

# Novas estratégias de gestão para as instituições de ensino superior: uma análise sob a ótica do gênero

André Longaray<sup>1</sup>  
Deborah Neves Fiussen<sup>2</sup>  
Ananda Lopes Avila<sup>3</sup>

## RESUMO

O ensino superior brasileiro passou por profundas transformações na última década. Políticas governamentais para a qualificação do corpo docente das Instituições de Ensino Superior (IES) e o aumento das oportunidades de financiamento estudantil modificaram o panorama da clientela de muitos cursos. A discussão sobre as características desse novo perfil de discentes, suas expectativas e anseios tem sido objeto de atenção dos gestores das IES. Nesse âmbito, o presente texto tem por objetivo propor uma análise sobre o aumento da participação discente feminina no meio acadêmico e expor como isso reflete na gestão das instituições de ensino superior. A pesquisa teve caráter exploratório e empregou como técnica o estudo de caso. A amostra foi constituída de acadêmicas do curso de graduação em administração de uma das 59 universidades federais brasileiras. O instrumento de pesquisa foi o questionário e o tratamento dos dados foi feito sob o enfoque quali-quantitativo. Como resultado da pesquisa, destaca-se a percepção das acadêmicas sobre a tendência do curso sob a perspectiva de gênero e as implicações do ser feminino em um curso tradicionalmente masculino.

**Palavras-chave:** Gestão de IES. Gênero. Formação acadêmica.

## 1 INTRODUÇÃO

O uso da análise das relações do indivíduo com seu ambiente como objeto de apreciação científica tem atraído o interesse de pesquisadores e teóricos das mais diversas áreas do conhecimento. No Brasil, uma das conjunturas que tem refletido tal dinâmica é a questão do estudo do crescimento da participação das mulheres como agente ativo nos diversos segmentos da sociedade.

Nos últimos anos, um dos setores em que a inserção feminina tem repercutido significativamente é o da educação superior. Segundo Bessa (1996 apud ESPÍNDOLA, 2011), a partir do ano de 1970, observou-se

<sup>1</sup> Doutor em Engenharia da Produção. FURG. longaray@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Graduanda em Administração. FURG. dfiussen@hotmail.com

<sup>3</sup> Graduanda em Administração. FURG. ananda\_lavila@hotmail.com

que a mulher começou a ingressar de forma mais intensa no mercado de trabalho. As atividades exercidas pelas mulheres relacionavam-se aos serviços de cuidar (enfermeiras, atendentes, cuidadoras, assistentes sociais, psicólogas). O panorama atual contrapõe o status quo vigente na sociedade brasileira até meados da década de 1980, em que basicamente cursos das áreas das ciências humanas, das ciências sociais, da educação e da saúde figuravam como tipicamente femininos. Em outra mão, nesse período, o masculino preponderava na maior parte das demais carreiras, com elevados índices, principalmente, nas áreas das engenharias, economia, direito, contabilidade e administração.

Em 2007, entretanto, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) divulgou um estudo detalhado sobre o aumento da presença feminina na educação superior brasileira, com base nos dados do Censo da Educação Superior de 1991 a 2005. O estudo demonstrou que o sexo feminino era maioria no universo das matrículas dos cursos de graduação de todas as regiões do país, com um percentual de 55,9% contra 44,1% de matriculados do sexo masculino (INEP, 2007).

Mais recentemente, o último Censo da Educação Superior publicado pelo INEP (2011) revelou o crescimento da diferença entre matriculados do sexo feminino e masculino nos cursos de graduação do país em 2010. De acordo com a pesquisa, nesse ano, 57% dos estudantes da educação superior brasileira eram do sexo feminino.

A alteração no perfil do público não significa, contudo, que os cursos superiores tenham se adequado às suas novas demandas, particularmente no que se relaciona à perspectiva de gênero. Mesmo com as reformas promovidas pelas diretrizes curriculares da educação superior, as atuais grades pouco se diferenciam daquelas vigentes nas décadas de 1970 e 1980, quando a frequência era predominantemente masculina.

Além disso, os dados do Censo da Educação Superior do Inep de 2010 apontam, que, no ensino superior, ao contrário da educação básica, a maioria percentual de docentes ainda é do sexo masculino (58,4%) (INEP, 2011).

Diante desse cenário, o presente artigo tem por objetivo propor uma reflexão acerca do aumento da participação discente feminina no ensino superior brasileiro e suas implicações na gestão das IES.

Para alcançar tal objetivo, o trabalho emprega a técnica de pesquisa do estudo de caso e fundamenta sua análise tendo como premissa o exame de perfil do público discente feminino de um curso de graduação de uma das 59 universidades federais brasileiras.

A hipótese norteadora da pesquisa baseia-se na assunção de que a mudança de predominância de estudantes do sexo masculino para estudantes do sexo feminino nos cursos de graduação traz implicações para a gestão dos cursos e seus currículos.

No que tange à sua justificativa, o texto pretende contribuir com a discussão a respeito dos papéis exercidos pelas mulheres na universidade, somando-se a outros estudos que estabelecem a mesma apreciação, mas em segmentos diversos da sociedade (SOUZA et al., 2012; FERNANDES et al., 2013).

O artigo está organizado em seis seções. Estabelecido o marco introdutório, a seção dois delinea a evolução da participação feminina na educação superior brasileira. A seção três discorre sobre o aspecto do gênero e seu impacto nas estratégias de gestão das IES. A seção quatro descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa. Na sequência, a seção cinco procede à análise dos dados e de seus resultados e, por fim, a seção seis apresenta as conclusões e considerações finais da pesquisa.

## 2 A TRAJETÓRIA DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA

A trajetória da mulher na educação brasileira ao longo dos últimos séculos pode ser descrita em uma perspectiva cronológica. No período colonial, com a educação no lar e para o lar; entre os séculos XVI e XIX, com a participação nas escolas públicas mistas; do início até pouco mais da metade do século XX, com a presença significativa na docência do ensino primário; e, hoje, com a inserção majoritária em todos os níveis de escolaridade, bem como de uma expressiva participação na docência da educação superior (RISTOFF, 2006).

Durante a maior parte dos séculos XVI a XIX, a educação no Brasil era acessível apenas às classes mais abastadas. As meninas da elite eram educadas em casa por educadoras contratadas ou em escolas femininas de cunho religioso, já que poucos pais permitiam que suas filhas frequentassem o ensino misto das escolas públicas.

Os pais acreditavam que um aprendizado maior das filhas poderia prejudicá-las em um futuro casamento e, dessa forma, tiravam as meninas da escola assim que elas aprendiam a ler. Com isso, algumas escolas passaram a ministrar aulas de trabalhos manuais na tentativa de atrair os pais a manterem suas filhas nas escolas (GODINHO et al., 2006).

