



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CERRO LARGO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FERNANDA GARCIA HAMERSKI

**OS DESAFIOS E APRENDIZADOS DE MULHERES NA GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES TRADICIONALMENTE MASCULINAS NO MUNICÍPIO DE
CERRO LARGO - RS**

CERRO LARGO
2022

FERNANDA GARCIA HAMERSKI

**OS DESAFIOS E APRENDIZADOS DE MULHERES NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
TRADICIONALMENTE MASCULINAS NO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO - RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para a
obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientador ^a: Prof^a. Dr^a. Luciana Scherer

CERRO LARGO

2022

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Hamerski, Fernanda Garcia

Os desafios e aprendizados de mulheres na gestão de organizações tradicionalmente masculinas no município de Cerro Largo - RS / Fernanda Garcia Hamerski. -- 2023.
67 f.:il.

Orientadora: Doutora Luciana Scherer

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Cerro Largo,RS, 2023.

1. mulheres. 2. organizações masculinas. 3. machismo.
I. Scherer, Luciana, orient. II. Universidade Federal da
Fronteira Sul. III. Título.


FERNANDA GARCIA HAMERSKI

**OS DESAFIOS E APRENDIZADOS DE MULHERES NA GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES TRADICIONALMENTE MASCULINAS NO MUNICÍPIO DE CERRO
LARGO - RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi defendido e aprovado pela banca em:
15/02/2023

BANCA EXAMINADORA:



Profª Luciana Scherer – UFFS

Orientadora



Prof. Roberto Ajala – UFFS



Prof. Gabriela Felden Scheuermann - URI

A todas as mulheres que já passaram por algum momento constrangedor, seja no ambiente de trabalho, seja dentro do seu próprio lar.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por ter me proporcionado forças para chegar até aqui, foi um caminho longo e nada fácil, acredito que Deus coloca as pessoas certas nas nossas vidas, exatamente no momento certo e no meio dessa jornada encontrei poucas pessoas, mas que tenho a honra de poder chamar de amigos.

Quero agradecer imensamente a minha família, a minha mãe que não mediu esforços para que eu chegasse até aqui, a mulher que me dá forças todos os dias que eu acordo pela manhã, a mulher mais guerreira que eu conheço nesse mundo e a minha irmã, que sempre fez de tudo por nós, por mim, pela nossa família, e principalmente me inscreveu nesse curso de administração mesmo eu sendo contra e hoje estou aqui, na etapa final, agradecendo-a por não ter desistido e feito eu vir estudar, na marra.

Quero também agradecer a minha orientadora, Professora Luciana Scherer, que foi mais do que uma professora para mim, foi a minha segunda mãe nessa etapa final, me aconselhando, me cobrando, foi uma pessoa extremamente chata, porém uma pessoa essencial na minha vida, ela é a minha inspiração, a mulher que um dia quero me tornar na minha vida, obrigada Luciana, por me mostrar que nós mulheres temos uma história incrível e que não pode ser esquecida.

E por fim, quero agradecer a Universidade Federal da Fronteira Sul pela oportunidade de ter me escolhido, quero agradecer todos esses anos de trajetória, e principalmente agradecer a todos os professores que contribuíram com a minha trajetória acadêmica e com a minha construção como profissional, quero agradecer por cada ensinamento compartilhado. Obrigada a todos.

RESUMO

Percebe-se que durante muitos anos as mulheres estão lutando para que um dia possam alcançar a igualdade de gênero, a igualdade salarial e ampliar os direitos da mulher, diante disso a presente pesquisa foca em mulheres na gestão de organizações tipicamente masculinas e para fins dessa pesquisa, consideram-se organizações masculinas, aquelas organizações que se remetem a um universo mais ligado ao meio masculino, com uma imagem masculina. Para tanto estabelece-se a pergunta de pesquisa: quais os desafios e os aprendizados adquiridos por mulheres a partir das experiências na gestão de organizações de identidade masculinas no município de Cerro Largo - RS? Diante disto, o presente trabalho tem como objetivo geral, compreender os desafios enfrentados e os aprendizados adquiridos por mulheres na gestão de organizações de identidade masculinas no município de Cerro Largo – RS. Dessa forma, o trabalho classifica-se como descritivo, aplicado e optou-se também pela abordagem qualitativa. Já em relação a população a mesma foi delimitada com base em mulheres na gestão de organizações tradicionalmente masculinas no município de Cerro Largo – RS, com uma amostra não probabilística por conveniência, combinada com a técnica snowball sampling, adotando-se assim o estudo de casos múltiplos. Para a realização do procedimento da coleta de dados serão realizadas entrevistas com sete mulheres gestoras. Na organização e análise de dados foi encontrado cinco tipos de categoria analíticas, como o estilo de gestão, a necessidade do aperfeiçoamento, os desafios e as dificuldades, os aprendizados e superações e o machismo, cada categoria foi explicada por meio da ilustração de pelo menos 03 falas. E por fim, nas considerações finais encontrou-se que cada mulher possui a sua trajetória de vida, a maioria discute o fato do quão difícil é conciliar família e carreira, sendo assim, um dos maiores aprendizados das mulheres foi conseguir conciliar casa, maternidade, empresa e família, o presente trabalho contribui com a literatura a partir das entrevistas de mulheres na gestão de organizações tradicionalmente masculina, para finalizar, como limitações encontrou-se o fato de que as mulheres não possuem muita clareza sobre a divisão de gênero do trabalho.

Palavras-chave: mulheres, organizações masculinas, machismo.

ABSTRACT

It is noticed that for many years women have been fighting so that one day they can achieve gender equality, equal pay and expand women's rights, in view of this, the present research focuses on women in the management of typically male organizations. For the purposes of this research, male organizations are those that refer to a universe more connected to the male environment, with a male image: gas stations, construction companies, mechanic workshops, quarries, automotive parts stores, among others. For that, the research question is: what are the challenges and learnings acquired by women from the experiences in the management of male identity organizations in the municipality of Cerro Largo - RS? In view of this, the present work has the general objective of understanding the challenges faced and the learning acquired by women in the management of male identity organizations at Cerro Largo - RS. Thus, the work is classified as descriptive, applied and a qualitative approach was also chosen. In relation to the population, it was delimited based on women in the management of traditionally male organizations at Cerro Largo - RS, with a non-probabilistic sample for convenience, combined with the snowball sampling technique, thus adopting the case study multiple. In order to carry out the data collection procedure, interviews will be conducted with seven women managers. In the organization and analysis of data, five types of analytical categories were found, such as management style, the need for improvement, challenges and difficulties, learning and overcoming and sexism, each category was explained through the illustration of at least 03 mentions. And finally, in the final considerations, it was found that each woman has her own life trajectory, most discuss the fact of how difficult it is to reconcile family and career, therefore, one of the greatest learnings of women was to be able to reconcile home, motherhood, company and family, the present work contributes to the literature based on interviews with women in the management of traditionally male organizations.

