivemos uma gestão onde as mulheres são maioria e por isso, até mesmo involuntariamente, acabamos nos cercando por outras mulheres ou/e abrindo espaços para outras mulheres também .
Existência de Indivíduos com Poder Simbólico	**6**	[Indivíduos de ambos (todos) os gêneros exercem influência]	**1**	**P2**	Penso que ocorre com indivíduos dos dois gêneros , inclusive com indivíduos transgênero
			2	**P5**	Penso que dos dois gêneros
			3	**P12**	As lideranças existem em ambos os gêneros .
			4	**P16**	Entendo que haja um equilíbrio, (...)
Ausência de Indivíduos com Poder Simbólico	**7**	[Não percebe diferença na influência a partir do gênero]	**1**	**P4**	Não notei comparativamente
			2	**P9**	Não observei nenhuma diferença na participação.
Ausência de Indivíduos com Poder Simbólico	**8**	[Não é perceptível a interferência de indivíduos com capacidades de negociações]	**1**	**P6**	não percebo essa interferência
			2	**P15**	Não percebo interferência em negociações de pessoas que no fazem parte da estrutura hierárquica. (...)
Sem Resposta	**9**	[Não houve resposta]	**1**	**P13**	Não respondeu.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

Quanto à percepção das participantes sobre a interferência de indivíduos durante negociações e acordos, formais e informais, que possuem habilidades de negociação, mas não ocupam cargos na estrutura hierárquica formal da universidade, 12 mencionaram notar a presença de indivíduos que se destacam por seu potencial de interferência, mesmo sem exercerem funções de chefia. Das participantes que se manifestaram a respeito, apenas duas afirmaram que isso ocorre "raramente" ou que "não é muito comum". Em sentido oposto, três participantes comentaram que não percebem esse tipo de interferência e uma não respondeu à pergunta.

Sobre os atributos dos indivíduos que exercem influência, uma participante comentou que as boas ideias e a capacidade de negociação, nem sempre são de pessoas com cargos de direção. E outra participante destacou que, atualmente, pessoas com capacidade de comunicação não violenta são elementares em muitas situações. Ou seja, pessoas com boas ideias e com capacidades de comunicação não violenta são habilidades que as favorecem a exercer influência, mesmo não estando em cargos de chefia.

A percepção das participantes quanto à presença de indivíduos com potencial de interferência, mas que não exercer cargos de chefia, caracteriza-se com a identificação de agentes com poder simbólico no âmbito da universidade. De acordo com Hardy e Clegg (2001) e Hallett (2003), o poder e a influência não estão restritos apenas aos cargos formais dentro da hierarquia organizacional. Indivíduos com habilidades de negociação e comunicação podem exercer influência significativa através do poder simbólico e das redes informais. Isso está alinhado com a ideia de que o poder pode ser distribuído e exercido fora das estruturas formais, como descrito por Bertero (2012). Berlo (1970) e Bourdieu (2010) também sugerem que habilidades pessoais, podem dar aos indivíduos uma capacidade de influência que transcende suas posições. Esses atributos (capitais) favorecem a conquista do poder simbólico por esses indivíduos, implicando em suas capacidades de interferir em negociações e decisões.

Em relação aos modos de interferência por indivíduos que não ocupam postos na estrutura hierárquica formal, duas participantes relataram que "um indivíduo do gênero masculino que vive negociando situações, onde as mesmas são sempre revista" (P14) e que "os atores políticos da universidade quase sempre participam desse tipo de processo mesmo não estando em cargos de gestão" (P16). Ou seja, os atores políticos da universidade, nem sempre participam de cargos oficiais da estrutura hierárquica da universidade.

Nesse sentindo, tem-se o entendimento de Hallett (2003) de que a cultura organizacional é uma ordem negociada que emerge da interação entre participantes, onde alguns tem poderes legítimos e outros o poder simbólico. Portanto, a presença de indivíduos influentes sem cargos

formais pode ser explicada pela capacidade desses indivíduos de moldar a cultura e as negociações, considerando o nível de poder simbólico que possuem. E, de acordo com Bourdieu (2010), o poder simbólico é muitas vezes invisível e pode ser exercido de maneiras que não são imediatamente evidentes na estrutura formal. Isso ajuda a explicar por que algumas pessoas fora da hierarquia formal ainda têm uma grande capacidade de influência.

Essas constatações reforçam a compreensão desta pesquisadora sobre o sujeito que detém o poder simbólico o adquire sem buscá-lo, como um fenômeno natural resultante de suas capacidades, advindas da soma de seus capitais, e por um processo de concessão de seus cumplices. O indivíduo, ao adquirir o poder simbólico em um campo, pode não o adquirir em outro, não sendo um processo pré-determinado e impositivo.

Para as participantes que manifestaram a respeito de existir a interferência de indivíduos que não ocupam cargos na estrutura hierárquica formal da universidade, uma afirmou que no ambiente universitário isso é muito comum. Compreende-se, portanto, que o próprio ambiente universitário, enquanto um campo, seja propício para ação de pessoas com esses perfis.

Thiry-Cherques (2006) explica que, segundo Bourdieu, a dinâmica social ocorre dentro de um "campo", que é um segmento social com seus próprios valores e formas de "capital". Cada campo é caracterizado por lutas entre seus agentes, que buscam manter ou alterar as relações de poder e distribuir os capitais disponíveis. Essas lutas são baseadas em "estratégias" inconscientes, moldadas pelo *habitus* dos indivíduos e pelos grupos, por vezes, em conflito. O *habitus* dos agentes determina suas posições dentro do campo, e essas posições, por sua vez, influenciam no *habitus* do campo. Portanto, a estrutura do campo é dinâmica, sendo ao mesmo tempo produto e produtora das ações dos agentes. Em outras palavras e de acordo com Thiry-Cherques (2006), o conceito de campo pode ser compreendido como um espaço onde há forças que impulsionam os agentes neles envolvidos a atuarem conforme suas posições relativas ao próprio campo de forças, de modo a conservar ou transformar a sua estrutura.

Como consequências da interferência de indivíduos que não ocupam postos na estrutura hierárquica formal, três participantes pontuaram que, por vezes, elas geram situações desconfortáveis (P14); mas esses indivíduos desempenham um papel importante nos processos de negociações (P16); e que, “(...) nem sempre essas sugestões de indivíduos com capacidades de negociar sem serem ocupantes de postos na estrutura hierárquica são considerados; e o contrário também ocorre, ou seja, indivíduos com capacidades de negociar sem serem ocupantes de postos na estrutura hierárquica interferem e influenciam negativamente a negociação pela sua influência dentro do setor” (P2). Ou seja, as opiniões sobre as

consequências acerca da interferência desses indivíduos não são unânimes, vistas como positivas ou negativas.

Bertero (2012) sugere que o poder pode ter aspectos funcionais e disfuncionais. A interferência de indivíduos com poder simbólico, pode resultar em situações desconfortáveis ou positivas, dependendo de como o poder é exercido e reconhecido dentro da organização. A ambiguidade nas consequências da influência do poder simbólico, que de certa forma também é capaz ordenar, estabelecer fronteiras e homologar decisões, reflete as complexidades da dinâmica do poder dentro da cultura organizacional.

Sobre possíveis medidas frente aos indivíduos que exercem influência, três participantes fizeram comentários. Para uma delas é importante reconhecer esses indivíduos, tornando-os mais próximos da gestão da universidade; para outra, o reconhecimento desses indivíduos, pode ser um mecanismo favorável aos gestores ao trabalhar com as lideranças existentes nos diferentes grupos institucionais; e, ainda, que caberia mais Funções Gratificadas (FGs) e Cargos de Direção (CDs), para formalizar o exercício desses indivíduos em cargos oficiais dentro da estrutura da universidade.

Em torno do questionamento sobre indivíduos do gênero masculino ou do gênero feminino exercerem maior interferência, quatro participantes apontaram que ambos os gêneros, inclusive pessoas transgênero, exercem influência. Cinco participantes apontaram o gênero masculino e duas, o gênero feminino. Outras duas participantes relataram não perceber diferenças na influência a partir do gênero dos indivíduos. E, diferentemente, duas participantes reforçaram seus posicionamentos sobre não perceberem a interferência de indivíduos com capacidades de negociações e uma não respondeu à pergunta.

Referente às causas de influência de indivíduos de ambos os gêneros, houve comentários de duas participantes, sendo que uma considera que a “experiência da pessoa que está no local tem um legado importante e pode colaborar com os tomadores de decisões” (P15) e para outra a influência “depende da área de conhecimento, havendo sempre mais atores homens nas exatas e tecnológicas”. Ou seja, a depender da área, pode haver mais homens ou mulheres, exercendo influência.

Para aquelas que reconhecem que indivíduos do gênero masculino exercem maior influência, também se apontou como causa, a área específica de obras, comumente com mais atores homens. Em paralelo, com causas de influência de indivíduos do gênero feminino, cinco participantes comentaram. Para essas mulheres, o cenário atual da universidade, tendo uma gestão predominantemente feminina, incentiva e encoraja a participação de diversas mulheres, permitindo que elas se posicionem como lideranças institucionais.

A partir da diversidade de opiniões das participantes, observa-se que não existe uma unanimidade sobre um determinado gênero exercer maior ou menor influência. Para a parcela de participantes que reconhecem a participação de indivíduos com poder simbólico na UFSCar, seis consideram que os indivíduos exercem influência independente de seus gêneros; enquanto que para cinco participantes, os indivíduos do gênero masculino exercer maior influência.

Embora a opinião dessas cinco mulheres não prevaleça no resultado apurado, entende-se que suas observações não devem ser desconsideradas dentro do contexto estudado. De algum modo, a perspectiva dessas mulheres sugere que certas práticas valorizadas, quando realizadas por indivíduos homens, são legitimadas dentro da universidade, mas não em toda a amplitude desse campo. Essa relatividade pode ser explicada por Bourdieu (2010) que aponta que o poder está presente em toda a parte de um campo, mas pode estar concentrado em um ponto central, ou em mais de um ponto ou em lugar nenhum. As variações de concentração de poder em determinados pontos, com mais ou menos manifestações, o tornam mais ou menos visível ou, até mesmo imperceptível.

Para Hallett (2003) o poder simbólico não é proporcional para todos os indivíduos. Essa desproporção, por vezes, implica na construção de uma cultura organizacional com desigualdades, o que converge, de certa forma, com a percepção de algumas gestoras de os homens, mesmo não ocupando cargos de gestão na UFSCar, exercem maior influência do que as mulheres.

As observações sobre as causas da influência, como a experiência e o legado da pessoa, a área de conhecimento e de concentração desses indivíduos (tanto homens como mulheres), reforça que o poder simbólico está associado ao seus *habitus* e, consequentemente, com os seus capitais (econômico, cultural, social e simbólico). Nesse sentindo, tem-se o entendimento de Misoczky (2003) sobre cada campo valorizar os tipos de capitais que considera pertinente para sua estrutura e que, por sua vez, são distribuídos de forma desigual, tornando-se objetos de disputas. O resultado das disputas gera um processo de acumulação ou de transformação de capitais, desencadeando no poder simbólico dos agentes.

4.3.8 Resultados e análises das respostas às Perguntas Abertas 15 e 16

A Pergunta 15 aborda as experiências das mulheres em Cargos de Direção, em relação a terem vivenciado (ou não) alguma prática discriminatória ou de violência, durante o desempenho do seu cargo atual, no decorrer de um processo comunicativo. A Pergunta 16,

pede, a depender da experiência vivenciada por essas mulheres, para mencionarem se essas possíveis práticas discriminatórias costumam advir de indivíduo do gênero masculino, ou do gênero feminino, ou de ambos os gêneros.

Os Quadros 26 e 27, a seguir, apresentam os conteúdos das respostas dadas as perguntas 15 e 16. Destaca-se que informações sensíveis, que pudessem identificar os indivíduos nesses relatos, foram transcritas com parcimônia.

Quadro 26 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 15

(continua)

PERGUNTA 15) Comente caso tenha vivenciado (ou não) alguma prática discriminatória ou de violência, durante o desempenho do seu cargo atual, no decorrer de um processo comunicativo.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Ausência de Experiências de Violência Simbólica	**1**	[Causas que impendem a vivência de prática discriminatória ou de violência]	**1**	**P5**	(...) penso que em função do meu perfil para me comunicar com as pessoas.
Sinais de Existência da Violência Simbólica	**2**	[Exemplos de prática discriminatória ou de violência]	**1**	**P3**	A experiência da participante, retratada na questão 7, expõe um ato de racismo, ocorrido durante o exercício de seu cargo e cometido por uma mulher. Considerando o grau de sensibilidade das informações que detalhavam a situação, a pesquisadora optou em suprimi-las desse quadro.
			2	**P4**	Ironias, não comunicar questões que deveriam ser comunicadas, tentativas de apagamento, tentativas de me tirar do controle de situações .
			3	**P7**	Tive situações de conflito, como um servidor se achar superior a mim só por questão de gênero .
			4	**P8**	Escutei a frase já: "você é muito boa no que faz, mas tem um defeito, é mulher e como mulher, o emocional sobressai quando, para seu cargo, deveria ser mais racional" .
			4	**P8**	A experiência retratada pela participante expõe um ato de assédio moral e de constrangimento sexual, cometido por homens. Considerando o grau de sensibilidade das informações que detalhavam a situação, a pesquisadora optou em suprimi-las desse quadro.
			5	**P9**	(...) já vivenciei algumas situações onde colegas, que não eram da área de atuação, questionavam o trabalho que estava sendo realizado de forma pejorativa. Questionamentos e discussões são sempre bem-vindas, o problema é a forma como são apresentadas.
			6	**P14**	(...) com falas sarcásticas .

Quadro 26 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 15

(conclusão)

PERGUNTA 15) Comente caso tenha vivenciado (ou não) alguma prática discriminatória ou de violência, durante o desempenho do seu cargo atual, no decorrer de um processo comunicativo.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Sinais de Existência da Violência Simbólica	**3**	[Momentos ou Espaços em que ocorreu a prática discriminatória ou de violência]	**1**	**P11**	(...) em reunião. (...)
			2	**P14**	(...) em várias situações diante de chefias (...)
			3	**P16**	(...) no conselho (...) no início da gestão.
Ausência de Experiências de Violência Simbólica	**4**	[Não Vivenciou prática discriminatória ou de violência]	**1**	**P1**	não vivenciei
			2	**P2**	Não vivenciei
			3	**P5**	Não vivenciei (...)
			4	**P6**	não me lembro de ter vivenciado
			5	**P13**	não vivi.
			6	**P15**	Não se aplica
Sinais de Existência da Violência Simbólica	**5**	[Vivenciou prática discriminatória ou de violência]	**1**	**P3**	O caso que descrevi na questão 7.
			2	**P4**	Sim. (...)
			3	**P7**	há muitos anos atrás sim, hoje não mais . (...)
			4	**P8**	Vive (...)
			5	**P9**	Sim (...)
			6	**P10**	Sim, vivenciei.
			7	**P11**	Sim (...) Prática discriminatória.
			8	**P12**	Sim, vivenciei algumas vezes esse tipo de atitude.
			9	**P14**	Sim, (...)
			10	**P16**	Sofri muitas agressões comunicativas (...)