Enquanto os homens tinham o direito à educação pública a partir do Império, as mulheres ficaram limitadas a regras que deixaram a educação feminina incompleta e à margem do que os homens aprendiam. Limitou-se a educação feminina apenas ao ensino de boas maneiras e habilidades do lar (AMORIM, 2009).

Entre o fim do século XIX e o começo do século XX, o Brasil passou por uma grande transformação, quando começou a ser observado um sistema capitalista-urbano-industrial. No que tange aos assuntos relacionados às relações de gênero, cada vez mais se evidenciava a desigualdade entre os homens e mulheres da sociedade. Enquanto os homens podiam escolher entre novas carreiras e profissões, as mulheres ficavam limitadas a ocasiões em que cultivavam suas habilidades para serviços domésticos e de família (BLAY, 2002).

Nesse período de transição, ainda que de forma tímida, as mulheres adquiriram o direito de acesso ao ensino superior, com uma participação gradativa, limitada, diferenciada e marcada pela exclusão, tanto social quanto econômica (BORGES, 1980).

No início do século XX, as mulheres de classe média passaram a ingressar no mercado de trabalho pelo magistério primário; assim, elas puderam agrupar o trabalho em casa e a maternidade junto a uma profissão vista como digna e prestigiada pela sociedade. Estudar para formar-se professora se tornou, então, um desejo extremamente popular entre as jovens da época que perdurou por mais da metade daquele século (GODINHO et al., 2006).

Nos anos 1970, os dados nacionais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (1971 apud CASTRO; YAMAMOTO, 1998) sobre a participação masculina e feminina no sistema escolar mostravam equilíbrio no primeiro e segundo grau e um claro desequilíbrio no ensino superior, onde se observava uma maior participação masculina.

Porém, McGregor e Harding (1996) apud Leta (2003) demonstraram que, em países como América Latina, Ásia e Europa Ocidental, a participação feminina em instituições de ensino superior cresceu, especificamente, nas décadas de 1970, 1980 e 1990.

Queiroz (2000) pesquisou o número de mulheres no ensino superior na Bahia e notou que a presença feminina nos cursos de Medicina, Direito e Engenharia não caracterizava o ensino superior como um espaço livre para as mulheres pela participação pouco expressiva delas nesse ambiente. Com a criação do curso de Filosofia, em 1942, Queiroz (2000) destaca um aumento na participação feminina. Esse crescimento aconteceu dentro de alguns limites diante das características do curso que reafirmavam estereótipos sobre as mulheres, o que contribuiu para a divisão das carreiras por gênero, em que os homens ficaram destinados às áreas de “valor social” e econômicas, enquanto as mulheres ficaram destinadas à preparação para o ensino secundário dentro de uma cultura humanística (QUEIROZ, 2000).

Trigo (1994), analisando a formação da Universidade de São Paulo (USP), em 1934, tendo como epicentro a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, detectou uma mudança na população estudantil, quando a classe média passou a ter acesso à universidade e, com isso, mulheres e filhos de imigrantes passaram a frequentar o ambiente universitário.

Cursos como Filosofia e Ciências Sociais têm iguais números de homens e mulheres desde a criação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, da USP, e mantêm o mesmo perfil até os dias atuais. Em cursos que iniciaram com igualdade entre homens e mulheres, como História e Geografia, começou a ser observado um aumento da participação feminina a partir dos anos 60. Os cursos de Letras são vistos como femininos. Cursos como Química e Física apresentam uma história variada. No de Química há momentos em que mais homens se formam e momentos em que mulheres são graduadas. Já na Física, que principiou de uma forma igualitária, o perfil foi se transformando em um curso mais masculinizado (BLAY, 2002).

A presença de mais estudantes mulheres nos cursos de graduação e nos programas de pós-graduação oportunizou a maior procura delas por posições de maior hierarquia nas organizações (LETA, 2003). De acordo com o estereótipo clássico de masculinidade, os homens devem estar matriculados em cursos ligados à tecnologia e que não tenham ligação com atividades artísticas, como, por exemplo, o curso de Artes Gráficas, (LOURO, 2008).

Segundo Marins (2009), o caminho de mulheres que conseguem se inserir em carreiras vistas como masculinas tem sido objeto de estudo de alguns trabalhos acerca das relações de gênero e da sociologia. No entanto, ainda são poucos os trabalhos que visam entender a fase que antecede o exercício da profissão, independentemente de graduação em questão. O processo de colaborar com novas visões e entendê-las no que tange às questões de gênero é cada vez mais presente na academia. As relações de gênero são temas em diferentes áreas disciplinares e estão inseridas em equipes de trabalho em várias instituições de ensino do país (SILVA, 2000).

A gestão da diversidade, assunto tão abordado nos estudos organizacionais, também é observada nas salas de aula por meio da interdependência e interinfluência de alunos e professores. Sabe-se que os docentes são a base na construção de atitudes, valores e crenças, que a forma como fundamentam seus

próprios padrões está presente nas suas atitudes diárias o que influencia, mesmo que de forma subjetiva, o grupo e o processo de aprendizagem. Saber administrar a diversidade de gênero é um aspecto essencial nas diferentes vivências acadêmicas. A oferta de oportunidades equilibradas para os alunos é o que desafia os educadores dos dias de hoje (ROMERO; FINAMOR, 2007).

### 3 A QUESTÃO DO GÊNERO COMO FATOR DE IMPACTO NA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DAS IES

Segundo Ferraresi (2004), as IES são instituições diferenciadas que objetivam a pesquisa, o ensino e a extensão. A fim de alcançar esses objetivos, trabalham com pessoal altamente especializado; porém, em seu quadro operacional, existe uma grande diferença entre o nível de escolaridade dos membros.

De acordo com Rizzatti e Rizzatti (2004), a Gestão Universitária é uma área de conhecimento à parte da administração de empresas e da administração pública, na qual é preciso considerar que, da mesma forma como não se pode gerenciar instituições públicas como se gerencia uma empresa privada, a administração universitária também tem suas formas específicas de gerenciamento.

Santos (2003) explica que a universidade representa um segmento da sociedade criado em um modelo baseado no próprio contexto no qual está inserido, considerando seus aspectos sociais, políticos, econômicos, religiosos e ideológicos, destacando uma forte integração entre a criação da universidade e o lugar que esta ocupa perante a sociedade.

