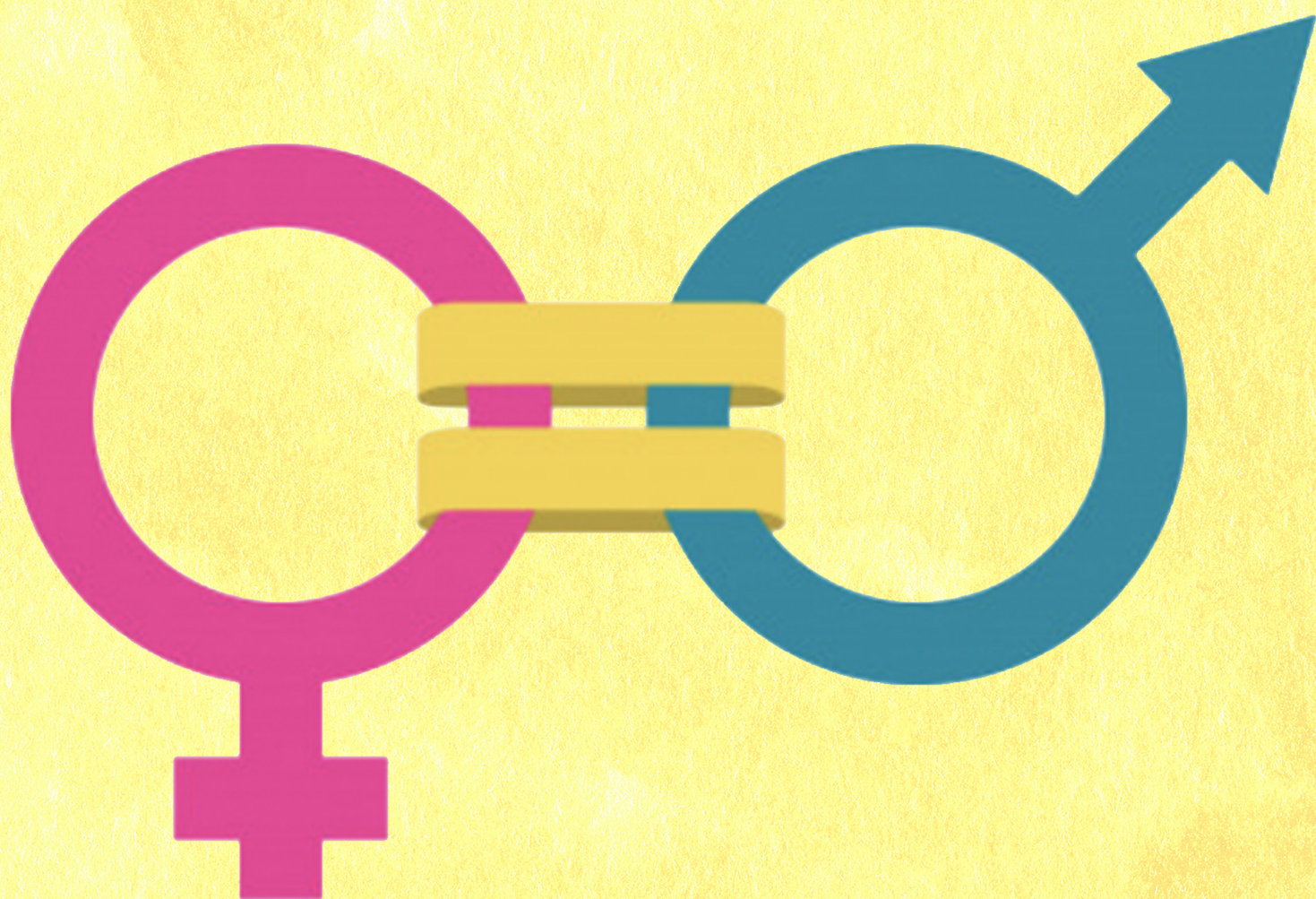


# RELAÇÕES DE GÊNERO E AS SUBJETIVIDADES EM CONTEXTOS CULTURAIS

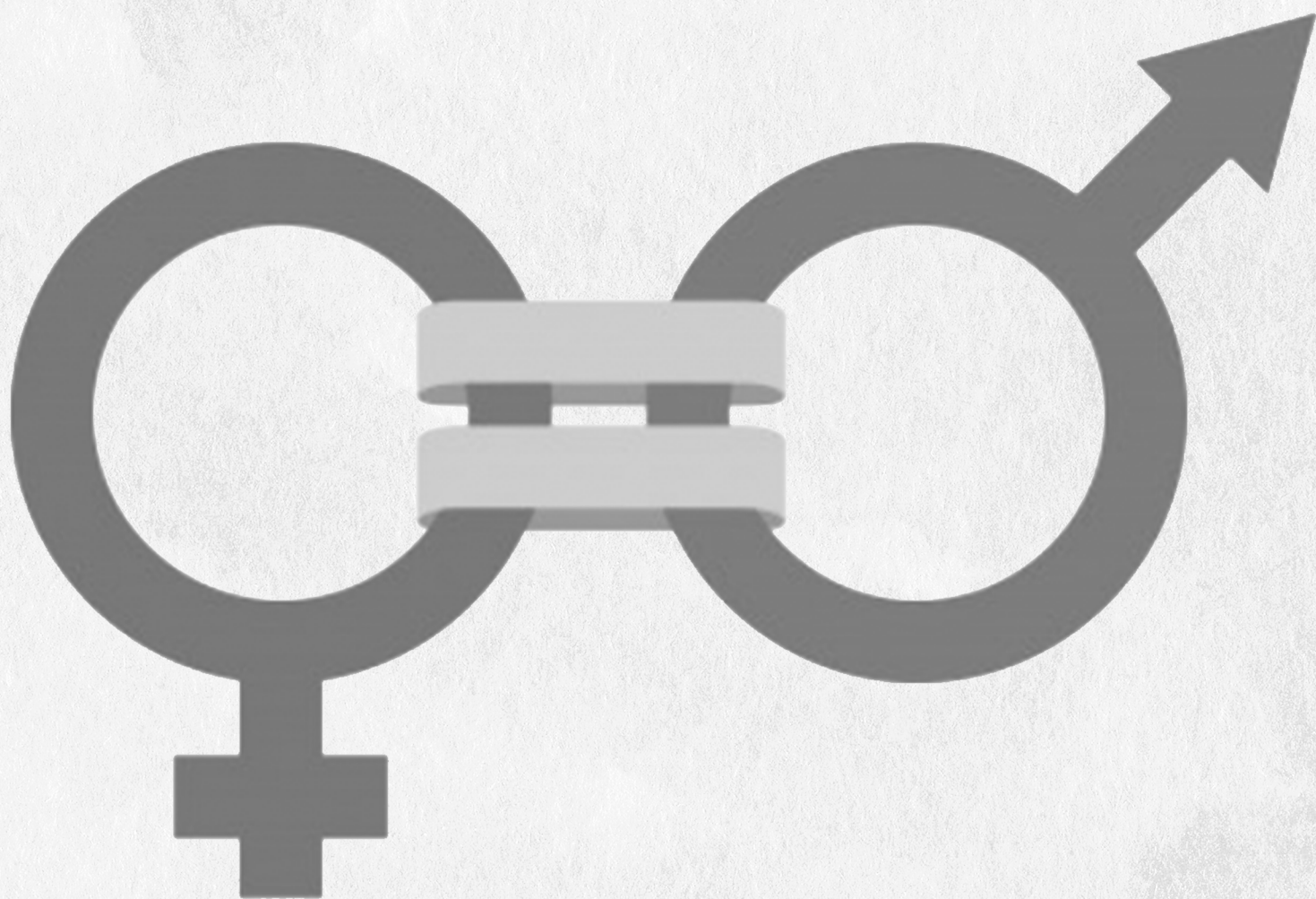
SOLANGE APARECIDA DE SOUZA MONTEIRO  
(ORGANIZADORA)