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

Quadro 27 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 16

(continua)

PERGUNTA 16) A depender da sua experiência, mencione se possíveis práticas discriminatórias costumam advir de indivíduo do gênero masculino, ou do gênero feminino, ou de ambos os gêneros.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Sem Resposta	**1**	[Não houve resposta]	**1**	**P13**	Não respondeu.
Sem Resposta	**2**	[Dificuldade em Responder à Pergunta]	**1**	**P7**	não sei identificar se há uma diferença
Sinais de Existência da Violência Simbólica	**3**	[Exemplos de prática discriminatória ou de violência]	**1**	**P3**	No que se refere à questão racial, as práticas discriminatórias advêm de homens e mulheres.
			2	**P10**	Em geral, na forma evidente, apresentam-se como interrupções da fala e/ou de manifestações verbalizadas e/ou de movimentos corporais que desqualificam a fala ou tomada de decisão .

Quadro 27 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 16

(conclusão)

PERGUNTA 16) A depender da sua experiência, mencione se possíveis práticas discriminatórias costumam advir de indivíduo do gênero masculino, ou do gênero feminino, ou de ambos os gêneros.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Sinais de Existência da Violência Simbólica	**4**	[Maior frequência de práticas discriminatórias por indivíduos do gênero masculino]	**1**	**P1**	práticas discriminatórias costumam advir de indivíduo do gênero masculino
			2	**P4**	(...) com predominância do masculino.
			3	**P5**	De acordo com minha experiência pessoal, mais comumente do gênero masculino
			4	**P8**	Nos casos em que sofri situações desagradáveis sempre foram do gênero masculino.
			5	**P11**	Predominância do gênero masculino e indivíduos "mais velhos" na universidade .
			6	**P14**	Gênero masculino
			7	**P16**	(...) mas é mais comum que parta de homens .
			2	**P6**	não me lembro de ter vivenciado
			3	**P15**	Não vivenciei tal experiência
Sinais de Existência da Violência Simbólica	**5**	[Práticas discriminatórias por indivíduos de ambos os gêneros]	**1**	**P3**	No que se refere ao gênero, não vejo diferenciação em práticas discriminatórias que podem advir de ambos os agrupamentos.
			2	**P4**	Ambos, (...)
			3	**P9**	Ocorrem de ambos os gêneros pela minha vivência.
			4	**P12**	Ambos os gêneros.
			5	**P16**	Há ocorrências das duas origens, (...)
Ausência de Experiências de Violência Simbólica	**6**	[Não Vivenciou prática discriminatória ou de violência]	**1**	**P2**	Não vivenciei
			2	**P6**	não me lembro de ter vivenciado
			3	**P15**	Não vivenciei tal experiência

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

De acordo com as respostas das participantes, 10 apontaram ter vivenciado alguma prática discriminatória ou de violência. Destaca-se, inclusive, o comentário “sofri muitas agressões comunicativas” (P16). De outro lado, seis participantes comentaram não ter vivenciado esse tipo de situação.

Das participantes que relataram ter vivenciado essas práticas discriminatórias ou de violência, seis delas trouxeram exemplos de suas experiências em resposta à Pergunta 15: “racismo” (P3); “Ironias, não comunicar questões que deveriam ser comunicadas, tentativas de apagamento, tentativas de me tirar do controle de situações” (P4); “situações de conflito, como um servidor se achar superior a mim só por questão de gênero” (P7); “você é muito boa no que faz, mas tem um defeito, é mulher e como mulher, o emocional sobressai quando, para seu cargo, deveria ser mais racional”, além de “um ato de assédio moral e de constrangimento

sexual” (P8); “algumas situações onde colegas, que não eram da área de atuação, questionavam o trabalho que estava sendo realizado de forma pejorativa” (P9); “com falas sarcásticas” (P14). Houve também o apontamento de dois exemplos de práticas discriminatórias, nas respostas à Pergunta 16: para uma das participantes, as discriminações referentes às questões raciais, advêm de homens e mulheres (P3); e para outra participante, as discriminações “em geral, na forma evidente, apresentam-se como interrupções da fala e/ou de manifestações verbalizadas e/ou de movimentos corporais que desqualificam a fala ou tomada de decisão” (P10).

Em relação aos momentos e espaços em que ocorreram as práticas discriminatórias ou de violência vivenciadas por essas mulheres, três delas apontaram que em reuniões, assim como em reuniões de conselho do qual participa como gestora e em várias situações diante de outras chefias.

Para uma das participantes o seu perfil para se comunicar com as pessoas, é um fator que impende que ela vivencie práticas discriminatórias ou de violência.

Quanto aos atos discriminatórios ou de violência advirem de indivíduos do gênero masculino, ou do gênero feminino, ou de ambos os gêneros, três participantes relataram que ocorre de ambos os gêneros; duas (P4 e P16) consideram que acontecem por ambos os gêneros, mas prevalece o gênero masculino; e cinco apontaram ser mais frequente, por indivíduos do gênero masculino. Nesse sentido destaca-se o comentário sobre ser de “predominância do gênero masculino e de indivíduos "mais velhos" na universidade” (P11). De modo contrário, três participantes reforçaram não ter vivenciado esse tipo de experiência; uma apontou não saber identificar se há alguma diferença; uma não respondeu à questão e a resposta de outra não esclareceu esse ponto.

A partir das respostas, observa-se que entre as 16 mulheres que participaram da pesquisa, 10 vivenciaram alguma forma de violência ou de prática discriminatória durante o desempenho de seus cargos. Esse quantitativo é o equivalente à 62,50% da amostra, o que pode representar a realidade da maioria das mulheres que ocupam cargos de gestão na universidade. Para sete, dessas 10 mulheres, as práticas discriminatórias advêm, de forma mais frequente, de indivíduos do gênero masculino.

Essa constatação vai ao encontro da análise de Bourdieu (2005) sobre a existência de uma ordem estabelecida no mundo, na qual as relações de dominação criam direitos e privilégios que desfavorecem aqueles que sofrem injustiças. Essas situações intoleráveis persistem e são experimentadas de maneira aceitável, sendo integradas à "ordem mundial" como algo natural, funcionando como um poder que hipnotiza. É dentro dessa lógica que Bourdieu (2005) aborda a dominação masculina como uma estrutura que não necessita de

justificativa, atuando como uma força sobre os subordinados. Essa dominação se manifesta como uma violência simbólica, que é invisível e sutil, exercendo seu poder de maneira imperceptível. A violência simbólica opera através de meios simbólicos de comunicação e de conhecimento ou ignorância, uma vez que as vítimas nem sempre percebem que estão sendo submetidas a essa violência (Bourdieu, 2005).

Entende-se, de acordo com Thiry-Cherques (2006), que toda a aceitação da superioridade masculina cria um ambiente propício para o exercício completo da dominação, pois o que é considerado natural também está integrado aos *habitus* dos indivíduos, independentemente do gênero, e ao *habitus* do campo. Essa situação faz com que os atos de dominação masculina e da violência simbólica resultante passem despercebidos e, mesmo quando notados, nem sempre sejam questionados.

Outro ponto que merece certo destaque são os registros feitos sobre os momentos ou espaços em que as práticas discriminatórias ou de violência acontecem. Há uma unanimidade sobre serem em reuniões, reuniões de conselhos ou diante de outras chefias. Esses momentos contam, normalmente, com a participação de várias pessoas, como é o caso das reuniões de conselhos. Isso sugere que existe uma tendência em desqualificar a mulher, que está à frente de uma negociação, seja buscando por uma solução ou lidando com interesses divergentes, etc., desprestigiando-a publicamente.

Entende-se que essa tendência converge com os apontamentos feitos por Moura e Jardim (2020), sobre o **c**hamado "estilo Dilma", vinculado ao modo como a ex-Presidenta da República Dilma Rousseff se portava e realizada seus discursos. A "rotulagem" pela impressa na época, foi resultado das relações de poder que a afetaram a ex-Presidenta publicamente, como um produto da dominação masculina e uma forma de violência simbólica construída em torno de uma figura feminina que ousou exercer um cargo de liderança. O aspecto "público" desses atos contra as gestoras da UFSCar, embora em menor alcance, equiparam-se ao ocorrido com a ex-Presidenta.

Situações similares também foram apontadas na pesquisa realizada com as mulheres em cargos de gestão na IFES, objeto de estudo de Grangeiro e Militão (2020), sobre se sentirem subestimadas em reuniões com quórum predominantemente masculinos, em que suas ideias nem sempre são ouvidas.

A configuração descrita pelas repostas, sobre a percepção do machismo na UFSCar, alinha-se com os argumentos de Hardy e Clegg (2001) de que as ideologias machistas predominantes nas organizações não surgem internamente, mas são reflexos da ideologia machista da sociedade. A reprodução de atos machistas nas organizações as vezes acontecem

de forma sutil, muitas vezes de forma imperceptível e não explícita. Assim, as organizações são locais adequados para implementar políticas antidiscriminatórias. No entanto, de acordo com Hardy e Clegg (2001) e Wroblewski (2019), tais políticas muitas vezes tratam apenas os sintomas, e não as causas, as quais estão profundamente enraizadas na sociedade dominada pelo gênero.

Sobre a prática de racismo, vivenciada por uma das participantes, evidencia que a universidade, enquanto organização, ainda tem um longo caminho a percorrer no combate as práticas discriminatórias que ultrapassam as questões de gênero. Percebe-se, assim como no caso do machismo, que as estruturas sociais interferem na cultura organizacional, tanto pelo contexto estrutural no qual a organização se encontra, assim como pelo *habitus* de seus agentes (Hallett, 2003). Neste sentido, indivíduos que de algum modo são privilegiados na estrutura social, seja pela sua raça ou gênero, também o serão nas organizações, mas em desfavor de outros.

4.3.9 Resultados e análises das respostas às Perguntas Abertas 17 e 18

A Pergunta 17, traz em seu preambulo a afirmação de que as mulheres que chegam a ocupar cargos hierárquicos mais altos são sempre instigadas a demonstrar habilidades profissionais e emocionais para o exercício do cargo, mas também em se apresentar suficientes de modo que não sejam vistas em desvantagem perante os homens que exercem (ou exerceram) esses postos de poder. Deste modo, considerando a cultura organizacional da UFSCar, pede-se para que as participantes comentem caso sintam-se em posição de vulnerabilidade para o exercício de seus cargos, ao ponto que exercício de suas funções se tornou um grande desafio para suas carreiras profissionais.

Na sequência, a Pergunta 18, busca a avaliação, pela ótica das participantes, da cultura organizacional da UFSCar em relação à dominação masculina e de possíveis disputas pelo controle do poder no ambiente organizacional.

Os Quadros 28 e 29, a seguir, apresentam os conteúdos das respostas dadas as perguntas 17 e 18, que encerram o questionário.

Quadro 28 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 17

(continua)

PERGUNTA 17) As mulheres que chegam a ocupar cargos hierárquicos mais altos são sempre instigadas a demonstrar habilidades profissionais e emocionais para o exercício do cargo, mas também em se apresentar suficientes de modo que não sejam vistas em desvantagem perante os homens que exercem (ou exerceram) esses postos de poder. Considerando a cultura organizacional da UFSCar, comente se você se sente em posição de vulnerabilidade para o exercício do seu cargo, ao ponto que exercício de sua função tornou-se um grande desafio para sua carreira profissional.

Subcategoria	Unidade de Registro		Registros das Participantes		
Fatores favoráveis à Gestão Feminina	**1**	[Aceitação da Equipe]	**1**	**P1**	(...) fui bem aceita e sinto reciprocidade da equipe interna da UFSCar. (...)
			2	**P5**	(...) e sinto também que as pessoas me respeitam pelo trabalho que estou fazendo, mas isso é mais externalizado pelas mulheres do que pelos homens.
			3	**P9**	Eu sempre tive muito apoio das pessoas na UFSCar enquanto estava exercendo a função. (...)
Fatores favoráveis à Gestão Feminina	**2**	[Aspectos da Gestão Feminina]	**1**	**P7**	Temos muitas vantagens enquanto mulheres, principalmente no trato com as pessoas e consequentemente na comunicação, o que leva a bom desempenho na gestão.
Segurança para desempenho do cargo	**3**	[Ausência do sentimento de vulnerabilidade/desafio]	**1**	**P8**	Em nenhum momento (...)
			2	**P16**	(...) mas nunca me afetou a ponto de me sentir ameaçada ou incompetente para desempenhar as atividades requeridas pelo cargo.
Segurança para desempenho do cargo	**4**	[Ausência do sentimento de desafio]	**1**	**P7**	Não é um grande desafio (...)
Segurança para desempenho do cargo	**5**	[Ausência do sentimento de vulnerabilidade]	**1**	**P1**	Não me sinto em posição de vulnerabilidade para o exercício do seu cargo, (...)
			2	**P3**	Eu não identifico situações de vulnerabilidade de exercício das funções institucionais que o cargo exige.
			3	**P5**	Não me sinto em posição de vulnerabilidade para o exercício do meu cargo, muito pelo contrário, me sinto totalmente competente para isso
			4	**P6**	eu não me sinto em posição de vulnerabilidade para o exercício do meu cargo
			5	**P10**	(...) Embora tenham me afetado ocasionalmente, não chegaram a criar vulnerabilidade para o cumprimento da função.
			6	**P11**	Não sinto posição de vulnerabilidade .
			7	**P12**	Não me sinto vulnerável neste momento da minha vida profissional, (...)
			8	**P15**	Não me sinto em posição de vulnerabilidade
Insegurança para desempenho do cargo	**6**	[Causas Geradoras de Vulnerabilidade]	**1**	**P2**	Entendo que a vulnerabilidade no exercício do meu cargo se dá devido às questões burocratizantes da comunicação entre setores da UFSCar, (...)

Quadro 28 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 17

(continuação)

PERGUNTA 17) As mulheres que chegam a ocupar cargos hierárquicos mais altos são sempre instigadas a demonstrar habilidades profissionais e emocionais para o exercício do cargo, mas também em se apresentar suficientes de modo que não sejam vistas em desvantagem perante os homens que exercem (ou exerceram) esses postos de poder. Considerando a cultura organizacional da UFSCar, comente se você se sente em posição de vulnerabilidade para o exercício do seu cargo, ao ponto que exercício de sua função tornou-se um grande desafio para sua carreira profissional.