Os fatores humanos e seu capital intelectual fazem a diferença quanto ao seu sucesso ou fracasso, pois são fatores estratégicos, hoje, incontestáveis por diversos autores. As estratégias de gestão são definidas de acordo com o que é valorizado e visualizado por elas. A compreensão de ambientes específicos à luz de um referencial teórico manifesta-se como adequado à identificação de estratégias para gerência das IFES (Instituições Federais de Ensino Superior). Com isso, investimentos em tecnologia de informação e gestão dos recursos humanos são fundamentais, e existe uma necessidade latente de que as universidades atentem para isso (FERRARESI, 2004).

Um dos maiores diferenciais da universidade, em comparação a outras organizações, é que ela é formada de pessoas para pessoas. Em uma universidade, transmitem-se e absorvem-se símbolos por meio dos quais tende-se a influenciar o meio social. Uma instituição universitária é, então, caracterizada pela produção de símbolos, ideias, conhecimentos, valores (VLASMAN; CASTRO, 1985).

Segundo Rizzatti e Rizzatti (2004), as organizações universitárias são sistemas sociais muito dinâmicos e complexos, influenciados por muitos conflitos gerados por grupos internos e externos, atuantes na instituição e que agem em prol de seus próprios interesses. A origem de muitos dos conflitos que ocorrem na universidade é a complexidade de sua estrutura social e acadêmica, além da divergência de objetivos e valores desses grupos diversos.

De acordo com Pimenta (2007), as universidades estão, atualmente, assumindo novos compromissos com base em novas metodologias, problemáticas e tecnologias, buscando adaptar-se à evolução e efeitos da globalização, da informação e do desenvolvimento em crescimento.

Meléndez (1996) lembra que muitos líderes educacionais e de organizações sem fins lucrativos precisam entender a importância da representação dos grupos minoritários entre aqueles que têm o poder de decisão. É importante entender que, para ser sensível às necessidades dos alunos, clientes e outros usuários finais, os fornecedores e prestadores de serviço precisam de um profundo conhecimento, ou pelo menos familiaridade, com a experiência e a realidade dos participantes.

Nesse sentido, a administração universitária tradicional terá que ceder lugar a uma realidade administrativa nova (RIZZATTI; RIZZATTI, 2004), refletindo novas concepções da organização como instituição multifuncional emergente em uma sociedade em transição. Será preciso construir uma comunidade universitária ativa e comprometida com todas as dimensões, social, política, econômica e cultural da vida humana associada. Para isso, poderão surgir proposições teóricas, novas ideias, padrões, novos conceitos que podem pôr em cheque a velha ordem, formulando novos paradigmas macrosociedadeiros (MELÉNDEZ, 1996).

Diante de tal panorama, uma significativa parte das instituições de ensino superior não demonstra ainda a devida preocupação com os grupos minoritários presentes e já incorporados a elas. Poucos gestores acadêmicos levam em conta aspectos mais pontuais sobre o tema no momento de elaborar o planejamento estratégico das IES.

Dentre esses aspectos, a discussão sobre o aumento da participação feminina na estrutura organizacional permanece renegada a um segundo plano. Tais relações, entretanto, estão cada vez mais dinâmicas e evidentes no dia a dia organizacional, sendo necessária a devida consideração na elaboração das estratégias

de gestão das IES.

Este texto tem como pretensão evidenciar elementos que se destacam dentro das relações de gênero na universidade estudada e que podem influenciar de forma impactante as novas estratégias de gestão da instituição. É preciso que se compreendam melhor quais elementos compõem os grupos minoritários para que, partindo dessas informações, seja possível elaborar estratégias de gestão que contemplem tais aspectos.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente seção discorre a respeito dos procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento deste artigo, respectivamente, quanto à sua finalidade, sua natureza, aos meios e à abordagem metodológica.

Quanto à sua finalidade, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório. Conforme Triviños (1995, p. 109), estudos exploratórios “permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema”. Baseado em uma hipótese, o pesquisador aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes e um maior conhecimento. Tal perspectiva coaduna com o objetivo deste trabalho que almeja propor uma reflexão a propósito do aumento da participação discente feminina no ensino superior brasileiro e suas implicações na gestão das IES.

No que tange à sua natureza, a pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso. De acordo com Yin (2001), o emprego do estudo de caso possibilita a transformação de metas em ações factíveis e condizentes à realidade na qual está inserida a organização em foco. Leva em conta, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado, conduzindo ao surgimento e descoberta de relações que de outra forma não seriam estabelecidas. O caso descrito neste trabalho procura investigar de forma intensiva como as estudantes do curso de graduação em administração percebem a influência dos papéis de gênero em sua formação.

O estudo de caso foi desenvolvido em uma das 59 universidades da rede federal de educação brasileira. O curso de administração da unidade de análise existe há 41 anos e já formou mais de 3.000 bacharéis. Atualmente conta com 843 acadêmicos matriculados sendo, destes, 452 do sexo feminino.

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque a fundamentação teórico-metodológica foi realizada mediante um processo investigatório a respeito dos assuntos relacionados à questão de gênero. A investigação foi, também, de campo, com a aplicação de questionários com estudantes do curso de graduação analisado.

Tomando por base o suporte teórico provido pela revisão da literatura, elaborou-se um questionário e aplicou-se este a 105 acadêmicas (21 respondentes para cada um dos cinco anos do curso), escolhidas de forma não aleatória, para a realização da coleta dos dados.

A abordagem metodológica empregada nesta pesquisa caracteriza-se como quali-quantitativa (ROESCH, 2005). Inicialmente, foram procedidas análises estatísticas. A ferramenta computacional utilizada foi o *software* Statistica. Em um segundo momento, foi realizada a análise de conteúdo das questões.

#### 5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, estão descritos os passos da análise dos dados coletados e dos resultados das pesquisas. Em primeiro lugar, a estrutura do questionário aplicado na amostra é detalhada. Em seguida, a estatística das questões é exposta. Por fim, os resultados da análise dos dados são apresentados.

##### 5.1 Estrutura do questionário

O questionário elaborado para a pesquisa foi composto de vinte questões, sendo treze com alternativas de múltipla escolha e sete com questionamentos caracterizados como abertos. Para auxiliar na estrutura da análise posterior, as questões foram agrupadas em três clusters.

No primeiro agrupamento, as questões de número 15 a 20 tinham por objetivo a identificação e caracterização da amostra, com perguntas sobre o semestre cursado, idade, estado civil, com quem a respondente mora, se possui filhos e se trabalha.

Um segundo grupo de perguntas (questões 14, 1, 13, 12 e 9) visou compreender como foi feita a escolha do curso e que tipo de influência essas alunas receberam. Foi perguntado o motivo pelo qual as entrevistadas escolheram a universidade, tipo de influência que tiveram quanto à escolha do curso, intenção de fazer – ou

não – outro curso superior, nível de satisfação com o curso escolhido, profissionais que admiram e tomam por referência.