# RELAÇÕES DE GÊNERO E AS SUBJETIVIDADES EM CONTEXTOS CULTURAIS

SOLANGE APARECIDA DE SOUZA MONTEIRO  
(ORGANIZADORA)



2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação:** Lorena Prestes

**Edição de Arte:** Lorena Prestes

**Revisão:** Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros

Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice

Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Fernando José Guedes da Silva Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto



Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Me. Adalto Moreira Braz – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof<sup>a</sup> Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
Prof<sup>a</sup> Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Prof<sup>a</sup> Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília  
Prof<sup>a</sup> Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Prof<sup>a</sup> Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Dr. Fabiano Lemos Pereira – Prefeitura Municipal de Macaé  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Prof<sup>a</sup> Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College  
Prof<sup>a</sup> Ma. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco



Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA  
 Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis  
 Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR  
 Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
 Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
 Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
 Prof. Me. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
 Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
 Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
 Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos  
 Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior  
 Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo  
 Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
 Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
 Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
 Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
 Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
 Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana  
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
M775r	<p>Monteiro, Solange Aparecida de Souza.            Relações de gênero e as subjetividades em contextos culturais            [recurso eletrônico] / Organizadora Solange Aparecida de Souza            Monteiro. – Ponta Grossa, PR: Atena, 2020.</p> <p>Formato: PDF            Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader            Modo de acesso: World Wide Web            Inclui bibliografia            ISBN 978-65-5706-058-2            DOI 10.22533/at.ed.582202205</p> <p>1. Identidade de gênero. 2. Sexualidade. I. Monteiro, Solange            Aparecida de Souza..</p> <p style="text-align: right;">CDD 306.7</p>
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

Atena Editora  
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
 contato@atenaeditora.com.br



## APRESENTAÇÃO

A temática pertinente **RELAÇÕES DE GÊNERO E AS SUBJETIVIDADES EM CONTEXTOS CULTURAIS** é complexa que tem motivadora de debates na sociedade acerca de como abordar a problemática do gênero e sexualidade na educação. Uma educação democrática, pensa a escola como um ambiente rico em diversidade, visto que seu espaço é repleto de sujeitos em formação. Neste sentido, faz-se necessário elaborar estudos que estejam voltados para a discussão sobre a sexualidade, pensando em uma educação mais inclusiva, que pautado no reconhecimento plural das identidades, buscando a perspectiva de garantia de direitos para a construção de uma sociedade mais igualitária que reconheça e respeite a diversidade sexual e de gênero. A escola tem marcas de um ambiente de promoção e de construção do conhecimento, no qual se consolidam aprendizados em que se formam sujeitos em suas subjetividades em contextos culturais sobre si, sobre o outro e sobre o mundo. Deste modo a escola pode ocupar um papel central no desenvolvimento de seus alunos, e que em razão disto pode estimulá-los a pensar criticamente sobre os discursos socialmente construídos e determinantes no sentido de , romper com a reprodução dos aspectos de uma moralidade que estimula a produção de desigualdade, preconceito e violência em nossa sociedade para a construção dos vínculos afetivos, as identificações sociais e principalmente a produção de subjetividades, contribuindo no desenvolvimento de uma cultura plural e de respeito a diversidade dentro de seu sistema de ensino. E assim, pensando nas possíveis manifestações da sexualidade presentes no cotidiano de crianças e adolescentes em contexto escolar, que surgem demandas de realizar uma reflexão acerca dos métodos e condutas adotados pela escola em lidar com esta temática.

Desejo a todos uma boa leitura e que os artigos aqui reunidos sejam fonte de inspiração para reflexões para temas de **RELAÇÕES DE GÊNERO E AS SUBJETIVIDADES EM CONTEXTOS CULTURAIS**.

Solange Aparecida de Souza Monteiro



## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
A CULTURA UNIVERSITÁRIA E AS QUESTÕES DE GÊNERO E SEXUALIDADE NA FORMAÇÃO DOCENTE EM EDUCAÇÃO FÍSICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE	
Luciano Rodrigues dos Santos Fabio Rodrigues dos Santos DOI 10.22533/at.ed.5822022051	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>17</b>
A METODOLOGIA NO TRUQUE: DESLOCAMENTOS E (DES) ENCONTROS EM UMA ETNOGRAFIA MULTISITUADA SOBRE TRAVESTIS BRASILEIRAS NA ESPANHA.	
Maria Cecília Patrício DOI 10.22533/at.ed.5822022052	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>27</b>
COLONIALIDADE DE GÊNERO: (UM)A CONSOLIDAÇÃO DA DESIGUALDADE DE GÊNERO NO BRASIL	
Sarah Francine Schreiner Geanne Gschwendtner DOI 10.22533/at.ed.5822022053	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>39</b>
EM TEMPOS DE PÓS-VERDADE: DESCONSTRUINDO “IDEOLOGIA DE GÊNERO” E “MARXISMO CULTURAL”	
Rosiléa Agostinha de Araújo Lorena Kelly Alves Pereira Geovane Gomes de Araújo Glauberto da Silva Quirino DOI 10.22533/at.ed.5822022054	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>50</b>
COMO A GENTE SE DIVERTE: CORPOS MASCULINOS EM WEBSITES DE CRUZEIROS LGBT	
Diego Santos Vieira de Jesus DOI 10.22533/at.ed.5822022055	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>64</b>
GÊNERO E GESTÃO: EXPERIÊNCIAS DE MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO NA INDÚSTRIA CATARINENSE	
Leonard Almeida de Moraes Juliano Keller Alvez Édis Mafra Lapolli DOI 10.22533/at.ed.5822022056	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>79</b>
GÊNERO, RAÇA E A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIAS VISUAIS EM ESCOLAS DE RIO BRANCO/ACRE	
Maria de Lourdes Esteves Bezerra Cleyde Oliveira de Castro Murilena Pinheiro de Almeida DOI 10.22533/at.ed.5822022057	