Subcategoria	Unidade de Registro		Registros das Participantes		
Fatores favoráveis à Gestão Feminina	**7**	[Circunstâncias que não geram Desafio]	**1**	**P8**	(...) estou numa unidade em que poucas pessoas vislumbram, não representa perigo ou disputa de poder estar ali, muito pelo contrário, demanda muita energia e desgaste emocional por conta do que ela atende, então talvez isso seja um ponto que faz com que não sofra qualquer tipo de pressão por estar ali .
Insegurança para desempenho do cargo	**8**	[Causas geradoras do sentimento de Desafio]	**1**	**P4**	O fato de ser mulher torna minha função triplamente desafiadora. Ser mulher e mãe dobra o desafio.
			2	**P9**	Acredito que o meu principal desafio é a minha autocobrança. Quando estamos exercendo cargos de direção é importante identificar o que pode ser delegado para não ser sobrecarregado. Delegar tem sido um aprendizado constante na minha carreira profissional.
Insegurança para desempenho do cargo	**9**	[Causa Geradoras dos sentimentos de Vulnerabilidade/Desafios]	**1**	**P1**	Quando precisamos lidar com agentes externos tem diferença.
			2	**P10**	Porém, momentos de discriminação são absolutamente dispensáveis nessa rotina e deveriam inexistir .
Insegurança para desempenho do cargo	**10**	[Condicionantes para Aceitação da Equipe]	**1**	**P7**	(...) mas enquanto mulher temos que viver provando que somos competentes todos os dias.
Fatores favoráveis à Gestão Feminina	**11**	[Consequências positivas dos Desafios]	**1**	**P10**	O enfrentamento desse desafio, em seu dia a dia, traz diversos amadurecimentos e satisfações pessoais, assim, como melhor capacitação profissional .
Aspectos que favorecem a dominação masculina	**12**	[Modos de discriminação com base no gênero]	**1**	**P4**	Já ouvi coisas como "não pode ser líder porque precisa de mais tempo para cuidar das filhas", ou, não pode estar presente porque está com as filhas (em tom de desdem), ignorando que mesmo quando preciso estar em home office trabalho intensamente e nunca abandonei uma responsabilidade por isso .
			2	**P14**	(...) já fui assediada moralmente inúmeras vezes pelos indivíduos do gênero masculino da equipe. Seja dificultando o serviço na hora da execução, falas sarcásticas, desrespeito em situações diante de chefias, falas suicidas, comentários inapropriados com colegas de trabalho, fadiga na hora de se comunicar... são muitas situações .

Quadro 28 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 17

(conclusão)

PERGUNTA 17) As mulheres que chegam a ocupar cargos hierárquicos mais altos são sempre instigadas a demonstrar habilidades profissionais e emocionais para o exercício do cargo, mas também em se apresentar suficientes de modo que não sejam vistas em desvantagem perante os homens que exercem (ou exerceram) esses postos de poder. Considerando a cultura organizacional da UFSCar, comente se você se sente em posição de vulnerabilidade para o exercício do seu cargo, ao ponto que exercício de sua função tornou-se um grande desafio para sua carreira profissional.

Subcategoria	Unidade de Registro		Registros das Participantes		
Fatores favoráveis à Gestão Feminina	**13**	[Circunstâncias que não geram Vulnerabilidades]	**1**	**P2**	(...) e menos em função de eu ser mulher.
			2	**P3**	O que ocorre são as disputas políticas, as quais derivam das concepções do que a UFSCar é ou dos caminhos que precisa percorrer. E tais disputas são de ambos os grupos quais sejam homens ou mulheres. Que essas disputas apareçam é normal e faz parte do processo próprio à universidade.
			3	**P12**	(...) pois estou no final da carreira e já passei por muita coisa. (...)
Sem Resposta	**14**	[Não houve resposta]	**1**	**P13**	Não respondeu.
Insegurança para desempenho do cargo	**15**	[Reconhece a existência do desafio]	**1**	**P4**	Sim. (...)
			2	**P10**	Há um desafio intrínseco do cargo de gestão, independentemente do gênero de quem está em seu exercício .
			3	**P11**	Mas estar num cargo como este é um desafio por si só.
			4	**P14**	Sim, eu sinto que estou vivendo um grande desafio.
Insegurança para desempenho do cargo	**16**	[Reconhece a existência do sentimento de vulnerabilidade]	**1**	**P12**	(...) Mas ao longo da minha vida pregressa, sim, muita vezes sofri assedio de várias formas.
			2	**P16**	Eu identifico esse tipo de sentimento nas pessoas, (...)

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

Quadro 29 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 18

(continua)

PERGUNTA 18) Descreva como você avalia a cultura organizacional da UFSCar em relação à dominação masculina e possíveis disputas pelo controle do poder no ambiente organizacional.

Subcategoria	Unidade de Registro		Registros das Participantes		
Traços da Cultura Organizacional da UFSCar	**1**	[Aspectos da Cultura Organizacional] - Mudanças/Avanços em desfavor da desigualdade do gênero	**1**	**P6**	Acho que a UFSCar tem avançado nesse aspecto de cultura organizacional, mas ainda há muito o que progredir. Mudanças culturais são demoradas.
			2	**P10**	(...) Porém, há mudanças significativas nos últimos anos.
			3	**P11**	(...) Creio que isso está mudando ao longo do tempo, mas ainda temos um longo caminho pela frente para que a igualdade de gênero seja efetiva dentro da nossa instituição, em todos os aspectos .
			4	**P15**	Sempre teremos elementos e aspectos a melhorar, mas enquanto organização entendo que tem clareza da equidade e se empenha constantemente em combater qualquer tipo de discriminação .

Quadro 29 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 18

(continuação)

PERGUNTA 18) Descreva como você avalia a cultura organizacional da UFSCar em relação à dominação masculina e possíveis disputas pelo controle do poder no ambiente organizacional.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Traços da Cultura Organizacional da UFSCar	**2**	[Aspectos da Cultura Organizacional] - Participação Feminina	**1**	**P3**	(...) Como afirmado, hoje a universidade é gerida, **majoritariamente por mulheres** . Talvez, com os dados será possível afirmar com certeza, mas aqui na unidade que dirijo, ela é **majoritariamente feminina** (repito, faltam os dados, o que afirmo é de observação).
			2	**P4**	Acho que ter **gestões femininas** como a atual representam um avanço na nossa cultura.
			3	**P8**	Como colocado estamos **numa gestão em que as mulheres são maioria** e isso faz muita diferença porque a igualdade e diversidade é o carro chefe . A criação do Observatório Mulheres UFSCar mostra isso e mostra também o quanto precisamos crescer nessas políticas de igualdade.
			4	**P16**	(...) e percebo que temos avançado bastante - **a um custo alto porque não vemos mulheres medíocres ocupando lugares de destaque**, o que acontece com alguma frequência com homens .
Traços da Cultura Organizacional da UFSCar	**3**	[Aspectos da Cultura Organizacional] - Relações Departamentais	**1**	**P1**	Cada centro, departamento ou unidade tem relações diferentes. (...)
Aspectos que favorecem a dominação masculina	**4**	[Aspectos da disputa pelo poder em diferentes ambientes]	**1**	**P3**	(...) E as disputas pelo poder ocorrem sempre em qualquer ambiente, e em uma sociedade machista, os homens se beneficiam, mesmo que individualmente não sejam machistas.(...)
			2	**P4**	(...) A disputa pelo controle de poder no ambiente organizacional é "velada", (...)
Outras formas de discriminações	**5**	[Aspectos do Racismo]	**1**	**P3**	(...) E, do mesmo modo, nas demais discriminações que moldam nossa sociedade, em uma sociedade racista as pessoas brancas se beneficiam, ainda que não sejam individualmente racistas. Inclusive as mulheres brancas que são privilegiadas em relação aos homens negros, inclusive . (...)
Ausência da interferência do Gênero em disputas pelo poder	**6**	[Causas para Gênero não ser fator de influência em disputas pelo poder]	**1**	**P1**	(...) Acho que muitas vezes a característica de comportamento (mais ou menos dominadora) de cada um predomina em relação ao gênero. Pelo menos na UFSCAr, ambiente de alto índice de escolaridade creio que é assim. (...)
A dominação masculina no ambiente organizacional da UFSCar	**7**	[Fatores que favorecem a dominação masculina na UFSCar]	**1**	**P4**	(...) Importante destacar que não basta o fato de ser uma mulher no controle do poder, se este controle perpetuar atitudes machistas, muitas mulheres são machistas.
			2	**P16**	(...) Entendo que origem da universidade tendo as exatas como referência e fortaleza contribuiu para esse cenário (...)
Outras formas de discriminações	**8**	[Fatores que favorecem as discriminações]	**1**	**P3**	(...) A questão que sobressai é quais são as medidas que as pessoas fazem para erradicar tais formas de discriminação, nas suas vidas cotidianas, mas, sobretudo quando ocupam cargos de poder.

Quadro 29 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 18

(continuação)

PERGUNTA 18) Descreva como você avalia a cultura organizacional da UFSCar em relação à dominação masculina e possíveis disputas pelo controle do poder no ambiente organizacional.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Traços da Cultura Organizacional da UFSCar	**9**	[Aspectos da Cultura Organizacional] - Fatores que reduzem/inibem a dominação masculina	**1**	**P3**	(...) Ou seja, talvez, estejamos vivendo uma atmosfera em que há mais mulheres do que homens. (....)
			2	**P7**	(...) Hoje, nós mulheres temos espaço e respeitabilidade na execução das nossas funções, mesmo em cargo de gestão.
			3	**P12**	(...) mas novas lideranças femininas estão emergindo e acredito que, gradualmente, isso está se diluindo.
Ausência da interferência do Gênero em disputas pelo poder	**10**	[Gênero não é fator de influência em disputas pelo poder]	**1**	**P1**	(...) Às vezes mesmo sendo só indivíduos de gênero feminino, pode se ter disputas e ambiente hostil. (...)
A dominação masculina no ambiente organizacional da UFSCar	**11**	[Identifica a existência de uma dominação masculina na UFSCar]	**1**	**P4**	(...) porque aqui ninguém quer parecer machista porque foge aos valores da UFSCar, mas na prática o machismo é gigante e os homens não querem aceitar o controle do poder por mulheres. (...)
			2	**P5**	Embora nos últimos anos evoluímos muito em relação a isso na UFSCar, ainda existe uma dominação masculina nos cargos de gestão e uma forte disputa pelo controle do poder. (...)
			3	**P10**	Em determinados setores há desequilíbrios, apresentando relativamente baixa participação de mulheres nos processos de decisão. (...)
			4	**P11**	A predominância masculina em cargos de chefia, direção na UFSCAR é histórica, assim como na sociedade brasileira. (...)
			5	**P12**	A cultura machista ainda é presente na UFSCar (...)
			6	**P14**	Ainda vejo muitos homens em cargos de poder e muitas vezes despreparados para exercê-los . (...)
			7	**P16**	Como a grande maioria dos espaços de poder vejo que a UFSCar possui sim uma cultura organização de domínio masculino. (...)
A dominação masculina no ambiente organizacional da UFSCar	**12**	[Momentos/Espaços que evidenciam a dominação masculina na UFSCar]	**1**	**P5**	(...) Isso é muito perceptível nos momentos de eleição da gestão superior e composição da equipe de gestão.
			2	**P14**	(...) Vejo assédio moral e uma crescente disputa por poder nos ambientes organizacionais, ainda mais quando esse foi substituído por uma mulher.
			3	**P16**	(...) Imagino que não fosse o governo anterior, jamais a UFSCar teria duas mulheres como gestoras. Não porque não seriam eleitas, **mas porque a dominação masculina não permitiria essa composição de saída.**
Sem Resposta	**13**	[Não houve resposta]	**1**	**P13**	Não respondeu.

Quadro 29 – Classificação do Conteúdo das Respostas à Pergunta 18

(conclusão)

PERGUNTA 18) Descreva como você avalia a cultura organizacional da UFSCar em relação à dominação masculina e possíveis disputas pelo controle do poder no ambiente organizacional.					
Subcategoria	**Unidade de Registro**		**Registros das Participantes**		
Ausência da dominação masculina no ambiente organizacional da UFSCar	**14**	[Não identifica a existência de uma dominação masculina na UFSCar]	**1**	**P2**	Não consigo identificar esta dominação no setor em que trabalho.
			2	**P3**	Não consigo identificar que haja uma dominação masculina na UFSCar. (...)
			3	**P7**	Não vejo mais a dominação masculina na UFSCar como no passado. (...)
			4	**P9**	Eu sinceramente nunca observei disputas entres os gêneros por controle de poder.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados obtidos pelas respostas ao questionário *online*.

A partir das respostas, nota-se que duas participantes afirmaram que não se sentem em posição de vulnerabilidade ou desafiadas a desempenhar as atividades requeridas pelos seus cargos. Uma das participantes afirmou que, para ela, o Cargo de Direção não é um grande desafio. E, sete participantes não se sentem vulneráveis, como aponta o comentário de P5: "Não me sinto em posição de vulnerabilidade para o exercício do meu cargo, muito pelo contrário, me sinto totalmente competente para isso".

Em sentido oposto, quatro participantes apontaram que reconhecem ser um desafio o desempenho de seus cargos, independente do gênero, pois o exercício de um Cargo de Direção é um desafio por si só. Em sentido similar, duas participantes reconhecem a existência do sentimento de vulnerabilidade, sendo que uma disse já ter sentido, em sua vida pregressa o assédio de várias formas; e outra, comentou identificar a vulnerabilidade em outras pessoas. Apenas uma das participantes não respondeu à Pergunta 17. Embora sejam poucos os relatos nesse sentido, percebe-se que algumas mulheres se sentem, de certo modo, inseguras para o desempenho de seus cargos por alguma razão.

Percebe-se, também, uma variação significativa de opiniões entre as participantes, sobre se sentirem (ou não) em posição de vulnerabilidade ou desafiadas para desempenhar seus cargos. Nem todas as participantes que se sentem vulneráveis, se sentem desafiadas e vice-versa. Essa ambivalência percebida nas respostas, sugere que as experiências das gestoras se distinguem, de forma natural, em consequência de suas trajetórias, idade, dentre outros fatores.

A teoria de Bourdieu (2005), que aborda o *habitus* e o campo, sugere que as práticas e percepções, individuais e coletivas, são moldadas por disposições sociais internalizadas. O *habitus* é um sistema de disposições, que implicam nos modos de perceber, de sentir, de fazer,

de pensar, sendo capaz de determinar a maneira como os indivíduos agem diante de determinada circunstância. O *habitus* é adquirido mediante a interação social e pela interiorização das estruturas sociais, de modo que é tão internalizado, que se torna imperceptível ao indivíduo e ao grupo (Thiry-Cherques, 2006). Observando o contexto da UFSCar, pressupõe-se que as experiências das gestoras em torno da vulnerabilidade e do desafio podem estar relacionadas com as práticas culturais e sociais do ambiente universitário e aos seus *habitus* individuais.