Por fim, o terceiro agrupamento do questionário abordou questões que proporcionaram um melhor entendimento das opiniões acerca das características mais específicas do curso de graduação no que se refere ao gênero. Nesse conjunto, as perguntas de números 2, 3, 4, 11, 5, 8, 6, 7 e 10 foram, respectivamente, sobre o tipo de curso sob a perspectiva de gênero, composição da turma de graduação, envolvimento das alunas nas atividades do curso, preparação das alunas para o mercado de trabalho, preferências de gênero no desenvolvimento de trabalhos em grupo, processo de interação das alunas – professores, composição do quadro de professores, valorização dos professores, orientação e formato das disciplinas do curso.

## 5.2 Análise estatística das respostas

Conforme exposto anteriormente, a análise estatística das respostas foi procedida examinando-se três recortes do questionário formados, respectivamente, pelas características da amostra, escolha do curso e suas influências, e pelos aspectos específicos atinentes ao gênero no curso em que as respondentes estavam matriculadas.

### 5.2.1 Características gerais das respondentes da pesquisa

O primeiro grupo de aspectos a ser examinado trata de questões que objetivaram a caracterização da amostra. Analisando-se a questão 15 do questionário, constatou-se que 29% das estudantes cursam entre o 1º-2º semestre do curso e, da mesma forma, 29% entre o 3º-4º, totalizando 58%, demonstrando maior concentração nos primeiros semestres. Há, também, 17% entre o 5º-6º, 11% entre o 7º-8º e 14% entre 9º-10º, totalizando 42%.

A questão de número 16 interroga sobre a idade das entrevistadas com o objetivo de auxiliar na melhor visualização da constituição da amostra. A maior parte da amostra está concentrada entre 17 e 22 anos, totalizando 86% das entrevistadas; uma pequena parte com idade entre 23 e 28 anos com índice de 8%; apenas 3% com idades entre 29 e 34; e 3% entre 35 e 40; além disso, não foram entrevistadas alunas com mais de 40 anos.

Seguindo a caracterização da amostra, foi verificado o estado civil das entrevistadas – questão 17 do questionário –, identificando a maioria absoluta como solteira. No caso, a opção solteira totalizou 94% do total de entrevistadas, apenas 3% são casadas e 3% divorciadas, o que equivale a apenas uma mulher em cada uma das duas situações.

Também, com o objetivo de caracterizar a amostra, foi questionado se a aluna tinha filhos e com quem morava (mãe, pai, avós, parentes), nas questões 18 e 19, respectivamente. Observou-se que a grande maioria das entrevistadas, num total de 91%, não possui filhos. Além disso, a maior parte das alunas mora com os pais, 83%. Apenas 5% moram sozinhas, 3% com amigos, 3% com o marido e 6% em pensionatos ou moradias estudantis.

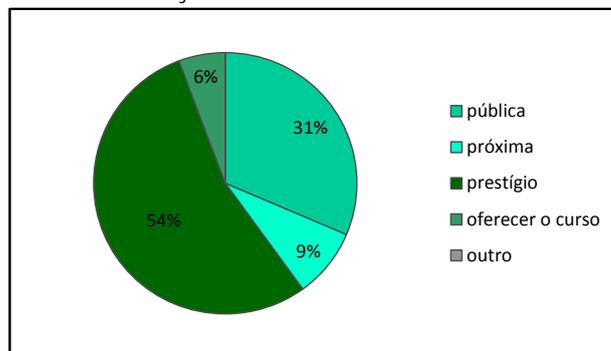
A questão de número 20, que questiona se a aluna trabalha, indica que a maioria das alunas questionadas trabalha, com um percentual de 57%; 43% delas não trabalham.

As características gerais das respondentes podem ser utilizadas para melhorar questões relacionadas ao planejamento das políticas de gestão da universidade estudada. Informações acerca da faixa etária, distribuição de alunas ao longo do curso, situações da vida pessoal, como estado civil, filhos, com quem moram, permitem à universidade traçar um panorama do perfil dos alunos e focar em ações e atividades que sejam compatíveis à realidade dos discentes, o que corrobora com a ideia de Santos (2003), exposta no referencial teórico, que afirma que a universidade representa um segmento da sociedade, ou seja, que a realidade da comunidade onde a universidade está inserida pode ser observada nas características que compõem a estrutura da instituição.

### 5.2.2 As acadêmicas de administração e sua opção pelo curso

O próximo quesito analisado foi o motivo da escolha da universidade e do curso de graduação. A maioria das alunas afirmou que o prestígio foi o fator determinante, perfazendo um total de 51%, caracterizando mais da metade da amostra. O outro fator mais relevante é o fato de ser uma instituição pública, com 34%; seguido da proximidade física da faculdade com a residência das entrevistadas, com 9%; e o fator de oferecer o curso desejado, com 6%. Nenhuma das alunas assinalou outro fator como relevante para a sua decisão. A Figura 1 ilustra tal relação.

Figura 1 – Motivo da escolha da universidade



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Com a análise do segundo grupo de questões, pode-se também compreender como se deu a escolha do curso e quais aspectos influenciaram esta decisão. As questões abordadas para tanto são as de número 14, 1, 13, 12 e 9, nesta ordem, para melhor captação do espectro de opiniões acerca do assunto abordado.

Iniciando pela análise da questão número 13, sobre a vontade das alunas de realizarem outro curso superior, ressalva-se que a grande maioria indica ter vontade de realizar outro curso superior; totalizando 63% das respondentes; apenas 14% não gostariam de fazer outro curso; e 23% não tinham pensado no assunto.

Abordando a questão número 12, que trata da satisfação das alunas em relação ao curso, observa-se que a maioria relata estar satisfeita com o curso, totalizando 54%; plenamente satisfeita 23%; nem satisfeita, nem insatisfeita, com 8%; insatisfeita, com 9%; e totalmente insatisfeita, com 6%. Isso demonstra que a maioria está entre plenamente satisfeita e satisfeita, totalizando 77%.

A questão de número 9, referente aos profissionais que as alunas admiram, mostra que 71% das alunas responderam que esses profissionais são mulheres, uma pequena parte, 9% das entrevistadas, diz que quase sempre são mulheres. Uma parcela um pouco menor declara que raramente são mulheres, perfazendo 20%, um número significativo, em uma amostra de 105 respondentes.

Pimenta (2007) ressalta que as universidades estão assumindo novos compromissos buscando adaptar-se à evolução e efeitos da globalização, da informação e do desenvolvimento em crescimento. O enfoque das questões do segundo grupo do questionário, legitimando as palavras da autora citada, fornece à IES informações relacionadas à visão das discentes sobre o mercado de trabalho, motivo das escolhas, benefícios que enxergam da universidade. Com esse tipo de informações, podem ser definidos que tipos de cursos serão oferecidos, políticas de motivação para permanência nos cursos, divulgação das atividades da universidade a fim de promover a imagem da instituição perante a sociedade.