<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>87</b>
OBJETIFICAÇÃO DO CORPO FEMININO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DAS PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS	
<a href="#">Meiriane Christine dos Santos Aguiar</a> <a href="#">Isis Vanessa Nazareth</a> <a href="#">Yasmin Alves de Oliveira Lopes</a> <a href="#">Rejane Corrêa Marques</a> <a href="#">Fabrícia Costa Quintanilha Borges</a> <a href="#">Thayssa Cristina da Silva Bello</a> <b>DOI 10.22533/at.ed.5822022058</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>98</b>
GÊNERO, SEXUALIDADE E HOMOFOBIA NA ESCOLA: REFLEXÕES A PARTIR DE NARRATIVAS DE LIVROS DE OCORRÊNCIA ESCOLAR	
<a href="#">Keith Daiani da Silva Braga</a> <a href="#">Arilda Ines Miranda Ribeiro</a> <b>DOI 10.22533/at.ed.5822022059</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>110</b>
OS MARCOS SOCIAIS DA MEMÓRIA E A EXPERIÊNCIA DA TRANSEXUALIDADE	
<a href="#">Kueyla de Andrade Bitencourt</a> <a href="#">João Diógenes Ferreira dos Santos</a> <b>DOI 10.22533/at.ed.58220220510</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>121</b>
UM OLHAR DE GÊNERO SOBRE A PSICOLOGIA ESCOLAR	
<a href="#">Iara Luzia Henriques Pessoa</a> <a href="#">Glauce Michelle Araújo Penha</a> <a href="#">Carlos Alberto Gomes de Brito</a> <b>DOI 10.22533/at.ed.58220220511</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>129</b>
SILENCIAMENTOS: A VIOLÊNCIA CONTRA CRIANÇAS E ADOLESCENTES, A VIOLÊNCIA DE GÊNERO CONTRA MENINAS E O CONTEXTO BRASILEIRO	
<a href="#">Joice da Silva Brum</a> <a href="#">Nivia Valença Barros</a> <b>DOI 10.22533/at.ed.58220220512</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>141</b>
GNOSIOLOGIA NAS INVESTIGAÇÕES EM EDUCAÇÃO SEXUAL: UMA PROPOSTA DE AGENDA DE PESQUISAS	
<a href="#">Solange Aparecida de Souza Monteiro</a> <a href="#">Claudionor Renato da Silva</a> <a href="#">Débora Cristina Machado Cornélio</a> <a href="#">Valquiria Nicola Bandeira</a> <a href="#">Marilurdes Cruz Borges</a> <b>DOI 10.22533/at.ed.58220220513</b>	
<b>SOBRE A ORGANIZADORA</b> .....	<b>151</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>152</b>



## GÊNERO E GESTÃO: EXPERIÊNCIAS DE MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO NA INDÚSTRIA CATARINENSE

*Data de aceite: 26/03/2020*

**Leonard Almeida de Moraes**  
**Juliano Keller Alvez**  
**Édis Mafra Lapolli**

**RESUMO:** Nos últimos anos, devido aos vários movimentos sociais, a mulher tem conquistado seu espaço no mercado de trabalho, onde, por vezes, a necessidade de trabalhar fora de casa tem se sobreposto ao desejo. Por outro lado, a independência que a renda e o crescimento profissional proporciona trouxeram à mulher o desejo de se desenvolver na carreira e alcançar posições de gestão nas organizações e, conseqüentemente, na gestão de pessoas. Diante dessa problemática, procuramos compreender como mulheres em cargos de gestão na indústria catarinense se percebem enquanto suas experiências profissionais e na gestão. Dentre os principais objetivos, temos a compreensão do olhar dessas mulheres sobre si e sobre as organizações e demais gestores em suas experiências profissionais e, a saber, quais foram as barreiras e facilitadores, e também, se o

gênero por si implica numa diferenciação na gestão. Buscamos compreender quais foram as pessoas referências nas carreiras das informantes. Os resultados são experiências e percepções vividas dessas mulheres. Muitos dos relatos corroboram com que a literatura já expunha, todavia, novos achados como o machismo, a referência paterna de modelo de gestão e o feminino como uma vantagem a partir da resiliência adquirida foram apresentados como resultados da pesquisa.

### INTRODUÇÃO

A partir da revolução industrial, o movimento contracultura, o reconhecimento do segundo sexo, com a obra de Simone de Beauvoir (1960), e o movimento feminista que promove a igualdade de gêneros, a mulher tem conquistado seu espaço no mercado de trabalho num intenso rearranjo social em que por vezes a necessidade de trabalhar fora de casa tem se sobreposto ao desejo. Por outro lado, a independência que a renda e o crescimento profissional proporciona trouxeram à mulher o desejo de se desenvolver na carreira e alcançar

posições de gestão nas organizações e, conseqüentemente, na gestão de pessoas.

O movimento de humanização do departamento de recursos humanos para a visão de gestão de pessoas trouxe aproximação para a relação mulher-gestão de pessoas, onde o gênero feminino é amplamente reconhecido por sua capacidade de cuidado. E o que é a gestão de pessoas, senão a sua principal função de cuidar das pessoas?

Existe um movimento das organizações, não só para inclusão das mulheres no mercado de trabalho, mas para a igualdade salarial e de oportunidades na carreira. Como esse objetivo poderá ser cumprido sem que as mulheres participem ativamente da gestão de organizações e possam facilitar esse processo?

Diante dessa problemática, procuramos compreender como mulheres em cargos de gestão na indústria catarinense se percebem enquanto suas experiências profissionais e na gestão. Dentre os principais objetivos, temos a compreensão do olhar dessas mulheres sobre si e sobre as organizações e demais gestores em suas experiências profissionais e, a saber, quais foram as barreiras e facilitadores, como também, se o gênero em si, implica numa diferenciação na gestão. Buscamos compreender quais foram as pessoas referências nas carreiras das informantes.

Apresentamos também uma revisão de literatura narrativa de busca sistemática para sustentação teórica de comparativos entre a percepção das entrevistadas e a literatura científica sobre o tema gênero e gestão.

Os resultados são experiências e percepções vividas dessas mulheres. Muitos dos relatos corroboram com que a literatura já expunha, todavia, novos achados como o machismo, a referência paterna de modelo de gestão e o feminino como uma vantagem a partir da resiliência adquirida foram apresentados como resultados da pesquisa.

## **GÊNERO E MERCADO DE TRABALHO**

As mulheres têm conquistado um aumento progressivo na participação do mercado de trabalho nas décadas mais recentes e também espaços que antes eram somente, ou exclusivamente, de homens. Todavia, é possível ainda notar um hiato entre essa participação no mercado de trabalho e as posições de gestão ainda ocupadas em quase sua totalidade por homens (STRACHAN; ADIKARAN; KAILASAPATHY, 2015; HARDOY; SCHONE; OOSTBAKKEN, 2017).

O mercado de trabalho tem se transformado com a quarta revolução industrial, a era do conhecimento. Esse novo momento tem trazido aderência de comportamentos femininos no trabalho, pois nesse momento econômico, a diversidade é sinônimo de vantagem competitiva. Esse movimento possibilita de fato uma inclusão justa e real das mulheres no mercado de trabalho.

Uma saída apontada para a inclusão de mulheres no mercado de trabalho e na gestão de organizações é a criação de políticas de inclusão. Essas políticas podem



romper o modelo atual de gestão e acelerar o posicionamento de mulheres em cargos de gestão e estratégicos das organizações. Interessante refletir que não é por falta de conhecimento técnico, formação e competências profissionais que elas não estão nessas posições (ELMARGHI, et. al., 2018).

A Espanha introduziu uma legislação que determina que 40% do conselho de representação seja feminino até o final de 2015. Essa medida buscaria benefícios econômicos para o país, pois a diversidade aumentaria o valor das organizações. Os estudos já traziam esses resultados, todavia, as organizações não colocavam essa visão em prática (LUO; XIANG; HUANG, 2017).

As organizações baseadas neste olhar têm se preocupado em criar políticas para a igualdade de emprego e gênero. É uma perspectiva de direitos humanos que se instaura e garante que as pessoas possuem igualdade nas decisões de emprego e possibilidades de carreira independentemente do gênero (STRACHAN; ADIKARAN; KAILASAPATHY, 2015).