Para as participantes que reconhecem existir o sentimento de vulnerabilidade e o desafio, apontou-se como possíveis causas: o contato com agentes externos e os momentos de discriminação, os quais não deveriam existir. Como causa de vulnerabilidade, apontou-se as questões burocratizantes referentes à comunicação entre setores da UFSCar. E, como causas de desafio, indicou-se o fato de ser mulher e mãe, que torna a função triplamente desafiadora; e a autocobrança, sendo que a delegação de tarefas tem sido um aprendizado para sua carreira profissional.

Em sentido oposto, foram indicadas como possíveis circunstâncias que não provocam desafios para o exercício dos seus cargos, as características da unidade organizacional. Segundo a participante, poucas pessoas vislumbram trabalhar em sua unidade, sendo que seu cargo não representa perigo ou seja um motivo de disputa de poder. E, como circunstâncias que não causam sentimento de vulnerabilidade, foram apontadas: ser mulher; estar em final de carreira e, por isso, já ter vivenciado muitas situações; e o fato de que as disputas políticas no âmbito da universidade, são intrínsecas às suas concepções. Logo, essas disputas, tanto de homens como de mulheres, são comuns e fazem parte da instituição.

Percebe-se que as causas da presença ou ausência de vulnerabilidade e desafio são variadas. Entre essas causas, o gênero foi identificado como um fator tanto gerador quanto não gerador de tais condições. O reconhecimento de que gênero gera, por vezes, desigualdade nas organizações, sugere que o gênero influencia, também, na maneira como o poder é exercido e percebido. A variabilidade nas respostas das participantes sobre as causas dos sentimentos de desafio e de vulnerabilidade, assim como sobre se sentirem (ou não) desafiadas ou vulneráveis, também pode ser entendida em termos das diferentes experiências individuais com a discriminação de gênero e das perspectivas promovidas por seus próprios *habitus*.

O comentário de uma das participantes aponta que "estar em final de carreira e, por isso, já ter vivenciado muitas situações" não lhe causam o sentimento de vulnerabilidade. O *habitus* dessa participante, enquanto produto de suas experiências ao longo de sua vida, favorece essa percepção. Essa constatação, por sua vez, vai ao encontro do entendimento de (Thiry-Cherques,

2006), de que o *habitus* é um produto das experiências históricas individuais e coletivas de cada agente, e da interação entre essas experiências, mas que podem ser reversíveis na medida que outras potencialidades são aprendidas. O habitus é restruturado ao decorrer da vida do agente, sendo que as novas aquisições são condicionadas pelas mais antiga. No mesmo sentido, (Setton, 2002) aponta que o *habitus* funciona como um sistema baseado no passado, mas capaz de orientar a ação presente, mantendo-se, sobretudo, em constante reformulação, não sendo algo pré-determinado como o destino, mas atuando como uma matriz que auxilia os indivíduos a realizarem suas escolhas e, de certa forma, influencia em suas percepções sobre uma determinada situação ou circunstância.

Como consequências do desafio, uma das participantes indicou que o seu enfrentamento "traz diversos amadurecimentos e satisfações pessoais, assim, como melhor capacitação profissional" (P10), gerando, portanto, impactos positivos para suas carreiras, sendo um fator favorável a gestão feminina.

Tem-se, nesse aspecto, que as experiências das mulheres em cargos de liderança envolvem muitos fatores de ordem pessoal e profissional. O desafio de conciliar papéis tradicionais de gênero com responsabilidades profissionais é frequentemente citado como uma fonte de estresse, mas também pode ser visto como um mecanismo de crescimento e capacitação.

Outros aspectos mencionados nas respostas, sobre fatores favoráveis a gestão feminina, referem-se à aceitação da equipe. Três participantes fizeram observações sobre serem bem aceitas pela equipe interna da UFSCar, que seus trabalhos são respeitados e do apoio recebido para o exercício de suas funções. Outra participante mencionou que o fato de ser mulher, traz algumas vantagens em relação ao trato com as pessoas e, consequentemente, na comunicação, o que reflete no bom desempenho da gestão. Em sentido contrário, uma participante comentou que "enquanto mulher temos que viver provando que somos competentes todos os dias" (P7). Logo, a aceitação da equipe, para essa participante, esbarra na questão do gênero.

Os apontamentos sobre a aceitação da equipe, podem ser compreendidos como a necessidade das gestoras se enquadrarem às "regras do jogo", pertencentes à dinâmica organizacional da universidade. As "regras do jogo" são mencionadas por Schein e Schein (2022) enquanto uma categoria de observação da cultura organizacional, que correspondem às regras implícitas, não escritas, mas necessárias para que o indivíduo consiga se adaptar à organização e com isso ser aceito pelo grupo. Nesse mesmo sentido, para Thiry-Cherques (2006), o *habitus* é adquirido por aprendizagem explícita ou implícita e contém o reconhecimento das "regras do jogo" que existem em um determinado campo. E, ao tratar da

dimensão comportamental da comunicação, Rego (1986) considera que o nível interpessoal, referente as variáveis internas de cada comunicador e as relações entre as pessoas, leva em consideração as suas intenções, expectativas e as regras do jogo. Ou seja, é a forma como os indivíduos se afetam mutuamente e ao mesmo tempo regulam e controlam uns aos outros. Deste modo, na visão desta pesquisadora, a aceitação, que por vezes é influenciada por questões de gênero, é fundamental para que as gestoras consigam se adaptar ao campo da universidade e exercerem seus papéis.

As respostas à Pergunta 17, também revelaram modos de discriminação vivenciadas pelas participantes. Uma das participantes relatou que já ouviu comentários do tipo: "não pode ser líder porque precisa de mais tempo para cuidar das filhas", ou, “não pode estar presente porque está com as filhas (em tom de desdém), ignorando que mesmo quando preciso estar em *home office* trabalho intensamente e nunca abandonei uma responsabilidade por isso” (P4). Outra participante comentou que “já fui assediada moralmente inúmeras vezes pelos indivíduos do gênero masculino da equipe. Seja dificultando o serviço na hora da execução, falas sarcásticas, desrespeito em situações diante de chefias, falas suicidas, comentários inapropriados com colegas de trabalho, fadiga na hora de se comunicar... são muitas situações” (P14).

Para esta pesquisadora, as situações apontadas de discriminação com base no gênero, são sinais de manifestação da dominação masculina na universidade. As respostas das participantes refletem uma realidade onde, apesar de avanços, as discriminações ainda persistem, criando um ambiente onde as mulheres enfrentam desafios adicionais e, por vezes, sentem-se vulneráveis.

Quanto à avaliação da cultura organizacional da UFSCar em relação à dominação masculina e possíveis disputas pelo controle do poder no ambiente organizacional, **sete** participantes apontaram identificar a existência de uma dominação masculina na UFSCar. Destaca-se, portanto, os comentários a seguir: “(...) aqui ninguém quer parecer machista porque foge aos valores da UFSCar, mas na prática o machismo é gigante e os homens não querem aceitar o controle do poder por mulheres” (P4); “a predominância masculina em cargos de chefia, direção na UFSCar é histórica, assim como na sociedade brasileira” (P11); “como a grande maioria dos espaços de poder vejo que a UFSCar possui sim uma cultura organização de domínio masculino” (P16).

Em sentido oposto, quatro participantes relataram não conseguir identificar a existência de uma dominação masculina na UFSCar. E uma das participantes não respondeu à pergunta.

Como momentos e espaços que evidenciam a dominação masculina na UFSCar, foram mencionados: ser mais perceptível nos processos eleitorais para escolha da gestão superior e para a composição da equipe de gestão; uma das participantes apontou, inclusive, que "(...) se não fosse o governo anterior, jamais a UFSCar teria duas mulheres como gestoras. Não porque não seriam eleitas, mas porque a dominação masculina não permitiria essa composição de saída" (P16); e, que o assédio moral e a disputa do poder são percebidos nos ambientes organizacionais, normalmente, quando há substituição de um homem, por uma mulher, em cargos de chefia.

As respostas não indicam, de forma unânime, a existência de uma dominação masculina na UFSCar. Mais uma vez, acredita-se que a variabilidade de percepções das mulheres, pode estar associado aos seus *habitus* individuais e as características de suas unidades organizacionais. Desta forma, sem desprezar os indícios da existência da dominação masculina na UFSCar, nota-se que as respostas que apontam os momentos em que ela fica mais evidente, correspondem aos processos e ocasiões onde há alteração dos cargos de chefia. Esse aspecto pode representar a resistência, dos homens, em manter-se nesses postos e não aceitarem que as mulheres ocupem esses lugares.

Nesse sentido, Valle (2007) aponta que os campos têm seus interiores preenchidos por indivíduos que ocupam, por sua vez, posições determinadas, sendo o mundo social um espaço multidimensional. Para a autora, Bourdieu descreve o campo social como um espaço de conflito, pois os agentes dominantes tendem a reproduzir as condições de dominação para se manterem em suas posições. Deste modo, no interior dos campos, os agentes se mantem em uma luta permanente, gerando as categorias de divisão do mundo social.

Ao observar as dificuldades encontradas pelas mulheres da UFSCar, em torno dos cargos que elas ocupam, percebe-se que a desigualdade existente entre os gêneros resulta de uma estrutura criada por uma classe de ordem dominante nesse campo. Nesse sentido, Steil (1997) considera que a estrutura organizacional tem parte definida pelos indivíduos com poder de influenciá-la, criando consenso sobre valores e resistências a mudanças. Segundo a autora, a constante exclusão das mulheres em cargos de liderança (ou a resistência em aceitá-las nessas posições) pode ser o reflexo dos valores dos grupos masculinos, que consideram inadequado a ocupação desses espaços pelas mulheres.

As respostas indicaram alguns fatores que favorecem a dominação masculina na UFSCar: o fato da origem da universidade ter as ciências exatas como referência e fortaleza (área predominantemente masculina); e, a presença de mulheres no controle do poder, não é

suficiente, se neste controle perpetuar atitudes machistas, pois muitas mulheres são machistas, o que contribui para com esse cenário.

Uma das participantes comentou que “a questão que sobressai é quais são as medidas que as pessoas fazem para erradicar tais formas de discriminação, nas suas vidas cotidianas, mas, sobretudo quando ocupam cargos de poder” (P3). Ou seja, o silenciamento diante das injustiças, pode ser apontado como um elemento que favorece as discriminações de um modo geral.

Quanto à percepção da dominação masculina estar associada à origem da universidade ser no campo das ciências exatas, reforça o entendimento acerca dos impactos da divisão social do trabalho, em que as atividades são distribuídas de forma desproporcional entre os gêneros. Segundo Bordieu (2005), o fortalecimento dessa divisão, conta com a acentuação de certas diferenças e o obscurecimento de certas semelhanças entre os gêneros, gerando um acúmulo de poder ao masculino, a partir de uma crença que seu corpo biológico é superior ao corpo feminino.

Sobre a presença de mulheres em cargos de liderança não ser suficiente para inibir a dominação masculina, pois muitas mulheres são machistas, Hardy e Clegg (2001) e Wroblewski (2019) também abordam essa problemática. Para essas autoras, isso acontece em decorrência da ideologia machista, que não nascer o no interior das organizações, mas sim nas sociedades. Ou seja, muitas mulheres carregam essas práticas para o espaço organizacional, reproduzindo atos machistas aprendidos no decorrer de suas trajetórias e, muitas vezes, sem perceberem de forma explicita que as fazem. Entende-se, portanto, que o silenciamento diante das injustiças, pode não ser intencional, mas se dá em consequência de como as estruturas sociais e organizacionais favorecem a naturalização de condutas machistas e de outras formas de discriminação.

Nessa mesma ótica, outros pontos observados nas respostas, sobre aos aspectos da disputa pelo poder presentes em diferentes ambientes. Para as participantes a sociedade machista beneficia os homens, mesmo quando, individualmente, não sejam machistas; e, o fato do controle de poder no ambiente organizacional ser "velado", favorece esse cenário. No mesmo sentindo, uma das participantes apontou aspectos referentes ao racismo, em que as pessoas brancas se beneficiam, mesmo quando não são racistas. Assim como mulheres brancas são privilegiadas em relação aos homens negros.

Os fatores mencionados nas respostas, vão ao encontro do que Setton (2002) comenta sobre a existência de uma relação “dialética” entre sujeito e sociedade, como uma “via de mão dupla” entre *habitus* individual e a estrutura de um campo, o qual é socialmente determinado.

Para a autora, as ações, comportamentos, escolhas ou aspirações individuais não são algo puramente definido ou planejado por cada indivíduo, mas resultam das relações entre um *habitus* e as pressões e estímulos de uma conjuntura, ou seja, das forças do campo ao qual o indivíduo está vinculado, num processo de interação. Assim, quando as participantes retratam que a sociedade machista e o racismo beneficiam até os homens não machistas e pessoas não racistas, percebe-se essa relação dialética entre a conjuntura social e os indivíduos, estimulam certas posturas, como o silenciamento e naturalização, diante das injustiças.

Para uma das participantes o gênero das pessoas não é um fator que influência nas disputas pelo poder. Para ela, um ambiente só com pessoas do gênero feminino pode ter disputas e ser um ambiente hostil. Ou seja, a disputa pelo poder não está relacionada ao fato da pessoa ser do gênero masculino ou do gênero feminino, ocorrendo igualmente entre ambos os gêneros. Essa participante considera, como causa para que o gênero não seja um fator que influência nas disputas pelo poder, as características de comportamento (mais ou menos dominadora) de cada indivíduo, as quais predomina em relação ao gênero. Ela acredita, que pelo menos na UFSCar, ambiente de alto índice de escolaridade, seja dessa forma.