### 5.2.3 As questões de gênero

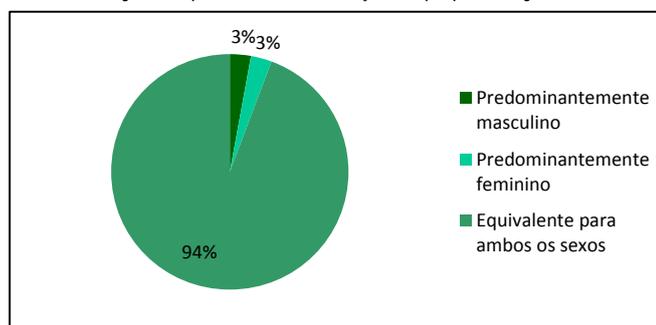
Com a análise do terceiro grupo do questionário, dá-se o exame dos aspectos mais relevantes ao trabalho em foco; com isso, tem-se maior compreensão de como as alunas do curso de Administração do estudo de caso, pertencentes à amostra de respondentes, visualizam as relações de gênero dentro do curso. Nesse sentido, há as questões 2, 3, 4, 11, 5, 8, 6, 7 e 10, distribuídas nessa ordem, para facilitar a compreensão do espectro analisado.

Questões relacionadas à produção de símbolos, ideias, valores dentro da concepção de relações de gênero podem ser observadas na análise do terceiro grupo do questionário.

Tal análise vai ao encontro dos juízos expressos por Vlasman e Castro (1985). Segundo os autores, as universidades são organizações formadas de pessoas para pessoas, o que é considerado um grande diferencial quando se compara com outros tipos de organizações. Em uma universidade, símbolos são transmitidos e absorvidos com a tendência de influenciar o meio social. Uma instituição universitária é, então, caracterizada pela produção de símbolos, ideias, conhecimentos, valores.

A princípio, é verificada a questão número 2, que trata da percepção das alunas quanto ao tipo de curso, ou seja, a característica do curso. No caso em foco, as escolhas que correspondem à maioria absoluta, com 94% das alunas, foram pela opção que classifica o curso como equivalente para ambos os sexos. Uma aluna acredita ser predominantemente masculino, equivalendo a 3% da amostra e uma aluna entende ser predominantemente feminino (3%). A visualização gráfica dos dados pode ser feita na Figura 2.

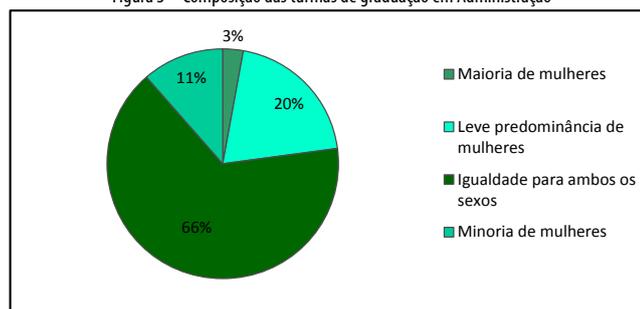
Figura 2 – Tipo de curso de Administração sob a perspectiva de gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Outra questão em estudo, a de número 3, aborda a composição da turma de graduação das alunas. Na referida questão, constatou-se que a maioria das alunas diz existir uma equivalência entre homens e mulheres na composição das turmas, com 66% das respondentes percebendo tal situação. Apenas uma mulher relata que em sua turma existe maioria de mulheres, o equivalente a 3%; além disso, 20% observam uma leve predominância das mulheres, com 20%; e 11% dizem que sua turma é composta por uma minoria de mulheres. Tal espectro está representado graficamente na Figura 3.

Figura 3 – Composição das turmas de graduação em Administração

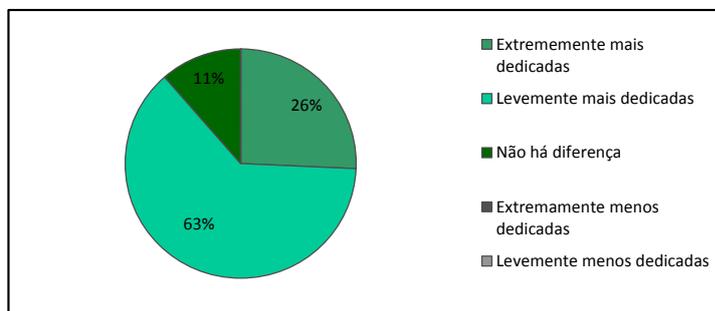


Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A próxima questão abordada é a de número 4, que trata da percepção das alunas a respeito do envolvimento dos alunos com as diversas atividades do curso. Existe uma distribuição homogênea entre os itens um, dois e três. O item um relata que há maior envolvimento nas diversas atividades do curso por parte das mulheres, com 37%; após, verifica-se uma leve predominância das mulheres em relação aos homens, com 20%; e envolvimento igual entre homens e mulheres, com 40%. Apenas 3%, ou uma aluna, perceberam menor envolvimento por parte das mulheres.

Na sequência, verificou-se a questão de número 11, referente à percepção das alunas acerca da preparação para o mercado de trabalho, apresentada graficamente na Figura 4. Pode-se constatar que há uma tendência para o item que relata serem as mulheres um pouco mais dedicadas relativamente aos homens, com 60%; após, há extremamente mais dedicadas, com 26%; e não há diferenças, com 11%. Não foram percebidos nem uma leve tendência de as mulheres serem menos dedicadas, nem extremamente menos dedicadas.

Figura 4 – Dedicção das mulheres em se preparar para o mercado de trabalho



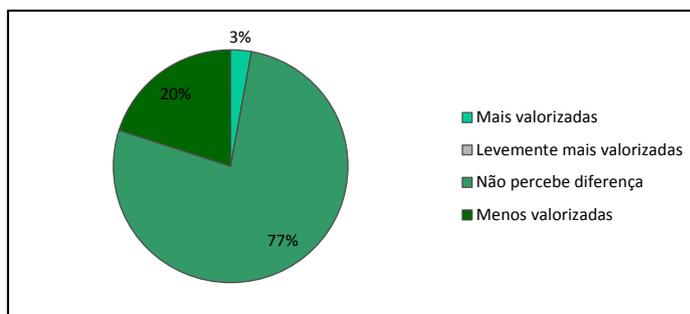
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Segue a análise com a questão número 5, que fala da preferência das alunas de realizar trabalhos com colegas mulheres, considerando se optam e, em quais casos. Na mencionada questão, há concentração das respondentes relatando não ter preferência quanto a esse respeito, ou seja, não demonstra diferenciar o gosto por desenvolver trabalhos com mulheres ou homens, com um percentual de 72%. Seguindo, temos 14% que indicam sempre preferir realizar trabalho com mulheres e 14% que às vezes preferem trabalhar com mulheres, dependendo do tipo de trabalho.