Estes posicionamentos fortalecem e estabelecem a diversidade que tem sido debatida como ponto focal na busca por uma melhor performance organizacional. As mulheres, por apresentarem melhores níveis de formação, conseguem então trazer um maior controle organizacional e nível de atenção. Os trabalhos sobre esse tema são raros, onde seria possível comparar o nível educacional de gestores ou diretores e o gênero com o viés da performance organizacional (ELMARGHI, et. al., 2018).

## **GÊNERO E ASCENSÃO PROFISSIONAL**

O gênero feminino ainda não tem a representatividade que lhe poderia garantir a igualdade de gênero, onde as tarefas tão classificadas como exclusivamente femininas, como por exemplo, cuidar dos filhos, têm um papel importante nesta pouca participação da gestão de organizações por parte das mulheres. Elas ainda estão engajadas boa parte de suas carreiras ainda se dividindo entre as obrigações do lar e suas profissões. O nascimento de um filho tem impacto negativo na carreira, onde a mulher é desligada da organização em seu retorno, desiste da carreira para cuidar dos filhos ou necessita de um esforço ainda maior para se manter competitiva em seu crescimento individual na organização (HARDOY; SCHONE; OSTBAKKEN, 2017).

A decisão de ter o primeiro filho é relacionada com a perspectiva de carreira da mulher. Se nos próximos anos não houver, na percepção da mulher, uma possibilidade de ascensão na carreira poderá acarretar na decisão de ter o primeiro filho. Se existe uma possibilidade de crescimento profissional nos próximos anos, a decisão de ter o primeiro filho é adiada. Essa percepção está relacionada também ao crescimento da própria organização. Organizações em crescimento apresentam maiores oportunidades e, conseqüentemente, o tempo de ter o primeiro filho tende a ser adiado (HARDOY; SCHONE; OSTBAKKEN, 2017).

A quantidade de filhos esperada tem relação com a expectativa com a carreira

para as mulheres. Quanto maior a quantidade de filhos menos provável é que a mulher se engaje em busca de promoções e assuma cargos de gestão no início da carreira (HARDOY; SCHONE; OSTBAKKEN, 2017).

O movimento de igualdade de gênero fomenta a busca de mulheres por cargos de gestão. O olhar das organizações também muda ao perceber que a diversidade na gestão é importante para a performance organizacional. Todavia, parece que há uma barreira, uma limitação de até onde essa gestão pode ir, onde as mulheres acabam alcançando somente cargos de gestão intermediária na maioria das vezes (HARDOY; SCHONE; OSTBAKKEN, 2017).

Quanto mais equilibrada a composição de homens e mulheres nessas equipes, melhor a empresa poderá gerar um contexto e lógicas com rotinas e procedimentos organizacionais que promovam maior impacto das capacidades de gerenciamento no desempenho da inovação (RUIZ-JIMÉNEZ; FUENTES-FUENTES, 2015, p. 108).

Empresas que não retêm e oportunizam que mulheres possam alcançar posições de gestão podem prejudicar a competitividade da organização no longo prazo. Essa é uma premissa que apresenta um desafio menor para as organizações, pois as mulheres se apresentam mais prováveis a assumirem empregos inseguros e disparidade salarial (STRACHAN; ADIKARAN; KAILASAPATHY, 2015).

Quando nos referimos às mulheres, é importante pensar que é um grupo de pessoas bastante heterogêneo (STRACHAN; ADIKARAN; KAILASAPATHY, 2015). A cultura influencia esse olhar, como as mulheres se comportam e se percebem em cada tipo de sociedade. Entretanto, o mesmo movimento de entrada das mulheres se iniciou por uma necessidade das organizações em virtude das guerras, agora parecem estigmatizado como uma limitação específica dessa força de trabalho.

Parece-nos que o movimento da tecnologia tem trazido de volta essa necessidade da mulher no mercado, não mais como força de trabalho, mas como olhar e competências femininas, principalmente no que se refere ao cuidado de pessoas.

## **GÊNERO E GESTÃO DE PESSOAS**

A gestão feminina se apresenta como um estilo de gestão de compartilhamento e colaboração em comparação com gestões masculinas. Estudos demonstram que a diversidade de gêneros na gestão tem impacto positivo no resultado organizacional pelas diferentes abordagens de gestão e aumento da performance organizacional (HAQUE; FAIZAN; COCKHILL, 2017; ELMARGHI, et. al., 2018).

Em seus papéis de gestão, as mulheres tendem a ser mais orientadas para as pessoas, mais democráticas, consultivas e mais inclinadas às relações interpessoais. A diversidade de gênero, portanto, contribui para melhorar as relações sociais desenvolvendo um clima de trabalho aberto (RUIZ-JIMÉNEZ; FUENTES-FUENTES, 2015, p. 108).



Existe uma preferência das equipes por liderança femininas. Nos estudos de Haque, Faizan e Cockhill (2017) 71% das mulheres preferem outras mulheres na gestão. É possível compreender que sendo a gestora uma mulher, poderia compreender colaboradoras do gênero feminino com mais assertividade.

“Gestoras podem também suprimir suas emoções e sensibilidades.” (BOGODISTOV, et. al., 2017, p. 275). Nesse comportamento, a mulher busca se parecer mais com um gestor do gênero masculino. Isso faz com que as mulheres restrinjam suas habilidades de perceber oportunidades e ameaças. Essa atitude é prejudicial para a mulher, pois perceber oportunidades e ameaças são determinantes no sucesso de sua gestão (BOGODISTOV, et. al., 2017).

Os múltiplos papéis que as mulheres exercem na vida fornecem benefícios psicológicos para as organizações que aumentam a performance organizacional quanto as habilidades interpessoais e de liderança nas organizações (RUIZ-JIMÉNEZ; FUENTES-FUENTES, 2015). Isso faz pensar que os próprios papéis que outrora inviabilizam ou postergam carreiras também sejam os impulsionadores destas como, por exemplo, a maternidade.

Mulheres são grande força de trabalho presente em contratos empregatícios de meio período ou em posições de menor impacto estratégico nas organizações, mesmo apresentando altos graus de formação e especialização. Ao avaliar as posições de liderança, ainda é raro encontrar mulheres no nível mais alto de gestão. Normalmente, as mulheres têm ocupado funções de gestão intermediária (HARDOY; SCHONE; OSTBAKKEN, 2017).

Em um estudo sobre mulheres na direção de empresas chinesas, Luo, Xiang e Huang (2017) trazem que as diretoras destas organizações aprimoraram o controle de manipulação de atividades reais, ou seja, aumentaram o resultado organizacional.

As mulheres apresentam um cuidado maior sobre os outros e uma menor tolerância a riscos, o que reforça o cuidado com relação a organização e suas decisões. O modelo feminino de tomada de decisão tem reformulado o modelo de tomada de decisão das organizações e se apresentado mais assertivo (LUO; XIANG; HUANG, 2017).

Estudos trazidos por Ruiz-Jiménez e Fuentes-Fuentes (2015) apresentam que as organizações que têm mulheres na gestão aumentam suas habilidades de gestão, processos de tomada de decisão e de inovação.