As respostas à Pergunta 18, também apresentaram aspectos sobre a cultura organizacional da UFSCar, das quais observamos referir-se às características das relações departamentais, em que uma das participantes enfatizou que cada Centro Acadêmico, Departamento ou Unidade tem relações diferentes. Outras características, mencionadas por quatro participantes, referem-se à participação feminina na gestão da universidade, que se dá de uma forma bastante expressiva, sendo um avanço na cultura da universidade e, portanto, um diferencial da atual gestão que apoia a igualdade e a diversidade. Dentre as respostas apontou-se a criação do Observatório de Mulheres e a percepção acerca de que, além dos grandes avanços, as mulheres assumem um custo alto ao serem gestoras, pois "não vemos mulheres medíocres ocupando lugares de destaque, o que acontece com alguma frequência com homens" (P16). Nota-se, também, que quatro participantes mencionaram aspectos da cultura Organizacional, referentes às mudanças e avanços em desfavor da desigualdade do gênero. Para essas participantes, é percebido avanços significativos nos últimos anos, para que a igualdade de gênero seja efetiva dentro da UFSCar. Mas ainda há muito o que progredir, pois mudanças culturais são demoradas. Contudo, uma das participantes considera que a UFSCar, enquanto organização, tem clareza da equidade e se empenha constantemente em combater qualquer tipo de discriminação. E, dentre os comentários das participantes, mostram-se como fatores que reduzem ou inibem a dominação masculina na UFSCar: uma possível presença de mais mulheres do que de homens, na gestão da universidade; a ocupação dos espaços pelas mulheres

e a respeitabilidade na execução de suas funções, mesmo em cargo de gestão; e, o fato de que novas lideranças femininas estarem emergindo.

Sobre os aspectos da cultura organizacional da UFSCar, destaca-se a crescente abertura para a participação feminina na gestão da universidade, vista como um avanço cultural que promove igualdade, embora reconheça-se que as transformações culturais são lentas. Acredita-se que o fato de ter duas mulheres exercendo os cargos de Reitora e de Vice-Reitor na atual gestão, assim como a presença expressiva de mulheres em outros cargos de liderança, é um fator que favorece e incentiva outras mulheres a ocuparem novos lugares na universidade. Schein e Schein (2022) consideram que o fundador tem um papel relevante na criação da cultura da organização. E, embora os cargos de Reitora e de Vice-Reitora não correspondam às fundadoras da universidade, elas são, durante um período, as principais lideranças dessa instituição. Suas ações, de certa forma, influenciam sobremaneira a cultura da universidade e no modo como as outras mulheres também se comportarão.

É importante destacar que a cultura organizacional, no entanto, é considerada como uma ação social construída coletivamente, moldada por mecanismos de interações sociais, por aqueles que partilham dos mesmos objetivos, não se restringindo apenas nos pensamentos de seus líderes (Machado; Maranhão; Pereira, 2016). Deste modo, haverá sempre os conflitos e pressões no interior desse campo, além das resistências à mudança da ordem já estabelecida, por aqueles que são favorecidos por ela. A mudança implica em ruptura, transformação e criação, e concomitantemente, envolve riscos. E o risco principal, que muitos buscam evitar, é das alterações das relações de poder (Fleury, 1996). Por essas razões, entende-se que grupos de mulheres em cargos de liderança na UFSCar, demonstram estar encorajadas a debaterem a discriminação do gênero no âmbito da universidade, mas, provavelmente encontrarão resistência pelo caminho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo principal identificar as dificuldades percebidas pelas mulheres em Cargos de Direção na UFSCar nos processos de comunicação interna e analisar a relação entre gênero e essas dificuldades nos processos comunicativos, formais e informais. Como objetivos secundários, buscou-se: 1) comparar a participação feminina e masculina nos Cargos de Direção de 2008 a 2022, buscando indícios do "Teto de Vidro"; 2) identificar os canais de comunicação preferidos pelas gestoras na UFSCar e 3) investigar a presença de barreiras e indícios de violência simbólica contra as gestoras, a partir de suas perspectivas e dos processos de comunicação em que participam.

Apoiado em uma abordagem predominantemente qualitativa, o enfoque da pesquisa consistiu na opinião das mulheres que exercem Cargos de Direção na UFSCar, levando em considerando suas percepções acerca dos processos internos de comunicação organizacional em seus ambientes naturais de trabalho.

Com base nos dados coletados via questionário online, notou-se que as percepções das mulheres em Cargos de Direção na UFSCar que participaram da pesquisa são diversificadas, não havendo uma unanimidade sobre os temas abordados. No entanto, a falta de unanimidade nas respostas indica que suas experiências e perspectivas são relativas, o que pode estar associado aos seus *habitus* individuais e aos *habitus* do campo (ou das unidades organizacionais) em que atuam.

Vale destacar que as perguntas do questionário foram construídas com base em determinados pontos do referencial teórico. Contudo, as análises das respostas não se limitaram a esses pontos, embasando-se, por vezes, no conteúdo do referencial teórico sobre comunicação e/ou sobre o gênero, e/ou sobre poder. Acredita-se que essa possibilidade, de análise a partir de mais de uma teoria, demonstra que os apontamentos feitos pelas participantes sobre a comunicação interna, mantem, por vezes, um vínculo com questões sobre o gênero e com as relações de poder adjacentes na cultura organizacional da UFSCar.

Sobre o enfrentamento de possíveis barreiras que podem interferir prejudicialmente nos processos comunicativos, percebe-se uma variação nas visões das gestoras da UFSCar acerca da tensão na comunicação, do uso da comunicação não verbal, da percepção seletiva e sobre a associação de possíveis falhas de equipe às falhas de comunicação, assim como sobre a interferência do gênero nessas situações. Ou seja, não existe uma unanimidade de opiniões, mas há indicativos que, por vezes, esses recursos geram interferências, que podem estar associados às disposições individuais e às características da unidade organizacional.

Conclui-se que os canais de comunicação mais utilizados pelas gestoras da UFSCar são documentos eletrônicos no SEI e e-mail para comunicação formal, enquanto mensagens instantâneas são predominantemente utilizadas para comunicação informal. Reuniões presenciais e face a face são preferidas para negociações e acordos, com reuniões virtuais sendo usadas quando o contato presencial não é possível. A preferência por reuniões presenciais ou virtuais, em vez de comunicação formal como documentos, reflete a afirmação de Mintzberg (1990) de que gerentes preferem a comunicação verbal, que os ajuda a armazenar informações na memória e auxilia na tomada de decisões. Percebe-se, também, que a comunicação síncrona é valorizada para evitar mal-entendidos e facilitar o feedback, necessário para uma comunicação eficaz, conforme Robbins, Judge e Sobral (2010) e Putnam (2009).

Embora haja variação nas opiniões das participantes, o gênero foi identificado como um fator que influencia a escolha dos canais de comunicação e pode criar barreiras. Essa constatação está alinhada com Robbins, Judge e Sobral (2010), que indicam que homens e mulheres comunicam-se de formas diferentes - homens reafirmam status, enquanto mulheres criam conexões. Desta forma, algumas mulheres, para evitar mal-entendidos, adotaram estratégias de comunicação adaptadas ao contexto, semelhante ao que Baldissera e Silva (2017) descrevem sobre a escolha de estratégias comunicacionais apropriadas.

A variabilidade das percepções das gestoras sobre as causas de barreiras na comunicação, assim como sobre as diferenças na comunicação entre gêneros, associadas aos estereótipos, revelam como as crenças sociais e os papéis de gênero influenciam a forma como as mulheres e os homens se comunicam e se comportam em ambientes profissionais. A necessidade de adaptação a posturas consideradas masculinas por algumas gestoras ilustra a tensão entre a identidade pessoal e as expectativas profissionais.

Já as análises dos percentuais de mulheres e homens em cargos efetivos e de direção na UFSCar, de 2008 a 2022, revela que, na maioria dos anos, houve uma sub-representação feminina em cargos de direção, sugerindo a presença do "teto de vidro". Compreende-se que os anos em que o percentual de mulheres em cargos de direção foi maior, representam uma tendência de redução das barreiras impostas pelo "teto de vidro". Nota-se, no entanto, que durante a gestão de 2016 a 2020, liderada por uma mulher, a representatividade feminina nos cargos mais altos foi baixa, enquanto que, para a gestão atual, também liderada por uma mulher, cerca de 52% dos cargos de direção foram ocupados por mulheres.

Entende-se, entretanto, que apesar da melhora dos índices a partir de 2021, não é possível afirmar que houve uma mudança permanente na cultura organizacional, pois a designação de cargos varia a cada gestão. Para efetivas mudanças estruturais e culturais que

favoreçam a igualdade de gênero na UFSCar, é necessário um compromisso coletivo e a promoção de iniciativas que visem combater as desigualdades, de modo a contribuir para uma mudança gradual na cultura organizacional da universidade.

A análise das questões de gênero na gestão da UFSCar revela uma complexa interseção entre comunicação, poder simbólico, violência simbólica e dominação masculina. As informações coletadas pela pesquisa, evidenciam como estereótipos de gênero e as dinâmicas de poder, podem moldar as experiências das mulheres em cargos de liderança na universidade.

A influência de indivíduos fora da estrutura hierárquica formal, que detêm o poder simbólico, demonstra que o poder não se restringe às posições formais. A capacidade desses indivíduos de influenciar negociações e decisões reflete a dinâmica dos "campos" descrita por Bourdieu, onde o *habitus* e o capital social desempenham papéis centrais na configuração das relações de poder. A ausência de consenso sobre a influência de gênero nesses processos indica a complexidade da distribuição do poder simbólico.

A violência simbólica, manifestada em práticas discriminatórias e agressões comunicativas, revela a persistência da dominação masculina. A aceitação das mulheres nas equipes e o equilíbrio entre papéis de gênero tradicionais e as responsabilidades profissionais aparecem como fatores importantes para a eficácia da gestão feminina.

Entende-se que a variação nas percepções de vulnerabilidade e desafio enfrentadas pelas gestoras está ligada às suas trajetórias pessoais e ao ambiente cultural da UFSCar. A resistência à mudança e a reprodução de valores machistas indicam que, apesar dos avanços, a igualdade de gênero ainda enfrenta barreiras significativas. A crescente presença feminina em posições de liderança sugere uma transformação cultural em curso, mas a luta pela igualdade e pela inclusão continua a exigir esforços para superar as resistências e transformar a cultura organizacional da universidade.

Em suma, a integração de fatores como estereótipos de gênero, poder simbólico e violência simbólica na análise da gestão feminina na UFSCar permite uma compreensão mais aprofundada das complexas dinâmicas que afetam as experiências das mulheres em cargos de liderança. A luta por igualdade de gênero na universidade é um processo contínuo que envolve tanto a adaptação às normas existentes quanto a promoção de mudanças culturais substanciais.

Aponta-se como principais limitações dessa pesquisa: a) a dificuldade de localização de material (artigos) que abordasse os três temas ao mesmo tempo - comunicação interna, gênero e poder – e na mesma perspectiva observada por essa pesquisa; b) o uso do questionário com muitas perguntas abertas, embora tenha oportunizado uma liberdade nas respostas, também pode ter desestimulado a participação das gestoras na pesquisa frente ao tempo necessário

respondê-lo; c) a data do envio dos convites para as participantes da pesquisa, próximo as festas de final de ano e período de férias, também pode ter sido um fator que inibiu a adesão e gerou a demora no envio das respostas; d) a grande variabilidade de respostas dadas as questões abertas trouxeram muitas informações, o que ocasionou, de certo modo, uma dificuldade em esgotar todas as possibilidades de análises diante do corpus da pesquisa.

Deste modo, considerando a variabilidade das respostas e a ausência de uma unanimidade para aos temas sob análise, sugere-se, para futuras pesquisas, estudos que abordem as características das unidades organizacionais e os traços e trajetórias dos perfis das gestoras. Acredita-se que seja possível, por meio de uma análise do *habitus* individuais e das características do campo, encontrar elementos que justifiquem as diferentes percepções sobre a dinâmica contida nessa tríade – comunicação, gênero e poder. Além dessa sugestão, o panorama apresentado nesta pesquisa, pode favorecer futuras investigações acerca dos efeitos do "Teto de Vidro" para as mulheres em cargos de liderança, dando enfoque às barreiras de comunicação ou às práticas discriminatórias.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, R.; SILVA, C. A. L. da. Comunicação organizacional e relações de poder: o gestor no papel de auscultador na comunicação entre organizações e empregados. **Comunicação organizacional**: Vertentes conceituais e metodológicas. IN: Ângela Marques... [et al.] (organizadores), Belo Horizonte, © PPGCOM UFMG, 2017, vol. 1, p. 131-147. Disponível em: https://professor.ufrgs.br/elisangela-lasta/files/pdf.pdf. Acesso em: 04 fev. 2023

BARDIN, L.. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa, Portugal: Edições 70, Lda, 2010. 281p.

_____. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, Lda. 2016. 279p.

BERLO, D. K. **O processo da Comunicação – Introdução à Teoria e Prática**. Tradução Jorge Arnaldo Fortes, 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura S.A, 1970.

BERTERO, C. O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder (p. 29-43). **Cultura e poder nas organizações** / M. Teresa Leme Fleury .... (et. al.) – 2. Ed. – 16. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

BOULART, I. B.; LANZA, M. B. de F.. Identidade das pessoas e das organizações. **Revista Administração em Diálogo**, v. 9, n. 1, p. 1-18, 2007. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/40743/identidade-das-pessoas-e-das-organizacoes/i/pt-br. Acesso em: 20 mai. 2023

BOURDIEU, P. **A Dominação Masculina**. Tradução Maria Helena Kühner. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005. 160p.

_____. **O Poder Simbólico**. Tradução Fernando Tomaz. 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010. 322p.

CANIN, D. de O.; LOPES FILHO, B. B. Interação, poder e dialogismo para a gênese social da organização. **Comunicação organizacional**: Vertentes conceituais e metodológicas. IN: Ângela Marques... [et al.] (organizadores), Belo Horizonte, © PPGCOM UFMG, 2017, vol. 1, p. 449-463. Disponível em: https://professor.ufrgs.br/elisangela-lasta/files/pdf.pdf. Acesso em: 04 fev. 2023

CARVALHO, M. P. de. O Conceito de Gênero no dia a dia da sala de aula. **Revista de Educação Pública**, vol. 21, n. 46, 2012, p. 401-412. Recuperado em 04 março, 2017. Disponível em: https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/educacaopublica/article/view/416/381. Acesso em: 11 mar. 2023

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica** – 4.ed. – São Paulo: Makron Books, 1996.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação / trad. Lúcia Simonini. - 2.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONCEIÇÃO, A. C. L. da. Teorias feministas: da “questão da mulher” ao enfoque de gênero. **RBSE – Revista Brasileira de Sociologia da Emoção**, v. 8, n. 24, 2009, p. 738–757. Disponível em: http://www.cchla.ufpb.br/rbse/Conceicao_art.pdf. Acesso em: 11 mar. 2023

FLEURY, M. T. L. O Desvendar a Cultura de uma Organização – Uma Discussão Metodológica (p. 15-27). **Cultura e poder nas organizações** / M. Teresa Leme Fleury .... (et. al.) – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 1996.

FRANCO, M. L. P. B.. **Análise de Conteúdo**. – 3. Ed. – Brasília: Liber Livro Editora, 2008.

GÓIS, M.; RAMOS, N.. **A cultura organizacional como barreira no desenvolvimento profissional feminino: a segregação de gênero na Universidade Federal de São Carlos**. Trabalho de conclusão da disciplina de Teoria das Organizações. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil, 2022.