Keywords: women, male organizations, machismo.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação Geral.....	24
Quadro 2 - Perfil das entrevistadas.....	31
Quadro 3 - Conceitos.....	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Assuntos mais abordados na pesquisa.....	54
Figura 2 – Nuvem de palavras.....	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.2.1 Contribuição Prática e Teórica da Pesquisa.....	15
1.2.2 Relevância da Pesquisa.....	16
1.2.3 Aderência ao Curso de Administração.....	16
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 MULHERES E GESTÃO	18
2.1.1 Trajetória das mulheres no contexto organizacional.....	20
2.2 ORGANIZAÇÕES DE IDENTIDADE MASCULINAS	23
2.2.1 Desafios e dificuldades enfrentados por mulheres na gestão	26
3 METODOLOGIA	29
3.1 TIPO DE PESQUISA	29
3.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO	30
3.3 SUJEITOS INVESTIGADOS E AMOSTRA	31
3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	32
3.5 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	34
3.6 LIMITAÇÕES	35
4 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICE I.....	64

1 INTRODUÇÃO

Desde os tempos passados, a inteligência e a compostura podem ser qualidades atribuídas aos homens, tais qualidades vem sendo ressaltadas, elas se sobressaem em relação as mulheres. Para Cappelle, Melo e Souza (2013) nos estágios iniciais do desenvolvimento, as organizações foram ambientes inicialmente levantados sobre uma doutrina masculina, ressaltavam a perspectiva do “homem máquina” que surgiu na Revolução Industrial. Esse “novo mundo” que foi criado surgiu como resultado das Revoluções Francesa e Industrial, que determinaram a inteligência e a clareza, como verdadeiros valores, ambos seguidamente associados à masculinidade. Em contraste, a era moderna que se iniciou deteve o tradicionalismo patriarcal como os princípios construtivos da sociedade, onde os princípios masculinos prevaleciam sobre os princípios femininos.

Com a revolução Industrial, para sobreviverem, mesmo com uma remuneração podendo ser bem menor que a remuneração de um homem, as mulheres foram impulsionadas a manusearem máquinas nas fábricas. Palma e SÁ (2011) discutem que como consequência da Revolução Industrial, grande parte da força de trabalho feminina foi deslocada para as produções das fábricas, já no século XIX, dividindo o emprego doméstico do emprego assalariado, fora de casa. Assim, começaram as lutas entre trabalhadores, homens contra mulheres, visto que os homens culpavam as mulheres de ocupar seus cargos nas fábricas.

A expansão da força de trabalho feminino no mercado de trabalho foi uma das mudanças mais significativas ocorridas no Brasil nos últimos anos. Tanto pela precisão econômica, quanto pelo aumento das separações de casamentos, ou pelo simples acontecimento de famílias que são sustentadas por mulheres, então as mulheres são obrigadas a manter um cargo remunerado, para o seu próprio sustento. (SILVA, 2012). De acordo com Rocha e Paula (2020, p.143) “homens e mulheres podem desenvolver as mesmas funções, portanto, é necessário que as empresas reavaliem seus conceitos e a forma de enxergar a mulher no mercado de trabalho para que ela possa assumir os mesmos cargos com os mesmos salários”.

A questão de cuidar dos filhos, exigia um tempo bem amplo, principalmente antigamente que havia pouca informação sobre reprodução, portanto, os casais poderiam ter mais de um filho. Com o domínio sobre o seu próprio corpo e principalmente o domínio biológico de si mesma, o movimento feminista cresceu em

força e representatividade, estimulando o crescimento das mulheres diante da sociedade e sua liberdade diante dos homens, em relação a ocupação, ao ensino, ao entretenimento, a sexualidade e o papel materno, proporcionando assim, novas realizações sociais, com o reconhecimento assim como os homens (CHU, 2012).

Subestimadas sobre suas capacidades, os cargos de liderança jamais foram opcionais para as mulheres. Conforme Botelho (2015) para as mulheres sempre foi posto alternativas que lhe toleram a eventualidade de alcançar cargos de maior nível, ao contrário dos homens, que sempre aspiraram cargos de liderança, autoridade e convicção. Como resultado, além de ter que trabalhar mais para obter as qualificações para cargos de nível superior, as mulheres ainda precisam comprovar, muito mais do que os homens, que atendem aos requisitos para tais cargos e que podem mantê-los.

O desempenho profissional de uma mulher ainda é visto com ceticismo, ou seja, desconfiança no exercício profissional. A diferença de salários entre homens e mulheres apesar de realizarem as mesmas funções e de conquistar os mesmos empregos, provavelmente reflete essa noção pré-concebida, que por sua vez representa a cultura na sociedade brasileira. Desse modo, temos uma construção social baseada no gênero (AMORIM, 2011). Aos poucos é possível ver que as mulheres estão conquistando os seus lugares, no trabalho, na sociedade e nos relacionamentos.

As mulheres constituem a maior parte da população brasileira, a maior parte dos eleitores e quase metade da população da força de trabalho. Apesar da disparidade de gênero persistir em muitos aspectos da sociedade, principalmente no mercado de trabalho, a importância da participação feminina no mercado de trabalho é, sem dúvidas, um dos mais importantes elos para o desenvolvimento da economia brasileira (OLIVEIRA, 2015). Quando se torna impossível negar a competência de uma mulher, os homens usam sinais masculinos para neutralizar o fato de uma mulher ter-se destacado, confirmando a sua superioridade (AMORIM, 2011).

O ponto central dos estudos sobre gênero no local de trabalho tende a ser nas mulheres empregadas em cargos específicos, bem como suas estratégias de entrar no mercado de trabalho e a sua permanência no mesmo. Os homens e a sua masculinidade continuam sendo um fator naturalizado que permeia a vida profissional dos homens. Os funcionários homens são estudados como pessoas, sem contrariar o fato de serem, antes de qualquer coisa, homens (ECCEL, 2009). Ou seja, a cultura já estabelecida divide os trabalhos realizados pelo sexo, há uma definição de quais

trabalhos podem ser realizados por homens e quais trabalhos devem ser realizados por mulheres, sendo que o trabalho do homem tem um valor superior (RESENDE; QUIRINO, 2017).

A presente pesquisa tem como intuito de que se possa um dia alcançar a igualdade de gênero, a igualdade salarial e ampliar os direitos da mulher, focado principalmente em organizações masculinas, a desigualdade de gênero pode ser algo que foi estipulado pela sociedade, assim é possível que ela foi naturalizada em diversas sociedades, a pesquisa sobre o tema busca descrever os desafios e aprendizados de mulheres na gestão de organizações tipicamente masculinas.

O presente trabalho tem como propósito a busca de aprendizados práticos com a realização de entrevistas a qual se deu por meio de um amostra não-probabilística por conveniência. Quanto a abordagem o trabalho se classifica como uma pesquisa qualitativa, quanto ao objetivo a pesquisa se classifica como descritiva, já quanto a sua natureza o trabalho se classifica como uma pesquisa aplicada.