Por exemplo, com base na história crítica, Torchia et al. (2011) constatam que uma equipe da alta administração composta por pelo menos três mulheres (tamanho do grupo minoritário) será mais heterogênea e terá mais interação, permitindo a tomada de decisões de alta qualidade e a geração de soluções mais criativas e inovadoras do que os grupos homogêneos. Grupos homogêneos geralmente têm uma gama menor de capacidades, ideias e experiência do que grupos heterogêneos (RUIZ-JIMÉNEZ; FUENTES-FUENTES, 2015, p. 110).

Elas também se mostram como menos confiantes e menos tolerantes a

comportamentos que se apresentam como oportunistas por homens. É possível identificar um score mais alto com relação ao desenvolvimento moral e são mais propensas a negar oportunidades antiéticas (LUO; XIANG; HUANG, 2017).

“Mulheres em cargos de gestão e tomada de decisão enfrentam claramente dificuldades adicionais, resistência e marginalização que os homens.” (STRACHAN; ADIKARAN; KAILASAPATHY, 2015, p. 3). Essa situação é um reflexo de um terreno ainda pouco explorado e pioneiro, por partes das mulheres, que são minorias não só na gestão de organizações como também em cargos políticos de um país (STRACHAN; ADIKARAN; KAILASAPATHY, 2015).

As mulheres assertivas na tomada de decisão e de gestão são vistas positivamente pelos homens, sejam eles seus pares ou concorrentes. Todavia, quando o desempenho delas não corresponde a expectativa da assertividade, elas podem ser mais pessimistas com relação ao resultado de seu trabalho. Esse sentimento faz com que sejam mais reservadas e não consigam perceber oportunidades e ameaças. (BOGODISTOV, et. al., 2017)

Hardoy, Schone e Ostbakeen (2017) apontam que há uma possibilidade de construir pesquisas que explorem as diferenças de gênero na gestão. Existem poucos trabalhos na literatura até então que exploraram essa temática. Sendo assim, esta pesquisa procura colaborar para que tenhamos uma visão sobre as diferenças de gênero na gestão a partir da experiência de gestão de mulheres na indústria de Santa Catarina.

## ABORDAGEM METODOLÓGICA

Esta pesquisa está caracterizada a partir de uma abordagem qualitativa de paradigma interpretativista. O paradigma interpretativista, que pressupõe a pesquisa qualitativa, é baseado na visão de um mundo social, onde não é possível descrever sua ontologia objetivamente, onde a realidade e o conhecimento é uma construção subjetiva e intersubjetiva das pessoas. A noção de sociedade é a interpretação do sujeito. Este paradigma compreende que há um padrão implícito de ordenação social, todavia, estabelece como inalcançável a objetivação deste padrão. (MORGAN, 2005)

### O interpretativismo busca

[...] entender fenômenos por meio de significado atribuído com predominância da abordagem qualitativa. Os fatos precisam ser construídos à luz da interpretação, sendo assim, a intenção é contribuir com o aprimoramento de teorias, para auxiliar o pesquisador a entender os significados e as intenções do indivíduo. (SANTOS, NEUMANN E CAMACHO, 2018, p. 6)

A pesquisa qualitativa “[...] caracteriza-se como uma abordagem interpretativista e compreensiva dos fenômenos, buscando seus significados e finalidades.” (PENNA, 2004, p. 80). Em outras palavras, está atrelada aos sentidos dados pelos informantes

sobre sua percepção no mundo como algo individual e subjetivo.

Os métodos qualitativos de pesquisa abrangem diferentes concepções filosóficas do conhecimento, processos de investigação, métodos e dados de coleta, assim como a interpretação e análise dos dados investigados. Eles se baseiam na análise de textos, imagens, onde, tem-se como métodos principais as coletas de dados através de: observação, entrevista, documentos e materiais audiovisuais. (CRESWELL, 2010). Nesta pesquisa, utilizamos o método de entrevista em profundidade.

O olhar da pesquisa em profundidade proposta neste artigo foi de aprofundar os conteúdos trazidos pelas informantes no intuito de compreender o que há por trás das palavras. Essa técnica pode trazer contradições do que é percebido pelo entrevistador em comparação ao que é falado pela informante. A contradição proporciona também a diversidade de olhares para o mesmo fenômeno, o que é uma riqueza para a pesquisa qualitativa.

A pesquisa em profundidade “[...] objetiva-se saber como ela é percebida pelo conjunto de entrevistados. Seu objetivo está relacionado ao fornecimento de elementos para compreensão de uma situação ou estrutura de um problema.” (DUARTE, 2010, p. 62)

Para estruturar a entrevista, utilizamos um roteiro de entrevista semiestruturada baseada nas leituras de Taylor e Bodgan (1997) que reforçam a estrutura, perspectiva e objetivos da pesquisa qualitativa.

Por fim, como base e revisão dos achados da pesquisa, utilizamos a pesquisa bibliográfica com busca sistemática na base Scopus onde selecionamos os 20 artigos mais citados nos últimos 5 anos com a combinação dos termos “gênero” e “gestão” nas revistas de livre acesso e com temas de negócios, gestão e contabilidade. Ao fim, selecionamos 8 artigos por se relacionarem diretamente com a temática aqui proposta sobre gestão e gênero.

## CARACTERIZAÇÃO DAS INFORMANTES

Através desta pesquisa tivemos o interesse de explorar a experiência subjetiva de cada uma das 8 (oito) mulheres entrevistadas. Todas atuavam no momento da pesquisa em cargos de gestão, sendo estes o próprio setor de gestão de pessoas ou recursos humanos, como demais áreas da organização em que existia uma hierarquia pela qual exerciam gestão de uma ou mais equipes de trabalho.

Com relação a formação, todas possuem nível superior em cursos de ciências humanas e na grande maioria, pós-graduação em áreas de negócios e gestão de pessoas. A maior parte das informantes possuem filhos e são casadas, ou estão em união estável. A faixa etária compreende de 33 a 48 anos. Todas trabalham em organizações industriais no interior do estado de Santa Catarina.

O tempo de experiência em cargos de gestão compreende de 4 a 22 anos. A média de tempo de gestão do grupo de informantes é de 14 anos. Todas foram informadas



de que essa pesquisa buscava por uma compreensão de suas experiências na gestão com relação ao gênero através do protocolo de pesquisa construído.

Escolhemos a indústria como contexto pela impressão de que seja um mercado bastante fechado para olhares diferentes e, neste caso, olhares femininos para um processo que é relativamente estático.

## A CHEGADA AOS CARGOS DE GESTÃO

É possível identificar um caminho diferente para as mulheres entrevistadas até os cargos de gestão. A formação de nível superior foi comum a todas. A posição de gestão se viabilizou somente após a conclusão do curso de graduação, ou até mesmo de pós-graduação. Somente uma das candidatas relatou ter acessado um cargo de gestão a partir de um processo seletivo interno na organização. As demais relataram já serem conhecidas pela gestão e ter uma experiência superior há 2 anos antes de assumir a posição.

Interessante que a mesma mulher que disse que acessou um cargo de gestão por um processo interno também relatou ter participado de alguns outros processos, neste caso externos, em grandes corporações. Por coincidência ou não, chegou até o final de todos os processos e na decisão final foi desclassificada. Todas as vagas foram preenchidas com candidatos homens.