Por meio da questão de número 8, que trata do processo de interação aluno-professor, percebeu-se como as alunas se sentem quando necessitam recorrer a uma professora mulher. Nota-se que nenhuma das respondentes relata sempre preferir recorrer a professoras mulheres; 11% dizem que quase sempre preferem recorrer a professoras mulheres; 20% relatam que raramente preferem recorrer a professoras mulheres; 6% expõem que nunca preferem recorrer a professoras mulheres; e a maioria assinala que às vezes prefere recorrer a professoras mulheres, o que induz à compreensão de que às vezes prefere recorrer a professores homens.

Analisando a questão de número 6, que trata da percepção das alunas sobre a composição do quadro de professores do curso de administração, pode-se apresentar a demonstração gráfica observada na Figura 5.

Figura 5 – Percepção das alunas quanto à valorização das professoras do curso



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

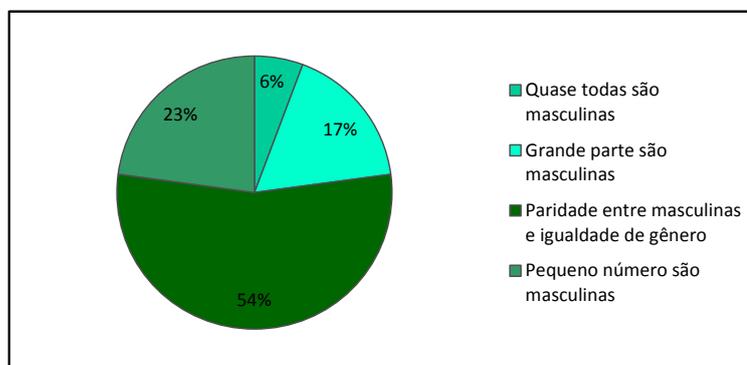
Conforme observado na Figura 5, 83% das respondentes afirmam haver igualdade no número de professores homens e mulheres no quadro de professores do curso; 11% asseveram que a maioria são mulheres; 3% relatam que percebem uma leve predominância no número de mulheres e 3% acreditam que as mulheres são minoria.

Com a questão de número 7, que trata a propósito da percepção das respondentes a respeito da valorização das professoras do curso, pode-se constatar que nenhuma das alunas percebe serem as professoras mulheres mais valorizadas; apenas 3% acreditam que as professoras mulheres seriam um pouco mais valorizadas; e 20% observam que as professoras mulheres são menos valorizadas, apesar de que 11% consideraram que existem mais professoras mulheres do que professores homens, conforme a questão anterior. Seguindo, 77% afirmam não perceberem diferença quanto à valorização dos professores homens e mulheres.

A última questão a ser analisada, demonstrada graficamente na Figura 6, trata da percepção das alunas acerca do formato das disciplinas, ou, o quanto elas consideram que as disciplinas seriam baseadas

na concepção de uma sociedade tipicamente masculina em relação à moderna sociedade, que promove a igualdade de gênero.

Figura 6 – Orientação e formato das disciplinas do curso de Administração



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Na referida questão, 51% indicam que existe igualdade de disciplinas com uma concepção de uma “sociedade masculina” e “igualdade de gênero”. Ainda há 6% observando que seriam quase todas baseadas na concepção masculina; 17% afirmando que grande parte ainda se insere em tal concepção; e 24% relatam haver apenas um pequeno número de disciplinas com essa percepção.

Isso corrobora com o entendimento de Meléndez (1996). Conforme essa autora, é preciso entender a importância da representação dos grupos minoritários entre aqueles que têm o poder de decisão.

O último grupo de questões do questionário traz, com enfoque direcionado mais especificamente às questões de gênero, a possibilidade de a IE entender melhor como são vistas, atualmente, as relações de gênero dentro da estrutura da instituição. Importante observar que a maior participação feminina influencia na percepção, não só das ações realizadas pela universidade, mas também de aspectos do cotidiano da sociedade moderna, e tais transformações precisam ser consideradas ao delinear-se a gestão da IES.

A concepção exposta por Rizzatti e Rizzatti (2004) representa bem os aspectos analisados no terceiro grupo de questões, mostrando que a administração universitária tradicional terá de ceder lugar a uma realidade nova, buscando novas concepções da organização como instituição multifuncional emergente em uma sociedade que está passando por grandes transformações. Cada vez mais é e será essencial construir uma comunidade universitária ativa e comprometida com todas as dimensões, social, política, econômica e cultural.

### 5.3 Análise dos resultados

O presente estudo abrangeu o espectro das opiniões de estudantes de todos os semestres do curso de Administração, e não há diferenças significativas em suas opiniões, que se mostram constantes ao longo do trabalho. Existe, sim, uma paridade, averiguada em todas as questões respondidas.

As estudantes são, em sua maioria, jovens, solteiras e residem com os pais, o que pode ter contribuído para a equidade das respostas obtidas. É evidenciado que elas percebem certa igualdade na quantidade de colegas homens e mulheres, e relatam que há semelhança na dedicação ao curso e maior dedicação por parte das mulheres em se preparar para o mercado trabalho.

Apesar do reconhecimento de vários aspectos que comprovam certa uniformidade, em se tratando das relações de gênero no curso de Administração, pode-se constatar que muitas vezes as alunas têm como referência profissionais do sexo masculino, evidenciando certa disposição para o estereótipo de uma sociedade masculina.

O resultado deste estudo indica que o ambiente acadêmico ainda apresenta desigualdades, iguais às observadas no mundo corporativo. Diante de tal cenário, a gestão das instituições de ensino superior necessita corresponder às demandas sociais exigidas pelo contexto contemporâneo.

Há possibilidade de ligar esse aspecto ao processo de interação com as professoras, uma vez que muitas alunas demonstraram sentir-se mais à vontade de recorrer a professores homens, mesmo tendo constatado que a quantidade de professores homens e mulheres é equivalente.

Há, ainda, a questão que demonstra não existir discrepância no reconhecimento das professoras

mulheres, quando comparadas aos homens. Porém, algumas alunas, o equivalente a sete de um total de 105, percebem uma menor valoração das professoras, um número um tanto significativo. No entanto, ainda é bem maior o percentual de respondentes que considera semelhante à valoração entre professores homens e mulheres, condizendo com a ideia anterior de equivalência.