Conforme Reis (2013) o direcionamento das mulheres em procurar profissões que antes eram restritas somente ao mundo masculino, hoje tem inspirado a adoção de políticas públicas que alteram essa situação em uma presença positiva no que diz respeito ao aumento de oportunidades em organizações masculinas.

Ainda no contexto das organizações pode-se encontrar organizações de identidade masculina e organizações de identidade feminina, para isso foram desenvolvidas entrevistas que buscará aproximar o pesquisador do universo cultural do entrevistado, essas entrevistas foram realizadas em mulheres na gestão de organizações de identidade masculina, a fim de compreender os desafios e aprendizados dessas mulheres. Dessa forma, este trabalho orienta-se pela seguinte pergunta de pesquisa: **quais os desafios e os aprendizados adquiridos por mulheres a partir das experiências na gestão de organizações de identidade masculinas no município de Cerro Largo - RS?**

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção é apresentado o objetivo geral, como também os objetivos específicos estabelecidos neste estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender os desafios enfrentados e os aprendizados adquiridos por mulheres na gestão de organizações de identidade masculinas no município de Cerro Largo – RS.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Entender a trajetória de vida de mulheres na gestão de organizações tipicamente masculinas;
- Identificar os desafios e dificuldades enfrentados por mulheres na gestão de organizações tradicionalmente masculinas;
- Descrever os aprendizados obtidos a partir das experiências de mulheres na gestão de organizações de identidade masculinas;
- Contribuir para a literatura os aprendizados de mulheres na gestão de organizações tradicionalmente masculinas.

1.2 JUSTIFICATIVA

Os desafios e aprendizados da ocupação feminina nas organizações masculinas vem sendo um tema cada vez mais estudado nas organizações e no âmbito acadêmico, sendo de extrema importância, assim, para Cavedon, Giordani e Craide (2006, p.05) “determinados espaços ainda são reconhecidos como tipicamente masculinos”. Segundo Resende e Quirino (2017, p.09) “nas profissões, áreas e atividades com predominância masculina, nota-se que as mulheres criam estratégias de sobrevivência e resistência para permanecerem no mercado de trabalho antes exclusivo ao gênero masculino”.

Percebe-se que atualmente, ainda há um preconceito contra as mulheres, e busca-se dia após dia, a igualdade de direitos e de gênero. Conforme Rodrigues e Dewes (2019) na literatura comenta-se que até a mulher chegar no mercado de trabalho foi uma conquista difícil e até hoje há resquícios de intolerância, desconfiança e agressão, tudo isso relacionado a questão do gênero.

Para melhor compreensão, a justificativa se apresenta subdividida em três etapas, a primeira etapa é composta pelas contribuições práticas e teóricas do estudo,

a segunda etapa fala sobre a relevância do estudo e, por fim, na terceira etapa é apresentado a aderência ao curso de Administração.

1.2.1 Contribuição Prática e Teórica da Pesquisa

Quanto as contribuições teóricas, vale ressaltar que foi um estudo referente à realidade enfrentada por mulheres que estão na gestão de organizações tipicamente masculinas, com o propósito de compreender as características dessa trajetória. Diferenciando-se assim do trabalho de Silva (2017), no seu Trabalho de Conclusão de Curso de Administração na Universidade Federal da Fronteira Sul – Cerro Largo, onde a autora realizou a pesquisa afim de apresentar o tema: Liderança feminina da teoria à prática: percepções de mulheres que exercem liderança em organizações no município de Cerro Largo – RS.

Para o leitor, este trabalho apresentará uma visão abrangente dos estudos científicos sobre a gestão feminina em organizações tipicamente masculinas. Também é relevante para os alunos, acadêmicos de administração da UFFS, que, como futuros administradores, precisarão buscar maior compreensão e aprimoramento sobre o assunto, pois gestão é um dos temas abordados no curso de Administração.

Para a aluna do curso e autora deste trabalho, esta pesquisa irá proporcionar uma maior compreensão e conhecimento do quão importante e interessante é, mesmo com o passar do tempo, a gestão das mulheres no mercado de trabalho, principalmente em organizações tradicionalmente masculinas. Tentar entender o porquê a mulher é tratada de forma diferente perante um homem ou o porquê do simples fato de ser mulher, há a possibilidade de significar ser inferior ao homem.

Este estudo facilitará as contribuições práticas, pois servirá de base para futuros estudos com base nos resultados obtidos, bem como para o público em geral, ou seja, a população interessada, permitindo uma melhor compreensão do assunto. E, também ajudará futuros gestores compreenderem melhor a gestão feminina no mercado de trabalho.

1.2.2 Relevância da Pesquisa

Este estudo tem como relevância apresentar melhor a compreensão da mulher na gestão de organizações de identidade masculinas, já que o mesmo é o um assunto novo, principalmente na cidade de Cerro Largo – RS, pois não existem pesquisas específicas sobre o tema na cidade. Juntamente com o interesse da pesquisa para a pesquisadora, o que trará um melhor esclarecimento da mulher na gestão de organizações tradicionalmente masculinas.

Esta pesquisa ajudará a identificar as representações sociais que as mulheres na gestão de organizações assumem no ambiente corporativo, assim, permitirá um melhor entendimento sobre esse tema. A pesquisa também irá proporcionar benefícios para as organizações, para a academia e a sociedade como um todo.

No que diz respeito às organizações, se destaca o fato de como as representações das mulheres afetam, todo o ambiente corporativo. Para academia tem-se a possibilidade de contribuir, de forma direta, com estudos relacionados a mulheres em organizações tradicionalmente masculinas. Não menos importante, para a sociedade, este estudo mostra como são vistas as mulheres dentro das empresas e como as representações sociais são gerenciadas por tais.

Este estudo quer trazer uma reflexão sobre a possibilidade de mudanças no mundo dos negócios, de maneira eficiente de combater as diferenças causadas pelas representações sociais. Seguindo, é possível prever que o estudo sobre mulheres pode influenciar o comportamento do executivo do futuro e as relações de trabalho dentro do ambiente organizacional.

1.2.3 Aderência ao Curso de Administração

O tema proposto se relaciona com a Administração Geral, não sendo uma área específica, apresenta-se relevante para a vida acadêmica, principalmente aos acadêmicos do Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul – *Campus* Cerro Largo, e demonstra relação direta às mulheres, bem como, possibilita aos acadêmicos administradores melhor preparação para atuação no mercado de trabalho.

Um ponto a ser destacado é que o tema do presente trabalho pode se relacionar com o comportamento humano nas organizações que pode tentar ajudar a entender

a forma que cada pessoa age, assim, é possível criar estratégias para fazer com que os colaboradores atuem da maneira certa em determinadas situações.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com a finalidade de responder à pergunta central deste trabalho, a monografia fez uso da pesquisa qualitativa e foi estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo diz respeito a introdução, onde traz a contextualização do tema estudado, os objetivos e a justificativa do tema abordado, o segundo capítulo refere-se a revisão da literatura que apresenta os estudos feitos sobre mulheres e gestão e os estudos realizados sobre organizações tradicionalmente masculinas.