Sendo assim, podemos compreender que para essas mulheres **a oportunidade de gestão veio através de indicação e conhecimento prévio da profissional**. A grande parte das experiências relataram uma oportunidade de gestão após longos anos de cargos de confiança e já estratégicos na organização.

**As gestoras mais jovens chegaram aos cargos de gestão mais rapidamente**, enquanto as gestoras com mais idade necessitaram de um tempo maior para assumirem cargos de gestão. Somente uma gestora com mais idade assumiu rapidamente um cargo de gestão, pois era colaboradora de uma empresa de sua própria família.

Mesmo sem relatar barreiras por serem mulheres em sua maioria, é possível perceber que os cargos de gestão só foram possíveis a partir de um conhecimento profundo e experiência longa de carreira, mínimo de 2 anos, em média 7 anos, para assumir a gestão de alguma equipe. Uma das candidatas relatou ter a atribuição de gestão anos antes de assumir o cargo. Duas informantes declararam sentir uma **pressão machista sobre os cargos de gestão**. Elas definem essa pressão como se uma mulher não fosse dar conta da responsabilidade e, do “pulso firme”, que uma posição de gestão necessitaria. Relatou que teve mais facilidades devido a área de recursos humanos ter maior abertura para o trabalho feminino, por se tratar de uma área que cuida de pessoas.

Foram notórias as contradições nessa parte das entrevistas. As mulheres não se percebiam em desvantagem ou sofrendo dificuldades em desenvolver suas carreiras para a gestão, todavia, relatam que precisaram de muita experiência e “mostrar” muito

trabalho antes de conseguir o cargo.

Notamos também que existia uma pressão maior por assertividade na gestão. Muitas se cobram para que sejam produtivas e com o menor erro possível em seus trabalhos e setores. Elas têm receio de serem mal vistas pelos colegas gestores.

Em um dos depoimentos, foi emocionante escutar de uma mulher que não havia se inscrito para uma vaga de gestão por estar grávida. A organização divulgou internamente uma vaga de gestão e, por estar grávida, a colaboradora entendeu que não poderia se candidatar, pois em poucos meses estaria de licença maternidade. Seu gestor a convidou para conversar e lhe perguntou o porquê de sua não candidatura para a vaga. Prontamente, respondeu que por causa da gravidez. Ele lhe perguntou se ela estava doente, pois ele não compreendia a gravidez como uma doença. Ela ainda estava trabalhando e poderia perfeitamente se candidatar a vaga, e assim fez. Ao retornar da licença, assumiu o novo setor neste novo desafio. Ela se emociona ao contar a história, pois compreende que este não é um comportamento usual das organizações e gestão.

As gestoras sentem-se fortes pelos tantos desafios que encontraram em seu caminho até a gestão e também em seu cotidiano. Por mais complicadas que foram algumas das situações vividas, elas relatam que essas **adversidades proporcionaram o desenvolvimento da resiliência**. Destacaram também a gravidez como um desafio que as ajudou nesse processo em caminho da gestão e na atuação enquanto gestora.

## OS ESTILOS DE GESTÃO

Questionamos as entrevistadas sobre o estilo de gestão que exerciam e, se de alguma maneira, elas percebiam um estilo masculino ou feminino de gestão. Quase que por unanimidade elas compreendem que estilo de gestão é mais relacionado com a personalidade do que com o gênero.

Nas contradições, foi possível perceber que todas tiveram que desenvolver um lado mais “durão” de gestão, posicionamentos firmes, tomadas de decisão pelo poder. Também foi possível notar o desafio de “pensar como um homem” para poder sugerir e participar de reuniões de gestão.

Houve também um pioneirismo de gestão feminina. Em muitos casos, a entrevista foi a primeira mulher gestora, ou então, a única participante de um time de gestores da organização.

Reuniões de 15 homens e só eu de mulher... quando eu saí da organização eram 3 mulheres... às vezes eu faço um exercício de pensar como um homem pensa nesse tema, como que ele ... às vezes eu consigo me posicionar melhor numa reunião, é um pouco de empatia.

R.

O machismo dentro da organização foi trazido somente por uma das gestoras. Ela relata que **há um machismo velado, muito presente e enraizado na cultura**

**organizacional** e que é praticado inclusive pelas mulheres, o que acaba por perpetuar essa visão dentro da organização.

Às vezes a gente se percebe sim se comportando como homem porque precisa se posicionar de uma maneira mais firme, mais forte e tudo mundo espera um outro comportamento que é mais meigo mais submisso, que aceita mais o que vem de fora.

S.

Ela comenta essa expectativa da gestora como um feminino, submisso, meigo que jamais levantaria o tom de voz ou que se posicionaria mais firmemente diante das questões da organização. A entrevistada se sente oscilando entre duas personalidades, ora meiga, ora firme, para que possa cumprir seu papel sem abandonar seu jeito de ser.

No geral, apesar das experiências dizerem o contrário, a maioria das gestoras se percebe quanto **um modelo de gestão aprendido e adaptado em relação a suas próprias personalidades** e não presas a um modelo determinado ou influenciado pelo gênero.

A demonstração do conhecimento e posicionamentos assertivos ajudaram na redução da visão negativa de colegas homens. Após algum tempo de gestão, elas percebem que reduziram a cobrança interna por serem assertivas e se impõem através dos resultados atingidos.

Ser mulher foi apresentado como uma vantagem, pois na compreensão das gestoras, as mulheres são mais flexíveis, multitarefas, dedicadas e menos orgulhosas que os homens. Sabem se impor, enquanto opinião, e estão mais preocupadas em manter o seu lugar do que tirar o lugar de alguém. Trabalham mais por cooperação do que por competição.

Elas se veem como exemplo de gestão a ser seguido. Têm percebido que muitos colegas homens as procuram para conselhos de como fazer a gestão de pessoas, principalmente, em situações de conflitos ou impactos na vida pessoal de colaboradores.

Por fim, percebem que a mulher está ganhando espaço nas carreiras de gestão, principalmente nos setores de recursos humanos ou gestão de pessoas, onde o cuidado de pessoas é a tarefa principal.

## REFERÊNCIAS DE GESTÃO E CARREIRA

Durante as entrevistas, buscamos conhecer quais foram as referências de gestão e as pessoas chaves para a ascensão aos cargos de gestão. O objetivo foi identificar quais eram seus parâmetros e modelos de gestão e se existia uma busca por um modelo feminino de gestão como referência. De todas as referências citadas, em exceção a professores, que de alguma forma entendemos que existiam inúmeras



professoras, somente duas informantes mencionaram mulheres gestoras como referências na carreira e espelho para a gestão.

Mesmo as gestoras que mencionaram mulheres, ainda tinham como referência antigos gestores homens. Compreendemos como modelos masculinos de gestão, pois, para que as mulheres ganhassem espaço em cargos de gestão, tiveram que se comportar como homens para adentrar esses espaços e assim poder interferir no modelo a partir da visão do gênero.

As lições aprendidas pelos modelos femininos de duas informantes foram de comportamentos técnicos de gestão como controle, gestão de indicadores e um único comportamento de caráter emocional, a resiliência. De fato, a resiliência apareceu em alguns momentos como uma forma de se adaptar e participar do corpo gestor da organização.