Esse aspecto demonstra que, em termos de contratação de professor, existe um tratamento igualitário por parte da gestão da IES. Deve-se considerar que a contratação dos professores é efetuada mediante aprovação em concursos, regulamentados por editais, em que não são consideradas diferenças de gênero.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, as alunas declararam que não exprimem preferência por colegas homens ou mulheres quando devem realizar trabalhos em grupo. Todavia, vale ressaltar que nenhuma delas optou pelo item “nunca mulheres”, ou seja, preferir trabalhar sempre com homens; pelo contrário, algumas relataram sempre preferir trabalhar com mulheres e outras declararam às vezes preferir trabalhar com colegas mulheres, dependendo do tipo de trabalho, demonstrando alguma tendenciosidade.

No que diz respeito ao formato das disciplinas, as declarações são equivalentes, a maioria das alunas relata haver igualdade de disciplinas com a concepção de sociedade masculina e uma sociedade moderna com igualdade de gênero. Entretanto, observando as respostas, é condizente lembrar que a outra parte das entrevistadas relata notar a existência de disciplinas com a concepção de sociedade masculina, mesmo que em menor número.

Seria interessante a gestão da IES entender quais aspectos das disciplinas fazem com que os alunos a percebam como mais masculina para tentar reduzir essa diferença, trabalhando as disciplinas dentro do conceito de igualdade social.

Fundamentando-se nessas constatações, baseadas na análise estatística dos dados, fica evidenciada uma leve tendência das respostas das alunas em corroborar com a concepção de uma universidade tipicamente masculina, apesar de, em muitas respostas, demonstrarem haver paridade de gênero.

Se for considerado que as instituições defendem em suas estratégias questões como a promoção do desenvolvimento social, defesa aos princípios, como a ética, justiça, cidadania, diversidade, dentre outros, pode-se perceber que, em partes, as práticas de gestão das IES são conflitantes ao observar que em alguns casos ainda são percebidas essas diferenças no que tange às questões de igualdade de gênero.

Além disso, evidenciou-se neste estudo que as respondentes não percebem diferença significativa entre o número de alunas mulheres e homens, bem como não notam disparidade no número de professoras mulheres e professores homens. Também ficou constatado que a valorização desses profissionais não é percebida por todas as respondentes da mesma maneira, pois não ficou clara uma maior valorização das professoras mulheres e uma tendência a maior valorização dos professores homens.

Em suma, pode-se inferir que as alunas participantes do estudo reconhecem que estão inseridas em uma universidade na qual há igualdade de gênero; revelam, porém, instintivamente uma disposição a perceberem as relações dentro de um estereótipo ainda masculinizado.

Os gestores das IES precisam trabalhar políticas que reduzam cada vez mais essas diferenças, diminuindo os estereótipos e construindo instituições com base nos princípios de igualdade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo propor uma análise sobre o aumento da participação discente feminina no meio acadêmico e como isso reflete na gestão das instituições de ensino superior. Para tanto, buscou analisar a influência dos papéis de gênero nas novas estratégias de gestão para as instituições de ensino superior, com base em dados da formação das estudantes do curso de Administração de uma das 59 universidades da rede federal de educação pública brasileira por meio de um estudo de caso.

Por intermédio dos questionários, foram coletados dados que permitiram a caracterização da amostra. Complementarmente, o trabalho procurou compreender como foi feita a escolha do curso e que tipo de influência essas alunas receberam. Por fim, o questionário abordou questões que proporcionaram um melhor entendimento das opiniões acerca das características mais específicas do curso de graduação em administração e a temática do gênero.

Com os resultados obtidos no levantamento dos dados, foram realizadas estatísticas de todas as respostas. Tal exame permitiu identificar a percepção das alunas a respeito dos papéis de gênero nas relações no âmbito do curso às quais pertencem. As questões propostas foram divididas entre caracterização da amostra (questões de 15 a 20), análise da influência na escolha do curso (questões 14, 1, 13, 12 e 9) e, por fim, as características específicas do curso relativamente aos papéis de gênero (questões 2, 3, 4, 11, 5, 8, 6, 7 e 10).

No que tange à caracterização da amostra, verificou-se que a maior parte das acadêmicas respondentes da pesquisa são jovens, solteiras, sem filhos e moram com seus pais. Grande parte das entrevistadas já está atuando no mercado de trabalho. As características gerais das respondentes podem ser utilizadas para melhorar questões relacionadas ao planejamento das políticas da universidade.

Quanto à escolha da universidade, as alunas expuseram que essa se deu em virtude do prestígio da instituição na comunidade e pela proximidade física. Ainda nesse *cluster* de análise, grande parte das respondentes afirmou estar satisfeita com o curso de administração e que se inspira em suas professoras como exemplo de profissional. Com esse tipo de informações, estratégias de gestão poderão ser utilizadas com o propósito de definir que tipos de curso serão oferecidos, políticas de motivação para permanência nos cursos, divulgação das atividades da universidade a fim de promover a imagem da instituição perante a sociedade.

Em outra análise, foi possível perceber a existência de paridades no que se refere às diferenças entre os gêneros no comportamento dos alunos em relação às atividades desenvolvidas no curso. As participantes da pesquisa relataram que as mulheres se mostram mais envolvidas nas atividades do curso e mais preocupadas em se preparar para o mercado de trabalho.

As diferenças no que diz respeito a como as alunas participantes da pesquisa percebem o seu curso permitem inferir que não é possível detectar, na amostra em estudo, a existência de um padrão de comportamento no que concerne ao comportamento de homens e mulheres estudantes de administração.

O último grupo de questões do questionário permite o entendimento das relações de gênero dentro da estrutura da instituição. Importante observar que a maior participação feminina influencia na percepção, não só das ações realizadas pela universidade, mas também de aspectos do cotidiano da sociedade moderna, e tais transformações precisam ser consideradas ao delinear a gestão da IES.

Como principal limitação do estudo têm-se as particularidades as quais se revestem uma unidade de análise na técnica do estudo de caso. Os resultados obtidos nesta pesquisa não podem ser generalizados para outras universidades, bem como para outros cursos de administração.

Com essa limitação, surgem as recomendações para futuros trabalhos. Sugerem-se novas pesquisas sob o tema gênero e sua influência na gestão das instituições de ensino superior, em outras das 59 universidades federais ou em instituições da rede privada de educação. Outra possibilidade é a análise de tal influência sob a perspectiva dos docentes dos cursos de administração das universidades brasileiras ou também de membros da administração das IES.

#### Agradecimentos

Os autores agradecem aos avaliadores anônimos pelas importantes sugestões que contribuíram para o aprimoramento do trabalho e ao CNPq pelo apoio financeiro à pesquisa.