Já o terceiro capítulo apresenta a metodologia que aborda os procedimentos que foram adotados, a amostra selecionada, o instrumento utilizado e também a forma que foi a coleta de dados, o quarto capítulo corresponde a organização e análises dados, o quinto capítulo apresenta-se os resultados finais e por fim é as referências onde informa todos os autores citados durante a realização do trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo é a base teórica para responder à questão central desta pesquisa. Nesta parte aconteceu a discussão teórica do trabalho, através da literatura que existe sobre o tema de estudo, é discutido sobre o tema mulheres e gestão, a trajetória das mulheres no ambiente organizacional e o tema sobre organizações de identidade masculinas, os desafios e dificuldades enfrentados por mulheres nessa gestão.

A revisão da literatura para Junior (2011, p.35) “trata-se de uma apresentação resumida daquilo que o proponente já conhece sobre o tema na produção científica disponível, de forma a localizar a pesquisa em um campo/escola de estudo”. A revisão da literatura pode ser entendida como a análise da literatura que tem como objetivo trazer referências para auxiliar na resposta a pergunta de pesquisa.

2.1 MULHERES E GESTÃO

É possível perceber que durante a história das mulheres perante a sociedade e desde muito tempo, elas vem sofrendo, há a possibilidade da sociedade atribuir a elas características inferiores aos homens, principalmente quando inseridas no mercado de trabalho. Pode ser que esse pré-conceito estabelecido está inserido na sociedade pelo fato do homem, transparecer ser mais equilibrado e para a mulher, foi associado qualidades mais “sensíveis”.

Algumas décadas atrás a mulher era subordinada ao homem sem voz ou direito a nada, apenas pelo fato de ser mulher, ela era totalmente dependente de um homem. Santos (2019, p. 36) relata então que “as mulheres viviam em um ambiente marcado por visões que concediam ao homem a responsabilidade pela tomada de decisões acerca da vida de suas esposas, filhas e até de parentas mais próximas”.

As mulheres vem sofrendo na história há milhões de anos, onde elas foram submetidas apenas a serviços do lar. Conforme Silva (2018), a maior parte da história da raça humana é definida pela concepção de que as mulheres são responsáveis pela tarefa de cuidar do domicílio e das crianças, enquanto homens são responsáveis pelo sustento da família. Para os pesquisadores que estudam as diferenças de gênero nos locais de trabalho, a diferença entre homens e mulheres ocorre por vários motivos, sendo um dos motivos principais: além do papel de mãe, as mulheres ainda são responsáveis pelas tarefas domésticas.

Com a industrialização, as mulheres obtiveram uma chance de trabalhar nas fábricas. Morgado (2012) ressalta que, no final do século XIX, as indústrias estavam crescendo rapidamente com a evolução que se teve, então o vínculo entre público e privado começou a ser mudado, a fim de trabalhar as domésticas começaram a deslocar-se para as indústrias, outra convivência que mudou foi entre os homens e as mulheres, envolvendo então a ocupação do homem e o trabalho doméstico da mulher. Havia tarefas como a costura e a panificação que eram produzidas no trabalho doméstico, em casa, essas tarefas passaram a ser produzidas nas indústrias, por consequência, as famílias deixaram de ser produtoras e passaram a ser consumidoras dos produtos.

Com a chegada da Revolução Industrial, na tentativa de trabalhar nas fábricas as mulheres foram submetidas a trabalhos precários, tentando apenas sobreviver. Santos (2019, p. 44) afirma então que:

As mulheres, imigrantes ou não, passam a acessar em maiores números os postos de trabalhos no interior das fábricas. Somando suas funções de reprodução social a atividades produtivas na esfera pública. Assumem multitarefas precarizadas, desqualificadas e insalubres no interior do espaço fabril, com enormes jornadas de trabalho. Via de regra, a mão de obra feminina recebia valores bem inferiores aos masculinos, pois havia a compreensão de que as mulheres deveriam ser providas pelos homens, tal crença legitimava a desigualdade salarial. Ressalte-se que tal distinção não levava em conta a carga horária trabalhada, a concepção acerca da sub-remuneração feminina permanecia.

Aconteceu então, a Segunda Guerra Mundial, onde as mulheres foram impulsionadas a trabalharem nas indústrias, pois havia pouca mão de obra, a maioria dos homens foram obrigados a ficarem frente a guerra. Morgado (2012) aponta que, com o esforço que as mulheres fizeram, elas acabaram tendo participação abrangente na guerra, incentivadas a participar, e ainda reforçadas pelo desenvolvimento econômico, houve a emancipação feminina onde o Brasil acompanhou todas essas tendências internacionais. Apesar dessa emancipação, no Brasil, o fim da Segunda Guerra foi estipulado pela manifestação do regresso da mulher ao domicílio e aos princípios considerados tradicionais.

Na visão de Souza (2000, p.55 apud SCOTT,1992) a década de 70 marca a variabilidade histórica do termo "mulheres" e como ele se alterou. No decorrer da industrialização, por exemplo, a desigualdade de mulheres trabalhadoras como categoria separada dos trabalhadores homens cria novas percepções sociais do que

significava ser uma mulher. Ainda nessa época, assiste-se ao ingresso das mulheres no mercado de trabalho de forma intensa e diversificada, não retrocedendo, apesar das crises econômicas que abalam o país. As mulheres estão em diferentes profissões, particularmente naquelas que exigem destreza manual.

De um lado, tem-se as mulheres em situações críticas, ligadas ao trabalho sem remuneração, sem proteção, sem condições para trabalhar, sendo a atividade de maior frequência o trabalho doméstico, que são atividades para seu próprio consumo e da família, algumas das mulheres conseguem chegar ao nicho de Enfermagem e Magistério, alguns exemplos. De outro lado, tem-se uma mudança na expansão da força feminina em áreas que há pouco tempo eram consideradas masculinas, como a Medicina, o Direito e a Arquitetura, sendo estes somente alguns exemplos (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2000).

Teve-se uma luta muito dura, por muitos anos, para que as mulheres pudessem alcançar os benefícios que existem atualmente, porém essa luta ainda persiste. Para Tilly (1994) a trajetória que a mulher teve que enfrentar certamente contribui para ampliar o conhecimento e domínio sobre os acontecimentos do passado, promovendo ainda mais a consciência histórica sobre a mulher e sobre o que é ser mulher.