Algo que chamou bastante atenção foi quando uma das respondentes que trouxe somente referências externas à organização. Trouxe professores, grandes pensadores e autores de gestão, mas não citou colegas de trabalho e antigos gestores. Pareceu-nos um processo de desenvolvimento solitário sem apoio pessoal de colegas gestores, ou antigos gestores, onde a gestão conseguiu se desenvolver pela busca do conhecimento.

O fato de serem ***mulheres em sua maioria casadas facilitou esse processo de distância profissional entre colegas do gênero oposto***, onde a amizade tem limites profissionais e não pode ser confundida ou naturalizada. Não houve relato de abuso sexual ou moral. As gestoras aparentam ser mulheres muito posicionadas e com um tempo de carreira considerável, possuem admiração do corpo gestor dessas indústrias e carreiras consolidadas.

Houve sim, depoimentos nos quais verificamos que a distância entre o pessoal e o profissional deveria ser mantida para não causar uma interpretação de cunho sexual por parte da informante.

A questão de ser mulher pesava... piadas de mal gosto... mal interpretação quando tinha bom relacionamento ou fazia piadas... às vezes eu via que tinha que ser muito mais agressiva para ter o respeito... eu me transformei... muita de muita sensibilidade e da minha essência foram prejudicadas.

L. S.

Percebemos assim, uma alteração na personalidade da gestora para que pudesse se adaptar ao meio qual estava inserida. Nesta época, a informante trabalhava numa grande indústria qual definia como uma empresa extremamente masculina. A gestora ainda diz sobre a forma pela qual teve que aprender a trabalhar, e hoje relata dificuldades de voltar a ser que era antes, à sua essência.

Em conclusão, ***o pai apareceu como uma figura bastante representativa de modelo de gestão***. O pai foi citado na maioria das entrevistas como um modelo positivo e negativo de gestão, ou seja, influenciaram o jeito de ser e não ser enquanto

gestora.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A inclusão da mulher no mercado de trabalho tem sido assunto de pesquisas pelo mundo inteiro. Todavia, por mais que se tenham mulheres em postos de trabalho em grande percentual em alguns países, ainda é um desafio que as posições de gestão e, especificamente de gestão em maior nível hierárquico sejam ocupadas por mulheres.

É um processo histórico, que por naturalidade, levaria anos para a sua consolidação. Todavia, os movimentos da nova economia exigem que a diversidade esteja presente para o desenvolvimento organizacional em busca de uma melhor performance. A transformação das empresas pela tecnologia tem retirado da gestão a resolução de problemas técnicos e substituído para o cuidado com as pessoas e o desenvolvimento de equipes. A gestão outrora competitiva perde espaço para a gestão cooperativa.

As mulheres conseguem se colocar de forma mais cooperativa em função de sua forma de ser e construção social. Querem um espaço no mercado de trabalho, mas não necessariamente o espaço do outro. Prezam pela boa execução e percepção de seu trabalho pelos colegas e procuram se posicionar sem se impor. São mais éticas e menos orgulhosas quanto à suas posições. Tem um olhar mais refinado para as relações interpessoais e de cunho social-afetivo.

São a possibilidade real e aberta para a criação de grupos criativos e heterogêneos mais aderentes à nova realidade, mais assertivos para inovação e tomada de decisão (RUIZ-JIMÉNEZ; FUENTES-FUENTES, 2015). Nunca estivemos tão prontos para a inclusão da mulher em todos os espaços do mercado de trabalho. A questão não é necessariamente de inclusão, mas de equidade e diversidade.

Mesmo com a apresentação de pesquisas nas quais a gestão feminina tem mostrado resultados mais satisfatórios para a performance organizacional (HAQUE; FAIZAN; COCKHILL, 2017; ELMARGHI, et. al., 2018), as organizações ainda não conseguiram colocar em prática essa orientação ou constatação. Compreendemos através das entrevistas que as mulheres que assumiram cargos de gestão eram conhecidas profissionalmente. Existe também uma distância natural entre os gêneros, portanto, como o trabalho das mulheres será reconhecido se existe pouco contato com os atuais gestores do gênero masculino?

Com relação as referências, podemos notar que existe uma distância entre essa relação do gestor e com a aspirante à gestão. Elas precisam buscar caminhos alternativos quando essa proximidade não é possível ou natural. Não há muitas referências ou proximidades com outras mulheres gestoras. Aliás, dentro do contexto da pesquisa, muitas foram as primeiras gestoras na organização ou ainda são as únicas que atuam na gestão de pessoas e/ou equipes.

A falta de representatividade é uma barreira bastante conhecida, visto que se

não há outras na posição, como as que nunca foram gestoras poderão chegar até a gestão? É um caminho pouco conhecido, como uma entrada que ainda está em construção para que outras possam utilizar a mesma para caminhar rumo aos cargos de gestão.

Se não há referências do feminino na gestão, logo, copiar o modelo masculino parece um caminho possível, apesar de doloroso em alguns casos. Percebemos que esse movimento atuou sobre a personalidade da gestora e afetou, não só a busca pela carreira, mas quem ela realmente era.

A tensão sobre os resultados também foi apontada como fator de atenção das gestoras. Assim como mostra a literatura, elas precisam se provar competentes para que pudessem ser recebidas de forma positiva pelo grupo gestor da organização. Todavia, a tensão permanece ativa, precisam estar mais atentas e se cobrar mais por resultados para continuarem bem-vistas (BOGODISTOV, et. al., 2017).

É possível perceber que o cenário está em mudança. As gestoras mais jovens, ou seja, que tiveram oportunidades mais recentemente de gestão, chegaram mais rapidamente aos cargos estratégicos. Algumas organizações já possuíam outras mulheres em cargo de gestão, o que pode ter facilitado a promoção das entrevistadas que relataram essa experiência.

O machismo ainda se apresenta como adversário das mulheres dentro e fora das organizações. Afastam a relação entre homens e mulheres, colocam mulheres como inferiores ou não digna de posições de poder e autoridade. Classificam-nas como insuficientes a papéis de autoridade ou liderança, limitam os papéis da família como cuidado com os filhos e da casa exclusivamente a mulher.

Talvez a diversidade e equidade de oportunidades ainda não é realidade nas organizações pelas raízes machistas da sociedade em que vivemos, ainda no modelo patriarcal. Aliás, isso nos é claro quando a figura de referência de gestão das entrevistadas é o pai, sendo esta referência positiva ou negativa. A parte negativa pode ser fruto da visão do feminismo sobre o comportamento masculino e já identifica o que deve ser abandonado por não fazer mais sentido no novo modelo de sociedade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi um desafio interessante para dois pesquisadores homens e uma mulher buscassem olhar para qual a percepção de mulheres que ocupam função de gestão em organizações industriais de Santa Catarina tem sobre si, sua carreira e seu estilo de gestão enquanto mulheres.

Tivemos um cuidado redobrado para que o nosso gênero não implicasse nas respostas da entrevista, ou que de alguma forma, tolhesse as respostas ou conduzisse para uma percepção machista do papel da mulher nas organizações. É uma missão difícil, pois acreditamos que ainda não há uma liberdade de expressão feminina, principalmente no que se refere a expor fraquezas e sentimentos.



Percebemos que existe de fato um modelo masculino de gestão que predomina nas organizações industriais de Santa Catarina, todavia, as gestoras estão contribuindo e trazendo sua participação feminina para as decisões e gestão organizacional, sem tomar o papel do modelo atual, mas articulando e ganhando espaço aos poucos.