## NEW STRATEGIES FOR MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: AN ANALYSIS BY GENDER PERSPECTIVE

### ABSTRACT

Brazilian higher education has undergone deep changes over the last decade. Government policies for the qualification of Professors and the increase in opportunities for student financing their Higher Education have changed the landscape of many faculty courses. The profile of this new clientele, their expectations and aspirations has been the object of attention of education managers. In this context, this paper aims to analyse the increase of women participation in the university and how it reflects on the management of higher education institutions. The research was exploratory in nature and employed as a technical case study. The sample consisted of undergraduate women students of the Business Administration Course in one of the 59 Brazilian Federal Universities. The survey instrument was a questionnaire and the data processing was done under the qualitative and quantitative approach. The result of the research shows the perception of female students on the course in a gender oriented perspective and the implications of being a woman in a course traditionally man oriented.

**Keywords:** Higher Education Institutions. Gender. Undergraduate Female Students.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, J. M. **A mulher e a educação: da exclusão a ascensão, uma questão de gênero.** [2009]. Disponível em: < <http://itaporanga.net/genero/gt1/32.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2013.
- BLAY, E. A. Gênero na Universidade. **Educação em Revista**, Marília, v. 3, n. 3, p. 73-78, 2002. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/educacaoemrevista/article/viewFile/2148/1773>>. Acesso em: 13 dez. 2013.
- BORGES, W. R. **A profissionalização feminina: uma experiência no ensino público.** São Paulo: Loyola, 1980.
- CASTRO, A. E. F.; YAMAMOTO, O. Y. A psicologia como profissão feminina: apontamentos para estudo. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 3, n. 1, p. 147-158, 1998. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v3n1/a11v03n1>>. Acesso em: 13 dez. 2013.
- ESPÍNDOLA, G. **A trajetória do poder da mulher: do lar ao mercado de trabalho.** [2011]. Disponível em: < <http://www.slideshare.net/eudelucy/a-trajetria-do-poder-da-mulher-do-lar-ao-mercado-de-trabalho> >. Acesso em: 11 dez. 2013.
- FERNANDES, A. et al. O papel exercido pela mulher nos estabelecimentos comerciais de um shopping Center: um estudo comparativo com relação à atuação feminina no comércio de rua, em Tubarão. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 61-73, jan./jun. 2013. Disponível em: < <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/107>>. Acesso em: 14 dez. 2013.
- FERRARESI, A. L. Sugerindo estratégias de gerência para IFES. In: MELO, P; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da Gestão Universitária na Contemporaneidade.** Florianópolis: Insular, 2004. p. 327-342.
- GODINHO, T. et al. (Org.). **Trajетória da mulher na educação Brasileira: 1996 – 2003.** Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006. Disponível em: < [http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7B0F8C7157-C09F-4AE2-9681-5B1BC374F4D1%7D\\_Miolo%20Trajet%C3%B3ria%20da%20Mulher%201991-2004.pdf](http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7B0F8C7157-C09F-4AE2-9681-5B1BC374F4D1%7D_Miolo%20Trajet%C3%B3ria%20da%20Mulher%201991-2004.pdf) >. Acesso em: 12 dez. 2013.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Censo da Educação Superior de 1980 a 2007.** [2007]. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/evolucao-1980-a-2007>>. Acesso em: 14 dez. 2013.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Censo da Educação Superior 2010.** [2011]. Disponível em: <[http://sistemascensosuperior.inep.gov.br/censosuperior\\_2010/](http://sistemascensosuperior.inep.gov.br/censosuperior_2010/)>. Acesso em: 12 dez. 2013.
- LETA, J. As mulheres na ciência brasileira: crescimento, contrastes e um perfil de sucesso. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 17, n. 49, p. 271-284, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v17n49/18408.pdf>>. Acesso em: 2 set. 2013.
- LOURO, G. L. **Gênero, Sexualidade e Educação: uma perspectiva pós-estruturalista.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- MARINS, M. T. **Discursos de homens e mulheres em profissões alternativas ao seu gênero.** [2009]. Disponível em: < [http://www.sbsociologia.com.br/portal/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=3236&Itemid=171](http://www.sbsociologia.com.br/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=3236&Itemid=171) >. Acesso em: 13 dez. 2013.
- MELÉNDEZ, S. E. Uma visão de fora da liderança. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (orgs). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** 5a ed. São Paulo: Futura, 1996, p. 289-297.
- QUEIROZ, D. M. Mulheres no ensino superior no Brasil. In: Reunião Anual da ANPED, 23., 2000, Caxambu. **Caderno de resumos da Reunião Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação - ANPED.** Caxambu: ANPED, 2000.
- PIMENTA, L. B. **Processo decisório na universidade multicampi: dinâmica dos Conselhos Superiores e Órgãos de Execução.** 2007. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal da Bahia, Salvador. Disponível em: < <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/11342/1/Lidia%20Pimenta.pdf>>. Acesso

em: 14 dez. 2013.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JR., G. **Organização universitária**: mudanças na administração e nas funções administrativas. [2004]. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35684>>. Acesso em: 23 ago. 2013.

ROESCH, S. M. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROMERO, S. M. T. ; FINAMOR, A. L. N. As questões de gênero no ensino de graduação em administração: o caso de uma universidade privada do Rio Grande do Sul, Brasil. **Revista Educação**, Santa Maria, v. 32, n. 1, p. 165-182, 2007.

RISTOFF, D. **A trajetória da mulher na educação brasileira**. [2006]. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniaofz0803200610.htm>>. Acesso em: 14 dez. 2013.

SANTOS, C. R. A nova missão do universidade: a inclusão social. **Revista de Educação CEAP**, Salvador, v. 42, p. 21-28, set./nov. 2003.

SILVA, S.V. Os estudos de gênero no Brasil: algumas considerações. **Biblio 3W - Revista Bibliográfica de Geografia y Ciencias Sociales**, Barcelona, n. 262, 15 nov. 2000. Disponível em: <<http://www.ub.edu/geocrit/b3w-262.htm>>. Acesso em: 14 dez. 2013.

SOUZA, J. et al. Papel exercido pela mulher no comércio do centro de Tubarão. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 99-107, 2012. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/32>>. Acesso em: 13 dez. 2013.

TRIGO, M. A Mulher Universitária: Códigos de Sociabilidade e Relações de Gênero. In: BRUSCHINI, C; SORJ, B. (Org.). **Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1994. p. 89-110.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

VLASMAN, P. M.; CASTRO, L. F. M. Universidade: a luta pelo poder. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, v. 3, p. 88-101, jan./jun., 1985.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.