As mulheres, conforme as citações acima, por muito tempo ficaram sem ter direito as suas próprias escolhas, sem direito ao trabalho, sem direito as suas próprias decisões, ao longo dos anos e influenciadas pela Segunda Guerra Mundial elas começam a participar do mercado de trabalho, mesmo com uma disparidade na remuneração. Assim, elas aos poucos vão tentando conquistar um lugar perante a sociedade, para chegar nos dias de hoje.

2.1.1 Trajetória das mulheres no contexto organizacional

A mulher começou a ter o seu espaço no mercado de trabalho, ela começou a sair da dependência do homem para começar a ter o seu próprio salário, saiu de um meio onde era privada a tudo, onde ela poderia fazer somente as funções de “dona de casa” e foi para um meio compartilhado, onde começou a ter direitos.

Segundo Morgado (2012) entre os âmbitos públicos e privados manteve-se uma forte distinção, e, ao mesmo tempo, os lugares dos homens e das mulheres, na devida ordem, cresceram, foi então na década de 50 que a mulher começou a ter um espaço mais amplo na participação no mercado de trabalho, principalmente, nas áreas

de serviços, em trabalhos como, enfermeira, professora, funcionária pública, médica, vendedora, etc.

As mulheres culturalmente se tornaram seres que deveriam atuar na esfera doméstica, isso significa que a mulher foi voltada a intimidade, a efetividade, aos cuidados com os outros e principalmente voltada a reprodução. Já o homem, foi voltado as fábricas, voltado ao estereótipo em relação ao cérebro, a inteligência e a razão, essa divisão foi justificada a documentos sociais de forma sexuada (NOVAES, 2015).

Como o passar dos anos, as transformações indicam que ocorre a ampliação dos cargos de empregos das mulheres em profissões de nível superior de influências, como a Medicina, a Arquitetura, o Direito e mesmo a Engenharia, áreas até bem pouco tempo destinadas a profissionais do gênero masculino. A entrada das mulheres nessas áreas científicas e artísticas tem-se dado no caminho dos movimentos políticos e sociais nas décadas de 60 e 70, aqui incluído da movimentação feminista e da alteração de valores culturais deles derivados, que se espelharam, entre outras coisas, na expansão da escolaridade das mulheres e, em consequência, em uma gama mais ampla de carreiras universitárias (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2000).

Desde a década dos anos 80, ocorrem inúmeras modificações nas instituições de trabalho, como flexibilização, aperfeiçoamento e funcionalismo, visão sistêmica do processo e rotação de tarefas. Esses atributos das novas instituições de trabalho renomeiam o capitalismo internacional, dando origem aos princípios de globalização e de mundialização da economia que incluem novos conceitos a ideia de divisão do trabalho. Então, para melhor compreender essa nova realidade, é necessário incluir uma categoria de gênero (SOUZA, 2000).

Para Perrot (2007), verifica-se que no decorrer de muito tempo, as memórias masculinas foram preservadas causando desvantagens aos registros femininos. Ao mesmo tempo, essas memórias haviam feito também a autodestruição da lembrança feminina. Especificamente, para ser claro, este último acontecimento que remete ao silêncio dado a mulher é praticado pela própria mulher, quando acha que suas lembranças não possuem relevância ou que, de alguma forma essas lembranças podem ser constrangedoras para suas emoções sociais de dignidade. Perante o exposto, acabam por aniquilar seus próprios documentos.

Pode-se reconhecer que no mundo dos negócios, principalmente no local de trabalho, há uma desconexão entre a retórica que defende a igualdade de gênero e

as práticas que ocorrem no cotidiano. É verdade que se percebe mudanças que refletem novos princípios e concepções, como a minimização das barreiras que impedem as mulheres de obter cargos gerenciais, mas algumas disparidades ainda permanecem no contexto organizacional (CORSINI; FILHO, 2004).

Alguns fatores culturais da sociedade parecem ter, historicamente, relegado as mulheres a uma posição de subordinação e de ser obediente, que é um dos fatores que colaboraram e continuam contribuindo para a redução do acesso, ao mesmo tempo que adiciona obstáculos ao seu desempenho na gestão e na administração de organizações trabalhistas. Apesar das percepções de homens e mulheres sobre o espaço e os papéis de gênero na sociedade estarem mudando com o tempo, alguns atributos, qualidades, competências ou maneiras, conforme denominam os diversos escritores, estes determinam padrões rigorosos de relevância em termos de gestão organizacional. E, por razões da sociedade ou por razões históricas, esses padrões foram ou ainda são, constantemente, relacionados aos hábitos masculinos (KANAN, 2010).

Mesmo nos dias atuais, ainda há discriminação em relação a mulher no mercado de trabalho, porém, após muitas lutas, as mulheres estão conseguindo conquistar um lugar no mercado de trabalho de acordo com Franco (2014) na sociedade atual, após muitos anos e muitas brigas, observa-se uma movimentação de mudança cada vez mais forte e intensiva com a atuação das mulheres nas suas áreas de ocupação, mostrando um equilíbrio no espaço de homens e mulheres no ambiente empresarial.

Durante toda a sua história as mulheres, tem sim, identificado vários obstáculos para a sua inserção no mercado de trabalho, esses obstáculos são marcados pela ausência de igualdade de gênero, tanto nos baixos cargos ocupados por elas, quanto na diferença salarial recebidas em comparação a um homem. Nesse fato, manifesta-se a distinção que existe entre o homem e a mulher e nessa discussão, é importante que as empresas repensem políticas de inserção para a consolidação do papel da mulher na sociedade, na economia do país e no progresso das organizações (MEDEIROS, 2014).

Hoje percebe-se uma mudança, acredita-se que os homens estão mais presentes nos seus lares, a grande maioria, pois aquele espaço deixado pela mulher dentro de casa quando ela começou a se inserir no mercado de trabalho, acabou causando uma ausência que recaiu uma cobrança sob os homens, para que os mesmos expressem uma atitude mais comunicativa e abrangente nas suas relações, tanto com

a família quanto as relações afetivas, isso tudo vem colaborando para manifestação de uma nova concepção da masculinidade, no modo geral e principalmente de paternidade (TEYKAL; COUTINHO, 2007).

Apesar dos vários obstáculos e dos diversos desafios enfrentados no cotidiano, onde por muito tempo a mulher foi subordinada ao homem, tendo uma trajetória muito lenta nas suas conquistas, aos poucos foram progredindo e obtendo várias realizações para chegar na situação atual.

2.2 ORGANIZAÇÕES DE IDENTIDADE MASCULINAS

Os autores indicam que existem organizações que são predominantemente masculinas, assim como existem cargos ou áreas relacionadas diretamente ao homem (O'BRIEN, 2005; BERNARDI; NEVES, 2015; SCHERER, 2019) o que não significa que mulheres não podem atuar nessas organizações, segundo Resende e Quirino (2017) alegam que com certeza, existem empresas, trabalhos e funções que são predominantemente masculinos, percebe-se então que as mulheres, para sobreviverem no mercado de trabalho, criam planos e técnicas para continuarem e conservarem-se em seus cargos.