GRANGEIRO, R. da R.; MILITÃO, M. L. Mulheres na Gestão Universitária: trajetória profissional, vivências e desafios. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 26, n. 3, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9506. Acesso em: 03 jun. 2024.

HALLETT, T. Symbolic power and organizational culture. **Sociological Theory**, v. 21, n. 2, june, 2003, p. 128-149. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-9558.00181>. Acesso em: 14 set. 2022.

HARDY, C.; CLEGG, S. R. Alguns Ousam Chamá-lo de Poder (Capítulo 13). **Handbook de Estudos Organizacionais**. Tradução do Capítulo: Vitarque Lucas Coêlho e Tomaz Assmar Santos. São Paulo: Atlas, 2001.

HIRATA, H. Globalização e divisão sexual do trabalho. **Cadernos Pagu**, v. 17, n. 18, 2001, p. 139-156. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cpa/a/PcsfvS6CPpgQRZLRmdTzgxL/?lang=pt&format=pdf. Acesso em: 01 abr. 2023

_____. Gênero, classe e raça Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. **Tempo Social**, v. 26, n. 1, 2014, p. 61-73. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0103-20702014000100005 Acesso em: 01 abr. 2023

_____. GÊNERO, PATRIARCADO, TRABALHO E CLASSE. **Revista Trabalho Necessário**, ano 16, nº 29, 2018, p. 14-27. Disponível em: https://doi.org/10.22409/tn.16i29.p4552 Acesso em: 01 abr. 2023

LIPSKY, M.. **Burocracia de nível de rua**: dilemas do indivíduo nos serviços públicos; Tradução: Arthur Eduardo Moura da Cunha. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4158/1/Burocracia%20de%20n%C3%ADvel%20de%20rua_Michael%20Lipsky.pdf. Acesso em: 23 fev. 2023.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados – 7. ed. – 8. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2015.

MACHADO, F. C. L.; MARANHÃO, C. M. S. de A.; PEREIRA, J. J. O Conceito de Cultura Organizacional em Edgar Schein: uma Reflexão à Luz dos Estudos Críticos em Administração. **Reuna**, v. 21, n. 1, p. 75-96, 2016. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/40575/o-conceito-de-cultura-organizacional-em-edgar-schein--uma-reflexao-a-luz-dos-estudos-criticos-em-administracao-/i/pt-br. Acesso em: 20, mai. 2023.

MARCHIORI, M. R.. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010, p. 145 - 159. Disponível em: http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunica%C3%A7%C3%A3p_interna.pdf. Acesso em: 12 fev. 2023.

MARTINS, G. de A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações** – 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, J. M. L. Imagens do gênero nas disputas pelo poder na América Latina. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 27, n. 3, e58742, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1806-9584-2019v27n358742. Acesso em: 12 fev. 2023.

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 45-61, 2010.

MATEUS, A. F. The Management of Internal Communication for the Wellbeing in Working Place. **VISUAL REVIEW**. International Visual Culture Review / Revista Internacional De Cultura Visual, V. 10, n. 4, 2022, p. 1–18. Disponível em: https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.4328. Acesso em: 12 fev. 2023.

MEINHARD, V. R.; FARIA, J. H. de. Representatividade das mulheres na hierarquia de empresas: estudo de caso com base no women's empowerment principles. **RECADM - Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v.19, n.1 p.033-060, Jan-Abr 2020. Disponível em: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2020002. Acesso em: 01 abr. 2023

MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. **Harvard Business Review**, vol. 68, n. 2, 169-176, 1990. Disponível em: https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact. Acesso em: 11 jul. 2024.

MIRANDA, A. R. A.; FONSECA, F. P.; CAPPELLE, M. C. A.; MAFRA, F. L. N.; MOREIRA, L. B. O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. **Revista PRETEXTO**, v. 14, n. 1, p. 106-123, 2013. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/10039. Acesso em: 03 jun. 2024.

MISOCZKY, M. C. A. Implicações do uso das formulações sobre campo de poder e ação de bourdieu nos estudos organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7 (spe), 2003, p. 9-30. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000500002. Acesso em: 27 mai. 2023

MONTEIRO, M. K.; ALTMANN, H. Ascensão na carreira docente e diferenças de gênero. **Educar Em Revista**, 37, e70432, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0104-4060.70432. Acesso em: 03 jun. 2024.

MORGAN, G. Paradigmas, Metáforas e Resolução de Quebra-Cabeças na Teoria das Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, 2005, p.58-71. Disponível em: https://rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005/paradigmas-metaforas-resolucao-quebra-cabecas-na-teoria-organizacoes. Acesso em: 15 set. 2021

MOURA, P. J. de C.; JARDIM, M. C.. As histerias da presidenta: o "estilo Dilma" como uma representação da violência simbólica exercida sobre a mulher no poder. **Socioanálise das emoções: instituições socioculturais na produção das emoções**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2020, p. 71-95.

NARVAZ. M. G.; KOLLER, S. H. Metodologias feministas e estudos de gênero: articulando pesquisa, clínica e política. **Psicologia em estudo**, 2006, v. 11, n. 3, 2006, p. 647-654. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1413-73722006000300021. Acesso em 24 abr. 2023

NOGUEIRA, M. da C. de O. C. Os discursos das mulheres em posições de poder. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 9, n. 2, 2006, p. 57-72. Disponível em: http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25965/27696. Acesso em: 26 fev. 2023.

OLIVEIRA, F. N. S. de O. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, v.18, n.33, 2018, p. 61-74. Disponível em: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4. Acesso em: 12 fev. 2023.

PAULA, A. P. P. de. Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n.1, 2005, p. 36-49. Disponível em: https://rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005/administracao-publica-brasileira-entre-gerencialismo-gestao-social. Acesso em: 15, set. 2021.

PUTNAM, L. Metáfora da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, cap. 2, p. 43-67. Disponível em: http://ce.comestrategica.com.br/wp-content/uploads/2020/07/Metaforas-da-comunica%C3%A7%C3%A3o-organizacional-2.pdf. Acesso em: 18 fev. 2023

REGO, F. G. T. do. **Comunicação Empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

REIS, V. C. dos; ZUCCO, L. P. As experiências das Oficiais da Marinha do Brasil no exercício do comando. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 28, n. 3, e61934, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2020v28n361934>. Acesso em: 26 fev. 2023.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** Tradução: Rita de Cássia Gomes. 14ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, J. C. S.; ANTUNES, E. D. D.. Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão. **Gestão Contemporânea**, 2013, v. 14, p. 35-60. Disponível em: https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/96848/000915792.pdf?sequence. Acesso em: 11 de mar. 2023.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. **Cultura Organizacional e Liderança**. Tradução: Paula Couto Rodrigues Saldanha, Daniel Vieira. 5ª Edição. Barueri:Atlas, 2022. 328 p.

SETTON, M. da G. J. A teoria do *Habitus* em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. Revista Brasileira de Educação. 2002, v. 20, p. 60-70. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1413-24782002000200005. Acesso em: 20 de mai. 2023.

SIQUEIRA, C. B. de; BUSSINGUER, E. C. de A. As ondas do feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher. **Revista Thesis Juris***,* v. 9, n.1, 2020, p. 145-166. Disponível em: doi:https://doi.org/10.5585/rtj.v9i1.14977. Acesso em: 24 abr. 2023

SOUZA, E. C. L. de; FENILI, R. R. O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n.4, 2016, p.872–890. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395141183. Acesso em: 27, mai. 2023.

SOUZA, E. M. de; CORVINO, M. de M. F.; LOPES, B. C. (2013). Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área da Administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 67, 2013, p. 603-621. Disponível em: https://www.scielo.br/j/osoc/a/xyHkcfZMK8T9RcHbGkLWjNM/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 01 abr. 2023

STEIL, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, v. 32, n. 3, 1997, p. 62-69. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/18443/organizacoes--genero-e-posicao-hierarquica---compreendendo-o-fenomeno-do-teto-de-vidro. Acesso em: 20 mar. 2023

THIRY-CHERQUES, H. R.. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, 2006, p. 27–53. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000100003. Acesso em: 20 mar. 2023

TOMÁS-FOLCH, M. El liderazgo en la Universidad: el papel que tienen ellas. Em Marcos Jesús Iglesias Martínez e Inés Lozano Cabezas (coords.), *La (in)visibilidad de las mujeres en la Educación Superior: retos y desafíos en la Academia.* **Feminismo/s**, v. 29, 2017, p. 369-395. Disponível em: https://doi.org/10.14198/fem.2017.29.15. Acesso: 01 abr. 2023

Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK®. 6ª ed. – EUA. **Project Management Institute**, 2017. Disponível em: https://dicasliderancagp.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Guia-PMBOK-6%C2%AA-Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 15, set. 2021.

VALLE, I. R. A obra do sociólogo Pierre Bourdieu: uma irradiação incontestável. **Educação e Pesquisa**, v. 33, n.1, 2007, p. 117–134. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1517-97022007000100008. Acesso em: 27 mai. 2023.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade, Campinas**, v. 22, n. 3, p. 765-790, 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ecos/a/FSfpH9NQg6qHy3Hky8tCXyt/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 03 jun. 2024.

WROBLEWSKI, A. Women in Higher Education Management: Agents for Cultural and Structural Change? **Soc. Sci**. v. 8, n. 6, 172, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.3390/socsci8060172. Acesso em: 25 mar. 2023

YIN, R. K. **Estudo de Caso** – Planejamento e Método. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

Reitores(as) e Vice-Reitores(as) das Universidades Públicas Federais do Brasil
Pesquisa realizada em 31/07/2022 e atualizada em 06/04/2023

	Sigla	Endereço Eletrônico	Sexo do Reitor(a)	Sexo do Vice-Reitor(a)
1	**UnB**	https://www.unb.br/administrativo/reitoria/2-publicacoes/630-equipe	Feminino	Masculino
2	**UFJ**	https://portalufj.jatai.ufg.br/p/30920-gestao-2019-2023	Masculino	Feminino
3	**UFG**	https://www.ufg.br/p/26912-gestao-2022-2025	Feminino	Masculino
4	**UFCat**	https://catalao.ufg.br/p/6190-reitoria-da-ufcat	Feminino	Masculino
5	**UFMT**	https://www.ufmt.br/pagina/gestao-atual/2091	Masculino	Feminino
6	**UFR**	https://ufr.edu.br/ac-institucional/quem-e-quem/	Feminino	Feminino
7	**UFGD**	https://portal.ufgd.edu.br/reitoria/reitoria/quem-e-quem	Masculino	Feminino
8	**UFMS**	https://www.ufms.br/universidade/reitoria/	Masculino	Feminino
9	**UFAL**	https://ufal.br/ufal/institucional/reitoria	Masculino	Feminino
10	**UFC**	https://www.ufc.br/a-universidade/administracao-da-ufc/83-administracao-superior	Masculino	Masculino
11	**UNILAB**	https://unilab.edu.br/reitoria/?_ga=2.82792662.1538970265.1651513605-934732222.1651513605	Masculino	Feminino
12	**UFCA**	https://www.ufca.edu.br/instituicao/administrativo/estrutura-organizacional/reitoria/o-reitor/ e	Masculino	Feminino
13	**UFMA**	https://portalpadrao.ufma.br/site/institucional/estrutura-organizacional	Masculino	Masculino
14	**UFCG**	https://portal.ufcg.edu.br/reitoria.html	Masculino	Masculino
15	**UFPB**	https://www.ufpb.br/ufpb/menu/institucional/dirigentes	Masculino	Feminino
16	**UFPE**	https://www.ufpe.br/institucional/gabinete-do-reitor	Masculino	Masculino
17	**UNIVASF**	https://portais.univasf.edu.br/reitoria/reitoria/gabinete-do-reitor e https://portais.univasf.edu.br/reitoria/reitoria/gabinete-do-vice-	Masculino	Masculino
18	**UFRPE**	http://www.ufrpe.br/br/content/estrutura-administrativa	Masculino	Masculino
19	**UFAPE**	http://ufape.edu.br/reitoria	Masculino	Masculino
20	**UFPI**	https://ufpi.br/reitoria e https://ufpi.br/vice-reitoria	Masculino	Masculino
21	**UFDPar**	https://www.ufpi.br/estrutura-administrativa-ufdpar	Masculino	Masculino
22	**UFRN**	https://www.ufrn.br/institucional/reitoria	Masculino	Masculino
23	**UFERSA**	https://reitoria.ufersa.edu.br/equipe/	Feminino	Masculino
24	**UFS**	https://reitoria.ufs.br/pagina/21308-equipe-gestora-agendas-curriculos-e-dados	Masculino	Masculino
25	**UFOB**	https://ufob.edu.br/a-ufob/estrutura/reitoria	Masculino	Masculino
26	**UFBA**	https://www.ufba.br/estrutura/administracao_central e https://www.ufba.br/ufba_em_pauta/cerimonia-de-posse-discurso-do-vice-reitor-penildon-silva-filho	Masculino	Masculino
27	**UFRB**	https://ufrb.edu.br/portal/agenda-de-autoridades	Masculino	Masculino
28	**UFSB**	https://ufsb.edu.br/a-ufsb/reitoria/equipe-reitoria	Feminino	Masculino
29	**UFAC**	https://www.ufac.br/site/ufac/institucional	Feminino	Masculino
30	**UNIFAP**	https://www2.unifap.br/reitoria/reitoria/	Masculino	Feminino
31	**UFAM**	https://ufam.edu.br/reitoria.html	Masculino	Feminino
32	**UNIR**	https://www.unir.br/pagina/exibir/18	Feminino	Masculino
33	**UFRR**	https://ufrr.br/reitoria	Masculino	Masculino