As áreas de recursos humanos ou gestão de pessoas já perceberam a importância do olhar feminino no cuidado com as pessoas, todavia existe muito espaço em outras áreas das organizações, e eles já começaram a receber uma tímida parcela de mulheres. A perspectiva é que esse movimento continue.

Os resultados propostos da pesquisa foram alcançados e podemos nos dizer satisfeitos em conseguir compreender como essas mulheres chegaram aos cargos de gestão, como fazem sua gestão e quem foram suas referências durante esse caminho.

Indicamos novas pesquisas no sentido de categorizar competências predominantemente femininas e masculinas para que assim se compare como estas são diferentes ou complementares para a inovação do processo de gestão nas organizações em diferentes setores, não só na indústria.

Indicamos também pesquisas que explicitem o impacto do machismo nas organizações e quais os processos que têm reduzido ou transformado esse olhar. Se de alguma forma o movimento feminista tem consigo mudar o olhar das organizações, assim como fez com a sociedade.

Por fim, compreendemos que esse é um movimento histórico que aos poucos ganha espaço e importância e, de alguma forma, está conduzindo a humanidade para uma sociedade mais justa e com melhores oportunidades para todos. Onde todos são valorizados e visto de forma positiva independentemente do seu gênero.

## REFERÊNCIAS

BOGODISTOV, Y. et. al. Gendering dynamic capabilities in Micro firms. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 57, n. 3, p. 273-282, maio/jun. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170308>.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J. (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, v. 1, 1ª ed., p. 62-83, 2005.

ELMAGRHI, M. H.; et. al. A study of environmental policies and regulations, governance structures, and environmental performance: The role of female directors. **Bus. Strat. Env.**, v. 28, n. 1, p. 206–220, 2018. DOI: 10.1002/bse.2250.

HAQUE, A. U.; FAIZAN, R.; COCKRILL, A. The relationship between female representation at strategic level and firm's competitiveness: evidences from cargo logistic firms of Pakistan and Canada. **Polish Journal of Management Studies**, v. 15, n. 2, p. 69-81, 2017. DOI: 10.17512/pjms.2017.15.2.07.

HARDOY, I.; SCHONE, P.; OSTBAKKEN, K. M. Children and the gender gap in management. **Labour Economics**, v. 47, n. 1, p. 124-137, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.labeco.2017.05.009>.

LUO, J.; XIANG, Y.; HUANG, Z. Female directors and real activities manipulation: Evidence from China. *China Journal of Accounting Research*, v. 10, n. 1, p. 141-166, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cjar.2016.12.004>.

MORGAN, G. Paradigmas, Metáforas e Resolução de Quebra-cabeças na Teoria das Organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, jan-mar, p.58-71, 2005.

PENNA, E. M. D.. O paradigma junguiano no contexto da metodologia qualitativa de pesquisa. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 71-94, set. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65642005000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642005000200005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 27 abr. 2019.

RUIZ-JIMÉNEZ, J. M.; FUENTES-FUENTES, M. M. Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: An empirical analysis in technology-based SMEs. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 19, n. 1, p. 107-121, 2016. <http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2015.08.003>.

SANTOS, A. C.; NEUMANN, M.; CAMACHO, R. R. Reflexões epistemológicas de estudos empíricos sobre relato integrado. **XVIII USP Internacional Conference in Accounting**, São Paulo, jul. 2018, p. 1-20.

STRACHAN, G.; ADIKARAM, A.; KAILASAPATHY, P. Gender (In)Equality in South Asia: Problems, Prospects and Pathways. **South Asian Journal of Human Resources Management**, v. 2, n. 1, p. 1-11, 2015. DOI: 10.1177/2322093715580222.

TAYLOR, S. J. and BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource**. 3. Ed. New York: John Wiley, 1997.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Adolescentes 5, 104, 115, 117, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 148

Agenda 15, 40, 41, 45, 48, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148

### B

Brasileiro 18, 22, 32, 34, 48, 104, 130, 136, 140

### C

Catarinense 64, 65

Colonialidade de gênero 27, 29, 32, 34, 36

Corpo 3, 11, 13, 17, 23, 24, 47, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 74, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 102, 106, 115, 109, 120, 121, 127, 135

Corpos masculinos 6, 50, 51, 57, 58, 60

Cultura universitária 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14

### E

Educação Sexual 15, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 151

escolar 5, 2, 8, 46, 79, 80, 84, 85, 86, 98, 99, 100, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 112, 113, 115, 117, 118, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 141, 142, 144, 146, 147, 148

Escolar 98, 99, 103, 109, 121, 151

Etnografia multisituada 17, 18

### F

Feminino 3, 4, 26, 32, 33, 36, 37, 47, 55, 57, 64, 65, 66, 68, 71, 72, 73, 76, 77, 87, 89, 90, 91, 93, 97, 101, 102, 107, 124, 125, 130, 131, 135, 136, 137, 138

Formação docente 1, 4, 5, 10, 11

### G

Gênero 3, 1, 15, 16, 25, 28, 37, 38, 44, 48, 49, 79, 86, 98, 108, 121, 128, 129, 134

Gnosiologia 141, 142, 143, 144, 145, 148, 149, 150

### H

Homofobia 43, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 107, 108, 109

### I

Ideologia 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 48, 49

Inclusão 53, 65, 75, 79, 80, 81, 83, 84, 86, 90, 114, 127

Indústria 64, 65, 69, 71, 74, 77

Integrativa 87, 90, 97

Investigações 144, 145, 147, 148



## M

Marcos sociais 110, 111, 112, 113, 115, 116

Marxismo cultural 39,40, 41, 43, 44, 45, 46, 48

Memória 25, 31, 42, 106, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120

Metodologia 1, 4, 17, 20, 26, 78, 80, 141, 144, 151

Mulheres 2, 3, 4, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 54, 55, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 81, 82, 83, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 101, 109, 117, 124, 125, 129, 133, 135, 137, 138, 148

## P

Pesquisa 1, 4, 8, 9, 11, 14, 18, 19, 20, 21, 23, 28, 35, 39, 42, 48, 52, 57, 58, 63, 64, 65, 69, 70, 71, 75, 77, 78, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 89, 90, 92, 98, 99, 104, 105, 108, 118, 120, 122, 123, 130, 131, 138, 139, 140, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 151

Pessoas com deficiências 81, 82

Pós-verdade 39, 40, 42, 43, 48

Proposta 16, 18, 30, 61, 70, 81, 84, 105, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148

Psicologia escolar 121, 127, 128

Publicações científicas 89

## R

Raça 6, 30, 37, 79, 80, 81, 84, 85, 86, 94, 121, 122, 123, 124, 131, 135

## S

Sexualidade 5, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 34, 39, 41, 45, 47, 48, 52, 53, 60, 62, 90, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 112, 116, 118, 120, 121, 125, 126, 127, 128, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151

## T

Transexualidade 110, 112, 113, 114, 115, 120, 128

Travestis brasileiras 17, 18, 19, 21, 22, 25

Truque 22, 25

## V

Violência 5, 27, 28, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 44, 53, 57, 60, 91, 92, 95, 98, 99, 100, 101, 103, 105, 106, 107, 108, 116, 117, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140

Violência de gênero 33, 34, 91, 130, 134, 135, 137

 **Atena**  
Editora

**2 0 2 0**