As mulheres estão em uma busca constante de um espaço no mercado de trabalho, esse espaço se torna mais chocante quando as mulheres percorrem para áreas em profissões tradicionalmente denominadas masculinas, áreas dominadas por homens, há uma resistência quanto a essa “abertura” desse espaço para as mulheres, logo, em diversas vezes coloca em questão as habilidades das mulheres, a sua capacidade, isso justifica-se através de uma manifestação biológica, onde busca-se nas desigualdades físicas demonstrar o que é próprio do homem e o que é próprio da mulher (SILVA; GOMES, 2016).

Existem profissões que são consideradas masculinas (BOTELHO, 2008; SCHERER, 2019) onde por muito tempo somente homens poderiam ocupar determinados cargos, segundo Hernandes (2021s.p) “as mulheres vêm conquistando cada vez mais o seu espaço em profissões que antes eram majoritariamente masculinas, a engenharia, por exemplo, sempre foi um ambiente predominantemente masculino”.

Outra autora que fala sobre profissões consideradas tipicamente masculina é Athayde (2015s.p) “a primeira programadora do mundo foi uma mulher, e apesar

disso, a programação e a tecnologia em geral, hoje em dia é tida como uma área predominantemente masculina”. Gomes (2018) ressalta que “ainda é uma longa caminhada, mas alcançamos bons voos e hoje as mulheres líderes estão ocupando cerca de 37% dos cargos de chefia em empresas no Brasil, mas só 10% nos cargos mais altos”. Autores como Bateson (1990) e Adair (1994) colocam que alcançar o sucesso na carreira feminina é um objetivo mais complexo e variado se comparado ao sexo oposto, justamente por conta de todas as barreiras que são colocadas para a mulher em relação a carreira, a maternidade e a própria construção da sociedade em relação a divisão dos papéis femininos e masculinos.

Não existe um conceito concreto do que são organizações tradicionalmente masculinas, porém, para fins dessa pesquisa, consideram-se organizações masculinas, aquelas organizações que se remetem a um universo mais ligado ao universo masculino, com uma imagem masculina, voltada ao homem, como por exemplo, posto de gasolina, comércio de ferragens, comércio de venda de baterias, agropecuárias, construtoras, etc. Por outro lado, organizações tradicionalmente femininas podem ser aquelas mais ligadas ao universo feminino, tradicionalmente ligadas a economia do cuidado, tais como salões de beleza, escolas, clínicas de estética, enfermeiras, secretariado, etc.

Historicamente o trabalho feminino foi cercado de preconceitos e inferior ao trabalho do homem, a distinção entre o setor que a mulher atua e o setor que o homem atua, é perceptível uma diferenciação (BOTELHO; SCHERER, 2017). O padrão da família antigamente, era aquele no qual o homem tinha domínio sobre a mulher, sendo assim, eram os responsáveis pelo sustento da companheira e dos filhos, na história da mulher sempre foi atribuído a maternidade e a vida doméstica, enquanto ao homem era atribuído a força de trabalho e o elemento moral era outro fator que influenciava nos comportamentos sociais (MORGADO, 2012).

A mulher geralmente é definida com características frágeis, onde a beleza é mais importante que a sua capacidade, segundo Amorim (2011) simplesmente, sempre foi concedido as mulheres atributos do tipo, bela, elegante e sensual, sendo o bastante para definir uma mulher, já o homem o simples fato da inteligência, é o bastante, a situação feminina mesmo na língua portuguesa, é menosprezada, tanto que a forma de universalização dos dois sexos, masculino e feminino, é dado como masculino, construção relatada por Lipovetsky (2000) em virtude do estereótipo

feminino construído e reforçado em relação à comparação aos homens ao longo do tempo.

O homem passou a ter um posicionamento favorecido e ao que tudo indica autoritário na sociedade, diante de tal masculinidade, já que as pessoas aceitam, o conceito histórico e social da formação do que é ser um indivíduo homem. Há muitos estudos sobre as distinções entre homens e mulheres, alguns estudos possuem um foco muito grande na questão do gênero, principalmente, no ambiente organizacional, observa-se ainda a mulher como uma ilustração, uma pessoa diferente dentro da empresa. Os estudos realizados sobre masculinidades, atualmente, discutem uma tal de masculinidade hegemônica dominante no ambiente organizacional, e por consequência, na sociedade (ZANARDI, 2012).

Hoje, é usual mulheres ouvirem que são mais delicadas e por isso, há tarefas que são ligadas a elas, ou que são melhores quando exercidas por elas, já o homem, percebe-se que está mais ligado a tarefas de força, autoridade e argumentos coerentes. Essa definição é posta perante o gênero sendo frequentemente reproduzido e não por sua real capacidade, especialmente na condição brasileira, esse conceito é formado por uma sociedade patriarcal, que determina que o homem é o centro dos vínculos sociais, que ele é o líder da família e possui um espaço central na atuação profissional e econômica (RIBEIRO; RODRIGUEZ, 2018).

Em todo o tempo as oportunidades principalmente em relação ao mercado de trabalho, foram ofertados aos homens, segundo Resende e Quirino (2017, p.08):

Embora as mulheres adentrem em postos de trabalho que antes eram preenchidos exclusivamente por homens, as características biológicas e as construções sociais levam a um determinismo de que o gênero feminino é frágil. Evidencia-se assim, que as mulheres não estão tendo as mesmas oportunidades que os homens, o acesso a profissões tipicamente masculinas não se traduz em qualificação e valorização desse gênero no mundo do trabalho assalariado.

Conforme Gomes (2005) de fato, ao longo dos anos não há como negar que existe uma tradição machista, as estratégias para a inserção da mulher no mercado de trabalho obtiveram a mesma ideia do mito do progresso, um mito criado em organizações altamente masculinas e de uma cultura patriarcal. No entanto, a força dessa luta das mulheres, dessas transformações sociais, foi extraordinariamente superior e determinantes, desse modo, a vida profissional das mulheres está numa

fase fantástica na história brasileira, esse impacto, de ser mãe e ser dona do lar, ainda merece muito estudo.

No ponto de vista histórico também pode ser utilizado para explicar a mudança da mulher na esfera pública, onde a mesma superou possíveis divisões que a restringiram somente a esfera doméstica e privada, desta forma, através da história, é viável entender as mulheres em meio a uma história de luta por direitos e conquistas sociais (NOVAES, 2015).

Nota-se que existe uma disparidade entre os gêneros, homens e mulheres, pelo simples fato do sexo ser diferente ou pelo simples fato de ser mulher, as lutas que as mulheres enfrentaram e continuam enfrentando traz uma dor na história das mulheres ao ser estudada, mas acredita-se na evolução que elas tiveram e que aos poucos elas estão sendo aceitas no mercado de trabalho, não pela história, mas sim pela sua competência, indiferente dos cargos ocupados.