34	**UFT**	https://ww2.uft.edu.br/index.php/acessoainformacao/institucional/quem-e-quem	Masculino	Masculino
35	**UFNT**	https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-577-de-7-de-julho-de-2020-265872184 e https://www.in.gov.br/web/dou/-/portarias-de-20-de-outubro-de-2021-353332585	Masculino	Masculino
36	**UFPA**	https://portal.ufpa.br/index.php/reitoria1	Masculino	Masculino
37	**UFRA**	https://novo.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2964&Itemid=574	Feminino	Masculino
38	**UNIFESSPA**	https://www.unifesspa.edu.br/dirigentes	Masculino	Feminino
39	**UFOPA**	http://www.ufopa.edu.br/ufopa/institucional/reitoria-2/gabinete/	Feminino	Feminino
40	**UFES**	https://www.ufes.br/reitor-e-vice-reitor	Masculino	Masculino
41	**UNIFAL-MG**	https://www.unifal-mg.edu.br/portal/reitoria/	Masculino	Masculino
42	**UNIFEI**	https://reitoria.unifei.edu.br/equipe/	Masculino	Masculino
43	**UFLA**	https://ufla.br/acessoainformacao/institucional/pessoas-e-funcoes	Masculino	Masculino
44	**UFU**	https://ufu.br/reitoria	Masculino	Masculino
45	**UFVJM**	http://portal.ufvjm.edu.br/a-universidade/reitoria/contatos	Masculino	Masculino
46	**UFJF**	https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/organizacao/reitoria/	Masculino	Feminino
47	**UFSJ**	https://ufsj.edu.br/reitoria/	Masculino	Feminino
48	**UFV**	https://www.ufv.br/reitoria/	Masculino	Feminino
49	**UFTM**	http://www.uftm.edu.br/gestao	Masculino	Feminino
50	**UFMG**	https://ufmg.br/a-universidade/gestao/dirigentes	Feminino	Masculino
51	**UFOP**	https://ufop.br/administracao-central	Feminino	Masculino
52	**UNIRIO**	http://www.unirio.br/institucional-1/reitoria-2	Masculino	Masculino
53	**UFF**	https://www.uff.br/?q=uff/dirigentes	Masculino	Masculino
54	**UFRRJ**	https://portal.ufrrj.br/institucional/	Masculino	Masculino
55	**UFRJ**	https://ufrj.br/acesso-a-informacao/institucional/perfis/	Feminino	Masculino
56	**UFABC**	https://www.ufabc.edu.br/administracao/reitoria	Masculino	Feminino
57	**UNIFESP**	https://www.unifesp.br/institucional/reitoria/gabinete-reitoria e https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-923-de-29-de-novembro-de-2022-447057452	Feminino	Vago
58	**UFSCar**	https://www.ufscar.br/gestao/equipe	Feminino	Feminino
59	**UTFPR**	http://portal.utfpr.edu.br/estrutura/reitoria	Masculino	Feminino
60	**UNILA**	https://portal.unila.edu.br/reitoria	Masculino	Masculino
61	**UFPR**	https://ufpr.br/gabinete-do-reitor/	Masculino	Feminino
62	**UNIPAMPA**	https://unipampa.edu.br/portal/gabinete-da-reitoria	Masculino	Masculino
63	**FURG**	https://www.furg.br/a-furg/administracao-superior	Masculino	Masculino
64	**UFSM**	https://www.ufsm.br/reitoria/gabinete-do-reitor/home/gestao-2018-2021/reitor e https://www.ufsm.br/reitoria/gabinete-do-reitor/home/gestao-2018-2021/vice-reitor	Masculino	Feminino
65	**UFRGS**	http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/administracao-central	Masculino	Feminino
66	**UFCSPA**	https://www.ufcspa.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/quem-e-quem	Feminino	Feminino
67	**UFPel**	https://wp.ufpel.edu.br/gabinete/reitor/> e <https://wp.ufpel.edu.br/gabinete/vice-reitor/	Feminino	Feminino

68	**UFFS**	https://www.uffs.edu.br/institucional/reitoria/gabinete_do_reitor e https://www.uffs.edu.br/institucional/reitoria/gabinete_do_reitor/vice-reitor	Masculino	Masculino
69	**UFSC**	https://reitoria.ufsc.br/gabinete-da-reitoria/	Masculino	Feminino

APÊNDICE B

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCar)
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS (CECH)
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E SOCIEDADE (PPGASo)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(Resolução CNS 510/2016)

GÊNERO E COMUNICAÇÃO INTERNA: O CASO DAS GESTORAS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Eu, Mariana Góis, estudante do Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade (PPGASo) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) a convido para participar da pesquisa "GÊNERO E COMUNICAÇÃO INTERNA: o caso das Gestoras em uma Instituição Federal de Ensino Superior" orientada pela Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro de Carvalho.

Considerando a importância da comunicação interna para o êxito dos objetivos das organizações e a existência de possíveis dificuldades que as mulheres gestoras enfrentam em ambientes predominantemente masculinos, esta pesquisa pretende identificar quais as principais dificuldades que as gestoras da UFSCar encontram em comunicar-se com seus públicos internos. Ao identificar as dificuldades, analisar-se-á se o gênero interfere nos processos comunicativos originados pelas gestoras, revelando (ou não) possíveis barreiras produzidas pela dominação masculina em relação às mulheres que acessam espaços de poder nas organizações.

Por gestora compreende-se as mulheres que exercem os Cargos de Direção (CD-01, CD-02, CD-03 e CD-04) na UFSCar, em um dos seus quatro *campi* (Araras, Lagoa do Sino, São Carlos e Sorocaba).

Como você é servidora da UFSCar e está, atualmente, exercendo um Cargo de Direção no âmbito dessa universidade, você foi selecionada para receber o convite para participar dessa pesquisa.

Sua participação na pesquisa envolve responder a um questionário *online*, com perguntas sobre diversos aspectos referentes aos processos de comunicação interna da UFSCar, dos quais você participa como gestora. As perguntas visam obter a sua opinião, com base em suas experiências cotidianas e percepções sobre quais são as dificuldades nos processos de comunicação interna, encontradas pelas mulheres nos Cargos de Direção da UFSCar, observando possíveis relações com a variável gênero. Por meio das respostas, espera-se revelar uma possível relação entre a comunicação e o poder, produzidas pela dominação masculina referente às gestoras.

O questionário *online* poderá ser respondido em seu próprio local de trabalho ou em outro local, se assim o preferir. Ele foi elaborado utilizando a ferramenta do "Formulários Google" e não coletará o seu e-mail, visando preservar o seu anonimato. E está dividido em três seções: na primeira seção consta o *link* para acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a opção em aceitar participar da pesquisa; a segunda seção objetiva traçar o perfil das participantes, mas sem identificá-las, e é composto por nove perguntas de múltipla escolha; e a terceira seção apresenta 18 (dezoito) questões que almejam responder os objetivos da pesquisa, sendo todas abertas, possibilitando uma maior liberdade para as participantes, que poderão respondê-las da maneira que considerarem ser a mais adequada. E, por isso, não existe um tempo estimado para responder todo o questionário *online*, que pode variar de acordo com o estilo de cada resposta (sucinta ou detalhada).

A participação na pesquisa não oferece riscos imediatos a você, porém há riscos subjetivos, uma vez que, em alguns casos, você pode experimentar desconforto e sentimentos desagradáveis relacionados às perguntas nele contidas. Ou seja, há o risco de estresse e desconforto, às participantes, como resultado da exposição de suas opiniões pessoais em responder perguntas que envolvem as suas próprias ações e experiências. Além disso, é possível que você sinta cansaço durante e após a elaboração das respostas, em decorrência da utilização do ambiente virtual e do esforço físico e mental para responder todas as perguntas. Dentro os riscos, estão: a possibilidade de sensações como desconforto, medo, vergonha, estresse e cansaço, alterações na autoestima ou visão de mundo provocadas pela leitura das perguntas relacionadas à sua própria prática profissional e decorrentes do tempo disposto pela participante para responder as questões possivelmente sensíveis. É visto, também, o risco de constrangimento e intimidação, pelo teor das perguntas, e pelo fato da pesquisadora ser servidora desta mesma instituição, trabalhando como Secretária da Secretaria Apoio na Pró-Reitoria de Extensão (SA/ProEx) desta universidade. E há os riscos característicos da utilização de ambiente virtual, meios eletrônicos ou atividades não presenciais, em função das limitações das tecnologias utilizadas.

Diante dessas situações, a participante terá garantida a sua liberdade de não responder as perguntas que considerar constrangedoras, podendo desistir de responder todo o questionário *online*, antes de enviá-lo. E, em caso de desistência em responder alguma das perguntas ou todo o questionário *online*, por qualquer fator descrito acima, ou por outro não especificado, asseguro que não haverá nenhum tipo de penalização e/ou prejuízo à participante. E, nessas situações, a pesquisadora irá orientá-la e encaminhá-la para profissionais especialistas e serviços disponíveis, se necessário, visando o bem-estar da participante desistente.

Os benefícios às participantes da pesquisa não serão diretos e imediatos, mas com base em suas perspectivas será possível analisar as possíveis dificuldades na comunicação percebidas pelas gestoras da UFSCar, oriundas da desigualdade de gênero. Desta forma, sua participação nessa pesquisa auxiliará na obtenção de dados que poderão ser utilizados para fins científicos, proporcionando maiores informações e contribuindo para com o diagnóstico que pode embasar reflexões sobre a desigualdade de gênero, possibilitando a propositura de possíveis alternativas que visem reduzir barreiras na comunicação interna e, também, para com a construção de políticas de igualdade de gênero no âmbito da universidade. Outro benefício é o favorecimento ao combate às formas de desigualdade existentes entre os gêneros, a partir dos espaços públicos como as universidades, sendo uma maneira de fomentar as reflexões sobre essas questões e contribuir para com o desenvolvimento de indivíduos atentos a esses dilemas que seguem presentes nas sociedades modernas.

Sua participação é voluntária e não haverá compensação em dinheiro pela sua participação. E você poderá desistir de participar da pesquisa e retirar seu consentimento, antes de enviar suas respostas do questionário. Sua recusa em participar ou a desistência, antes de enviar as respostas, não lhe trará nenhum prejuízo profissional, seja em relação à pesquisadora ou à instituição em que trabalham.

Caso desista de participar durante o preenchimento do questionário e antes de enviá-lo, os seus dados não serão gravados, enviados e nem recebidos pela pesquisadora e serão apagados ao fechar a página do seu navegador. Considerando que o formulário disponibilizado não coletará o seu endereço de e-mail e não solicita dados pessoais que identifica a participante, não será possível a exclusão dos dados da pesquisa após o envio das respostas.

Todas as informações obtidas através da pesquisa serão anônimas e confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação em todas as etapas do estudo, não estando prevista a divulgação de seu nome. Caso seja necessário explicar alguma

situação, sua privacidade estará assegurada. E, se houver a menção a nomes em suas respostas, a eles serão atribuídas letras, com garantia de anonimato nos resultados e publicações, impossibilitando sua identificação. Ainda assim, os dados coletados poderão ter seus resultados divulgados em eventos, revistas e/ou trabalhos científicos.

É garantido às participantes o acesso aos resultados da pesquisa, que poderão ser solicitados à pesquisadora responsável pelo estudo, por e-mail disponibilizado abaixo, a qualquer momento.

As informações obtidas serão armazenadas sob responsabilidade da pesquisadora, que é a única que terá acesso à integralidade das respostas dadas ao questionário, visando assegurar o sigilo e a confidencialidade das informações das participantes da pesquisa. No entanto, são vistas limitações à pesquisadora para assegurar a total confidencialidade dos dados e informações, considerando as limitações quanto à segurança total de dados armazenados em nuvem. Por isso, buscando reduzir os riscos de violação dos dados e das informações, uma vez concluída a coleta de dados, a pesquisadora fará o *download* dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local, os quais serão armazenados por cinco anos, apagando todo e qualquer registro de dados da plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem", imediatamente após a conclusão do *download*. O tratamento dos dados será realizado pela própria pesquisadora, não havendo compartilhamento destes com terceiros. Por fim, asseguramos que nenhuma informação a respeito do seu dispositivo eletrônico utilizado para responder o questionário, será coletada ou acessado.

O uso da ferramenta eletrônica do "Formulários Google" para elaboração do questionário *online* é gratuita. No entanto, caso houver outros custos diretos e indiretos com a pesquisa, esses serão de responsabilidade, exclusivamente, da pesquisadora.

Você deve ler, imprimir e/ou arquivar este TCLE para poder consultá-lo, se necessário, ou ter os contatos da pesquisadora, do Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). Você recebeu uma via deste termo assinado eletronicamente pela pesquisadora, enviado como anexo no e-mail de convite para participar da pesquisa e onde, também, consta o telefone e o endereço da pesquisadora. A assinatura eletrônica da pesquisadora tem a mesma validade de um documento com assinatura física, conforme regulamentado pelo Decreto Nº 10.543, de 13/11/2020.

O acesso a esse termo também está disponível no *link* onde consta o questionário *online*. Contudo, o acesso pelo *link* do questionário *online* é transitório, encerrando-se após a data de 15/12/2023. Por isso, por gentileza, reforçamos que é importante você guardar em seus arquivos uma cópia deste documento.

Caso você, após ter ciência das disposições desse TCLE, concordar em participar da pesquisa, deverá registrar a sua concordância de forma eletrônica, assinalando a opção da questão obrigatória que antecede as perguntas não obrigatórias do questionário *online*. O ato de selecionar a opção de que concorda participar da pesquisa, corresponde à sua assinatura do TCLE. Caso não concorde em participar, basta fechar a página do navegador.

Você terá direito a indenização por qualquer tipo de dano resultante da sua participação na pesquisa e poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação agora ou a qualquer momento.

Este projeto de pesquisa foi aprovado por um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) que é um órgão que protege o bem-estar dos participantes de pesquisas. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos, a segurança e o bem-estar dos participantes de pesquisas. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, entre em contato com o **Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP)** da UFSCar que está vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa da universidade, localizado no prédio da reitoria (área sul do campus São

Carlos). Endereço: Rodovia Washington Luís km 235 - CEP: 13.565-905 - São Carlos-SP. Telefone: (16) 3351-9685. E-mail: cephumanos@ufscar.br. Horário de atendimento: das 08:30 às 11:30.

O CEP está vinculado à **Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP)** do Conselho Nacional de Saúde (CNS), e o seu funcionamento e atuação são regidos pelas normativas do CNS/Conep. A CONEP tem a função de implementar as normas e diretrizes regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, aprovadas pelo CNS, também atuando conjuntamente com uma rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) organizados nas instituições onde as pesquisas se realizam. Endereço: SRTV 701, Via W 5 Norte, lote D - Edifício PO 700, 3º andar - Asa Norte - CEP: 70719-040 - Brasília-DF. Telefone: (61) 3315-5877 E-mail: conep@saude.gov.br.

Dados para contato (24 horas por dia e sete dias por semana):
Pesquisadora Responsável: Mariana Góis
Endereço: Rua Theodolina Modena Coca, nº 85, Residencial Ana Paula, apto nº 654, Bloco nº 6, Vila Rancho Velho, São Carlos (SP) – CEP: 13569-055
Contato telefônico: (35) 99823 1982
E-mail: mariana.gois@estudante.ufscar.br

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Local e data:

Mariana Góis Pesquisador Responsável	Nome do Participante

ANEXO A

Parecer consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCAR

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GÊNERO E COMUNICAÇÃO INTERNA: O CASO DAS GESTORAS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR
Pesquisador: MARIANA GOIS
Área Temática:
Versão: 1
CAAE: 74257323.2.0000.5504
Instituição Proponente: CECH - Centro de Educação e Ciências Humanas
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.511.833

Apresentação do Projeto:
As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e Avaliação dos Riscos e Benefícios" foram extraídas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa (PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO__2207456.pdf de 14/09/2023) e/ou do Projeto Detalhado (Projeto_Detalhado_Mariana_Gois_v1.pdf de 10/09/2023): RESUMO, HIPÓTESE (se houver), METODOLOGIA, CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO.