2.2.1 Desafios e dificuldades enfrentados por mulheres na gestão

É possível perceber que a mulher sempre teve que trabalhar muito mais para comprovar o seu potencial diante do homem, segundo Rodrigues e Dewes (2019) desde de tempos passados as mulheres tem enfrentado discriminações, distinções e dificuldades, esse posicionamento vem acontecendo desde o processo de inserção da mulher no mercado de trabalho, hoje o fato dessa vivencia no trabalho mudou a vida delas, o que lhe deu libertação, livre-arbítrio e independência.

Foi imposto na sociedade o homem como uma obra prima, enquanto a mulher é vista apenas como um objeto ao lado do homem, conforme Britto (2000) ele afirma que a fragilidade, na verdade, sempre esteve relacionada ao trabalho feminino, visto que, mesmo quando impedimentos, indecisão e inconstância, atingem toda a sociedade que está ligada ao mercado de trabalho, a ocupação do homem, tende a se consolidar, enquanto, o serviço feito pela mulher, tende a permanecer desconhecido e desarmonioso.

Segundo Guimarães (2010) para se manterem no mercado de trabalho, as mulheres competem com os homens aprimorando-se, investem em seu aperfeiçoamento, energia e desenvoltura rápida nas atividades e muitos outros requisitos, por consequência, as mulheres acabam ficando mais distante de seus lares, e para compensar esse distanciamento, elas se cobram na sua vida privada

também. O contexto social traz à tona ideias esculpidas pela mídia difíceis de serem alcançadas, assim, as mulheres acabam tendo um esgotamento emocional. E, apesar dessa jornada dupla, as mulheres seguem sendo exemplos de superação.

Os estudos feitos sobre mulheres, sobre gêneros, não têm como objetivo deixá-las como vítimas nesses anos todos, e sim, promover um debate sobre o assunto, destacar a mulher e a sua capacidade, que por muito tempo foram desvalorizadas perante a sociedade e ao homem, e também demonstrar a dupla jornada que elas exercem, entre trabalho e dona de casa, sendo assim, ela está rompendo os padrões que até hoje são postos na cultura brasileira, a mulher está, enfim, conseguindo traçar a sua própria história, sendo ela a protagonista (RESENDE; QUIRINO, 2017).

Hoje, a mulher no mercado de trabalho também é empregadora, não sendo remunerada somente na condição de empregada, o que antigamente, esse simples fato, não existia. Acima de tudo, nem todas as pessoas são preconceituosas, há mulheres com características masculinas, mas também há homens com características predominantemente femininas, sendo assim, a forma de gerir uma empresa não se relaciona com o gênero, porém, as distinções nas formas de gestão podem ter uma conexão para se ter uma gestão eficiente e pacífica (GOMES, 2005).

Atualmente, as mulheres estão ocupando cargos dentro das organizações e com isso ela tem enfrentado preconceitos e se debate com inúmeros desafios na gestão e na sua equipe de trabalho, essa conquista acontece em diversas áreas da empresa, pois a representação feminina tem chegado no comando desses setores, podendo também estar inseridas nas organizações como empreendedora ou como sócia, assim, assumem deveres correspondentes aos dos homens, adotando alguns subsídios que acabam resultando em algumas adversidades para o comando da equipe, no mesmo momento em que ajuda na conquista dos objetivos desejados da organização (SOUSA; CAVALCANTE; FILHO, 2021).

Assim, percebe-se que a atuação feminina vem crescendo ao longo dos anos no mercado de trabalho e ao mesmo tempo nota-se que o número de mulheres em áreas de liderança nas organizações também está crescendo proporcionalmente, desse modo, as mulheres bem-sucedidas em seus cargos muitas vezes não percebem o preconceito que existe sobre elas, pois as mesmas estão concentradas em sua própria performance, interessadas em fazer com que a sua competência seja valorizada (RODRIGUES; DEWES, 2019).

Enfim, hoje a mulher está inserida no mercado de trabalho, com os mesmos direitos que os homens, a disparidade ainda existe em diversas organizações, ainda há muitas lutas principalmente por respeito, ainda há preconceitos, porém, hoje as mulheres são ouvidas, elas tem voz na sociedade e estão conquistando o seu lugar de direito.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa, para Junior (2011, p. 35) “a metodologia é uma descrição sucinta dos procedimentos que o pesquisador pretende seguir para alcançar os resultados que propôs no objetivo”. Nessa parte é feita uma definição detalhada e precisa do tema em estudo e dos procedimentos que foram utilizados durante a pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Em relação aos objetivos o presente trabalho classifica-se como uma pesquisa descritiva, pois tratou de apresentar características de uma determinada situação ou realidade, e de acordo com Gonsalves (2007, p. 3) “a pesquisa descritiva objetiva escrever as características de um objeto de estudo”. Segundo Gil (2002, p. 42) ele também traz uma definição sobre a pesquisa descritiva onde o mesmo retrata que “as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. A pesquisa descritiva expõe as experiências de maneira imparcial, ela é baseada em um tema que já foi estudado em algum momento e o aluno busca aprofundar.

Em relação a abordagem, a pesquisa também se classifica como uma pesquisa qualitativa que de acordo com Stake (2011, p.21) “a ciência possui um lado qualitativo onde a experiência pessoal, a intuição e o ceticismo trabalham juntos para aperfeiçoar as teorias e os experimentos. Qualitativa significa que seu raciocínio se baseia fortemente na compreensão humana”. A pesquisa qualitativa busca compreender a trajetória que levou ao problema da pesquisa e o resultado deve produzir novas informações. A presente pesquisa descreveu os desafios como também descreveu os aprendizados enfrentados por mulheres na gestão de organizações tradicionalmente masculinas, ressaltando a trajetória de vida profissional dessas mulheres, para que assim, possa haver uma contribuição para a literatura.

Já em relação ao gênero, o trabalho se declara como sendo um trabalho aplicado, que segundo Gil (2016, p.27) “pesquisa aplicada são pesquisas voltadas a aquisição de conhecimentos com vistas a aplicação numa situação específica”. Assim, a pesquisa aplicada preocupa-se na aplicação imediata de uma determinada

realidade. Por tanto, a autora do presente estudo tomara as definições dos autores acima como fonte de base para a realização da pesquisa, tendo noção que existem diversas definições feitas por outros escritores e respeitando todos eles.

Para facilitar o entendimento do tipo de pesquisa, o Quadro 1 apresenta as relações dos critérios e a classificação da pesquisa.

Quadro 1 – Classificação Geral

Quanto a natureza	Aplicada
Quanto ao objetivo	Descritiva
Quanto a abordagem	Qualitativa

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Assim, o Quadro 1 apresenta a classificação geral do estudo, onde o mesmo mostra que quanto a natureza, o trabalho se classifica como aplicado, quanto ao objetivo o trabalho se classifica como descritiva e quanto a abordagem o trabalho se classifica como qualitativo.