Resumo:
Considerando a importância da comunicação interna para o êxito dos objetivos das organizações e a existência de possíveis dificuldades que as mulheres gestoras enfrentam em ambientes predominantemente masculinos, esta pesquisa pretende identificar quais as principais dificuldades que as gestoras da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) encontram em comunicar-se com seus públicos internos. Ao responder essa questão, analisar-se-á se o gênero interfere nos processos comunicativos originados pelas gestoras, revelando (ou não) possíveis barreiras produzidas pela dominação masculina em relação às mulheres que acessam espaços de poder, após avançarem o chamado teto de vidro.

Metodologia Proposta:
A abordagem da pesquisa será qualitativa, pois seu enfoque consiste na opinião das mulheres que

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235
Bairro: JARDIM GUANABARA **CEP:** 13.565-905
UF: SP **Município:** SAO CARLOS
Telefone: (16)3351-9685 **E-mail:** cephumanos@ufscar.br

exercem Cargos de Direção na UFSCar, levando em considerando suas percepções subjetivas acerca dos processos internos de comunicação organizacional em seus ambientes naturais de trabalho. Ou seja, a ênfase desta pesquisa está na perspectiva destas mulheres, e, conforme explica Martins (2010), esta é uma característica inerente da abordagem qualitativa, diferente da abordagem quantitativa que, conforme explica o mesmo autor, possui como característica mais marcante o ato de mensurar as variáveis de pesquisas. Em relação ao Método da Pesquisa, ela será do tipo descritiva e se desenvolverá pelo método de estudo de caso. Para Collis e Hussey (2005, p. 24) a "pesquisa descritiva é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos e é usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão". E, de acordo com Yin (2001, p. 32) o "estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno não estão claramente definidos". O estudo de caso será sobre a comunicação organizacional interna dentro do contexto da UFSCar, considerada como unidade de análise, a partir de uma "população" específica, equivalente ao grupo de mulheres que exercem cargos de direção na universidade. Em grau mais profundo e ao encontro com o objetivo principal da pesquisa, analisaremos se a variável equivalente ao gênero interfere (ou não) nestes processos comunicativos, gerando (ou não) impactos e/ou dificuldades. As técnicas de coleta de
dados serão a aplicação de questionário online, com perguntas majoritariamente abertas, para as mulheres exercem os Cargos de Direção da UFSCar (respeitando o anonimato das participantes); pesquisa documental (consultas em sites e sistemas da UFSCar, plataforma do Currículo
Lattes, etc.); e pela observação não participante, uma vez que, embora a pesquisadora faça parte do quadro de servidoras da universidade, não pertence ao grupo que estará sob consideração. E, considerando que a coleta de dados envolverá a participação dos seres humanos, o questionário
somente será aplicado após a apreciação e aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisas em Seres Humanos (CEP) da UFSCar. Sobre as fontes de dados, temos que a principal é o grupo formado, na data do levantamento, por 27 mulheres que ocupam Cargos de Direção (CD) na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), em seus quatro campi (São Carlos, Araras, Sorocaba e Lagoa do Sino). As fontes de dados para a pesquisa documental são os sites e sistemas da UFSCar (como Sistema de Apoio a Gestão Universitária Integrada – SAGUI; Sistema Eletrônico de Informações – SEI; etc.) e a plataforma de Currículo Lattes (que será utilizada em complementação à coleta dos dados referente ao perfil das mulheres entrevistadas pelo questionário); e para a Revisão de Literatura foram utilizados, além de livros, o material localizado e disponível em plataformas de buscas como o Portal de periódicos CAPES, a Web of Science, além da Spell,

Scopus, SCielo, Google Acadêmico, etc, não se restringindo a uma plataforma ou base de dados.

Critério de Inclusão:
Serão convidadas a participar da pesquisa somente as mulheres que estiverem, na data da aplicação do questionário, exercendo Cargo de Direção na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). E, com base nos dados divulgados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe) da UFSCar, sobre a ocupação dos Cargos e Funções de Confiança (<https://www.progpe.ufscar.br/transparencia/cargos-e-funcoes-de-confianca>), as mulheres serão identificadas considerando a nomenclatura dos nomes divulgados que façam referência ao gênero feminino.
Critério de Exclusão:
Mulheres que já exerceram algum Cargo de Direção na UFSCar, seja em outras gestões ou na atual gestão, e que não mais estiverem desempenhando esses cargos na data da aplicação do questionário, não serão convidadas a participar da pesquisa.

Objetivo da Pesquisa:
Objetivo Primário:
Analisar se a variável gênero interfere nos processos comunicativos em que as mulheres gestoras participam, ao identificar quais seriam as barreiras destes processos.
Objetivo Secundário:
1) Verificar indícios da ocorrência do fenômeno chamado "teto de vidro" na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar); 2) Constatar (ou não) a realização de possíveis atos de violência simbólica por meio dos processos comunicativos, em desfavor das mulheres gestoras; 3) Analisar a existência de uma possível correlação entre a comunicação e o poder, produzida pela dominação masculina em relação às mulheres que acessam espaços de prestígio dentro das organizações.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:
Riscos:
A participação na pesquisa não oferece riscos imediatos às participantes, porém há riscos subjetivos, uma vez que, em alguns casos, as participantes podem experimentar desconforto e sentimentos desagradáveis relacionados às perguntas nele contidas no questionário. Ou seja, há o risco de estresse e desconforto, às participantes, como resultado da exposição de suas opiniões pessoais em responder perguntas que envolvem as suas próprias ações e experiências. Além disso, é possível que às participantes sintam cansaço durante e após a elaboração das respostas,

em
decorrência da utilização do ambiente virtual e do esforço físico e mental para responder todas as perguntas. Dentro os riscos, estão: a possibilidade de sensações como desconforto, medo, vergonha, estresse e cansaço, alterações na autoestima ou visão de mundo provocadas pela leitura das perguntas relacionadas à sua própria prática profissional e decorrentes do tempo disposto pela participante para responder as questões possivelmente sensíveis. É visto, também, o risco de constrangimento e intimidação, pelo teor das perguntas, e pelo fato da pesquisadora ser servidora desta mesma instituição, trabalhando como Secretária da Secretaria Apoio na Pró-Reitoria de Extensão (SA/ProEx) desta universidade. E há os riscos característicos da utilização de ambiente virtual, meios eletrônicos ou atividades não presenciais, em função das limitações das tecnologias utilizadas.
Benefícios:
Os benefícios às participantes da pesquisa não serão diretos e imediatos, mas com base em suas perspectivas será possível analisar as possíveis dificuldades na comunicação percebidas pelas gestoras da UFSCar, oriundas da desigualdade de gênero. Desta forma, a participação das gestoras
nessa pesquisa auxiliará na obtenção de dados que poderão ser utilizados para fins científicos, proporcionando maiores informações e contribuindo para com o diagnóstico que pode embasar reflexões sobre a desigualdade de gênero, possibilitando a propositura de possíveis alternativas que visem reduzir essas barreiras na comunicação interna e, também, para com a construção de políticas de igualdade de gênero no âmbito da universidade. Outro benefício, de relevância social, é o favorecimento ao combate às formas de desigualdade existentes entre os gêneros, a partir dos espaços públicos como as universidades, sendo uma maneira de fomentar as reflexões sobre essas questões e contribuir para com o desenvolvimento de indivíduos atentos a esses dilemas que seguem presentes nas sociedades modernas.E, em relação à aplicação do questionário, como técnica de coleta de dados, ela visa assegurar algumas vantagens, as quais são, inclusive, apontadas por Marconi e Lakatos (2015, p. 87), como: economia de tempo; possibilidade de atingir as participantes simultaneamente; garantia de uma liberdade nas respostas, em razão do anonimato que lhes será assegurado; redução do riscos de distorção, por não ter a influência do pesquisador no momento da elaboração das respostas; e as respostas podem ser elaboradas em um horário mais favorável para cada uma das participantes, sem prejudicar suas agendas de compromissos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:
Trata-se de uma pesquisa que deve seguir os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução CNS nº

510 de 2016 e suas complementares.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:
Vide campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações"

Recomendações:
Vide campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações"

Atender as orientações da Conep sobre PROCEDIMENTOS EM PESQUISAS COM QUALQUER ETAPA EM AMBIENTE VIRTUAL. Este documento pode ser acessado na página do CEP UFSCar: http://www.propq.ufscar.br/etica/cep

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:
Após verificação e análise da documentação enviada, não foram observados óbices éticos nos documentos do estudo.

Considerações Finais a critério do CEP:
Diante do exposto, o Comitê de ética em pesquisa - CEP, de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS nº 510 de 2016, manifesta-se por considerar "Aprovado" o projeto. Conforme dispõe o Capítulo VI, Artigo 28, da Resolução Nº 510 de 07 de abril de 2016, a responsabilidade do pesquisador é indelegável e indeclinável e compreende os aspectos éticos e legais, cabendo-lhe, após aprovação deste Comitê de Ética em Pesquisa: II - conduzir o processo de Consentimento e de Assentimento Livre e Esclarecido; III - apresentar dados solicitados pelo CEP ou pela CONEP a qualquer momento; IV - manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda e responsabilidade, por um período mínimo de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa; V - apresentar no relatório final que o projeto foi desenvolvido conforme delineado, justificando, quando ocorridas, a sua mudança ou interrupção. Este relatório final deverá ser protocolado via notificação na Plataforma Brasil. OBSERVAÇÃO: Nos documentos encaminhados por Notificação NÃO DEVE constar alteração no conteúdo do projeto. Caso o projeto tenha sofrido alterações, o pesquisador deverá submeter uma "EMENDA".

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCAR

Continuação do Parecer: 6.511.833

Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2207456.pdf	14/09/2023 13:34:43		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Questionario_Formularios_Google_Mariana_Gois_v1.pdf	14/09/2023 13:33:29	MARIANA GOIS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Email_Convite_Mariana_Gois_v1.pdf	10/09/2023 11:27:13	MARIANA GOIS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Mariana_Gois_v1.pdf	10/09/2023 11:26:49	MARIANA GOIS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Resumido_Mariana_Gois_v1.pdf	10/09/2023 11:26:19	MARIANA GOIS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Detalhado_Mariana_Gois_v1.pdf	10/09/2023 11:25:49	MARIANA GOIS	Aceito
Orçamento	Orcamento_Financeiro_Mariana_Gois_v1.pdf	10/09/2023 10:34:42	MARIANA GOIS	Aceito
Cronograma	Cronograma_Mariana_Gois_v1.pdf	10/09/2023 10:34:27	MARIANA GOIS	Aceito
Declaração de concordância	Carta_de_Autorizacao_da_UFSCar_Mariana_Gois_v1.pdf	10/09/2023 10:34:05	MARIANA GOIS	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_Mariana_Gois_v1.pdf	10/09/2023 10:32:50	MARIANA GOIS	Aceito

Situação do Parecer:
Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:
Não

SAO CARLOS, 18 de Novembro de 2023

Assinado por:
Sonia Regina Zerbetto
(Coordenador(a))

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235
Bairro: JARDIM GUANABARA **CEP:** 13.565-905
UF: SP **Município:** SAO CARLOS
Telefone: (16)3351-9685 **E-mail:** cephumanos@ufscar.br

ANEXO B

Portaria do Gabinete da Reitoria (GR) nº 6601/2023
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

Boletim de Serviço Eletrônico em 06/12/2023

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

GABINETE DA REITORIA - GR

Rod. Washington Luís km 235 - SP-310, s/n - Bairro Monjolinho, São Carlos/SP, CEP 13565-905
Telefone: (16) 33518024 - http://www.ufscar.br

PORTARIA GR Nº 6601/2023

Estabelece o recesso natalino para comemoração das festas de final de ano.

A **REITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**, no uso das atribuições legais e estatutárias que lhe foram conferidas pelo art. 4º do Estatuto da FUFSCar, aprovado pela Portaria MEC nº 1161, de 04/07/1991, publicada no DOU de 05/07/1991 e pelo art. 27 do Estatuto da UFSCar, aprovado pela portaria SESu/MEC nº 984, de 29/11/2007, publicada no DOU de 30/11/2007, e

CONSIDERANDO a PORTARIA SRT/MGI Nº 5.503, de 20 de setembro de 2023, publicada no DOU de 21 de setembro de 2023, Seção 1, pág. 162, que estabelece orientações aos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, acerca do recesso para comemoração das festas de final de ano.

RESOLVE:

Art. 1º Estabelecer o **recesso natalino** para os *campi* da UFSCar, nos períodos de **26 a 29 de dezembro de 2023** e de **2 a 5 de janeiro de 2024,** preservados os serviços essenciais.

§ 1º - Os servidores devem se revezar nos dois períodos comemorativos estabelecidos no artigo 1º, preservando os serviços essenciais, em especial o atendimento ao público.

§ 2º - O recesso deverá ser compensado, na forma do inciso II, do art. 44, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e da Instrução Normativa SGP/ME nº 2, de 12 de setembro de 2018, no período de **08/01 a 31/05/2024**, nos seguintes termos:

I - para os servidores que exercem as suas atividades presencialmente, e não participam do Programa de Gestão, a referida compensação deverá ser realizada mediante antecipação do início da jornada diária de trabalho ou de sua postergação, respeitando-se o horário de funcionamento do órgão ou entidade; e

II - para os servidores que estão participando do Programa de Gestão, na modalidade presencial ou teletrabalho, em regime de execução integral ou parcial,

a referida compensação deverá ser realizada pelo cumprimento de todas as entregas pactuadas no plano de trabalho equivalentes às horas a serem compensadas.

§ 3º O servidor que não compensar as horas usufruídas em razão do recesso, no período estabelecido no § 2º, sofrerá desconto na sua remuneração, proporcionalmente às horas não compensadas.

§ 4º A compensação de horário é limitada a 2 (duas) horas diárias da jornada de trabalho.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação no Boletim de Serviço Eletrônico.

Profa. Dra. Ana Beatriz de Oliveira
Reitora

Documento assinado eletronicamente por **Ana Beatriz de Oliveira**, **Reitor(a)**, em 06/12/2023, às 15:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufscar.br/autenticacao, informando o código verificador **1295683** e o código CRC **DD0F75CC**.

Referência: Caso responda a este documento, indicar expressamente o Processo nº 23112.002181/2021-80

SEI nº 1295683

Modelo de Documento: Portaria, versão de 09/Novembro/2023