3.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO

O presente estudo especifica-se como um trabalho de multicaso, que de acordo com Gil (2002, p.139) “de modo geral, considera-se que a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade”. Por tanto, o estudo de casos múltiplos tem como propósito a compreensão e as percepções das mulheres na gestão de organizações tradicionalmente masculinas, ao longo de suas trajetórias.

Junior (2011) diz que várias pesquisas apontam que os resultados dos casos múltiplos podem ser considerados mais convincentes, sendo que o trabalho é visto como uma pesquisa mais robusta, o planejamento de casos múltiplos deve seguir um raciocínio de replicação, pois os casos múltiplos podem produzir melhores resultados a partir das múltiplas experiências estudadas. O trabalho assim se classifica, como casos múltiplos, pois trouxe o caso de várias mulheres, em diferentes organizações, e não apenas uma organização em específico.

3.3 SUJEITOS INVESTIGADOS E AMOSTRA

Os sujeitos investigados nesta pesquisa descritiva são mulheres que atuam na gestão de organizações tradicionalmente masculinas no município de Cerro Largo – RS. Conforme já posicionado, para fins dessa pesquisa, organizações tradicionalmente masculinas são aquelas organizações que remetem-se a um universo mais ligado ao homem, com uma imagem masculina, voltada ao homem, como por exemplo, posto de gasolina, comércio de baterias, peças de carros, agropecuárias, construção, etc.

Quanto a amostra da pesquisa, a seleção é de 7 mulheres, que atuam na gestão de organizações tradicionalmente masculinas no município de Cerro Largo. A amostra classifica-se como uma amostra não-probabilística por conveniência, que segundo Appolinário (2011, p.130) “amostragem não-probabilística por conveniência, é um tipo de amostragem no qual os sujeitos são escolhidos para compor a amostra de acordo com a conveniência ou facilidade do pesquisador”. Nesse tipo de amostra, não se fazem necessários cálculos de amostras, por ser destituída de qualquer rigor estatístico (MERRIAM 2002). Assim, seguindo as orientações de (MERRIAM, 2002; GIL 2010; MALHOTRA 2012) a pesquisa proposta utilizará uma pequena amostra não probabilística realizando entrevistas narrativas com 7 mulheres, número esse definido a partir das reflexões da pesquisadora no campo de pesquisa, numa empiria pautada em raciocínios instruídos por conhecimentos teóricos da relação entre o objeto de estudo e o tema a ser estudado (FONTANELLA et al, 2011).

A partir das orientações dos autores que discutem sobre a amostra não probabilística por conveniência e suas processualidades (MERRIAM, 2002; GIL, 2010; FONTANELLA et al, 2011; MALHOTRA, 2012), no contexto dessa pesquisa, salienta-se que a delimitação da escolha dos sujeitos de pesquisa, com a amostra das 7 mulheres, se deu pela experiência e pelo conhecimento da pesquisadora, a partir de observação informal nas empresas situadas em Cerro Largo – RS. A amostra também ocorre com o complemento da técnica *snowball sampling* (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013) em que o objetivo principal dessa amostra, é ir agregando sujeitos ao longo da pesquisa, com a possibilidade de os participantes atuais indicarem outras pessoas para participarem da pesquisa. A ideia por traz da técnica remete a metáfora de uma bola de neve rolando montanha abaixo, em que, conforme a bola rola a montanha vai se tornando cada vez maior (MÉTODOS EXATOS, 2020).

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a realização da pesquisa foi desenvolvido o referencial teórico onde acontece uma revisão da literatura por meio de uma pesquisa bibliográfica que de acordo com Severino (2007, p.122) descreve que:

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realizam a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fonte dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Da mesma forma, para a realização do procedimento da coleta de dados foi realizadas entrevistas com 7 mulheres que trabalham na gestão de organizações tipicamente masculinas na cidade de Cerro Largo – RS, conforme Appolinário (2011, p.134) “uma entrevista é um procedimento de coleta de dados que envolve o encontro de duas pessoas, entrevistador e entrevistado, trata-se de um procedimento relativamente comum nas investigações sociais”.

As entrevistas foram realizadas em pelo menos 7 mulheres na gestão de organizações tipicamente masculinas e ainda segundo Stake (2011, p.108) as entrevistas são usadas para vários propósitos. Para um pesquisador qualitativo, talvez os principais sejam:

1. Obter informações singulares ou interpretações sustentadas pela pessoa entrevistada;
2. Coletar uma soma numérica de informações de muitas pessoas;
3. Descobrir sobre “uma coisa” que os pesquisadores não conseguiram observar por eles mesmos.

As entrevistas definem-se como sendo entrevistas narrativas, despadronizadas ou não estruturadas que de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.180) “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal.

Para a coleta dos dados foram utilizados dados primários, coletados diretamente junto aos respondentes do presente estudo, que foram mulheres na gestão de organizações tradicionalmente masculinas onde segundo Kotler e

Armstrong (2015, p.116) “a elaboração de um plano para a coleta de dados primários requer uma série de decisões sobre abordagens de pesquisa, métodos de contato, plano de amostragem e instrumentos de pesquisa”.

Como abordagem às mulheres que foram selecionadas para as entrevistas, a autora da pesquisa entrou em contato por meio de ligações ou mensagens via WhatsApp antecipadamente com 7 gestoras do município de Cerro Largo – RS que exercem funções em organizações tipicamente masculinas, e foi explicado o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância da sua colaboração na realização da pesquisa, e que essas gestoras responderão a entrevista voluntariamente, pensando na ética foi mantido em sigilo os nomes das entrevistadas.

Se por acaso a gestora não quis participar da pesquisa, essa posição foi respeitada com cuidado de não se criar nenhum desconforto ou situação embaraçosa. Quando a gestora se disponibilizou para a entrevista, foi marcado então um local e horário mais apropriado para a entrevistada, e a pesquisadora deslocou-se até esse local pré-estabelecido, a previsão de tempo das entrevistas foi estimado de 40 minutos a 1 hora.

Antes de começar a entrevista, foi explicado, novamente, a entrevistada o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância da sua colaboração na realização da pesquisa. Ressaltasse ainda que foi tomado os devidos cuidados para a respondente sentir-se à vontade em responder todas as perguntas, o lugar escolhido foi de preferência selecionado pela entrevistada. As falas das respondentes foram gravadas por meio de um celular, com a autorização de todas as participantes, logo depois essas falas foram transcritas para a análise e foi utilizado como apoio um software livre denominado Libre Office disponibilizado pela própria universidade e por fim, as perguntas foram elaboradas pela autora do trabalho. O roteiro das entrevistas seguiu a seguinte estrutura, ressaltando-se que a técnica seguiu um fluir da conversa conforme a narrativa da entrevistada:

1. Fale um pouco da sua história de vida antes de entrar na empresa, por exemplo: família, formação, atuação profissional...
2. Você se imaginava trabalhando nesta empresa, como você se vê hoje? Conte como foi a sua “entrada” na empresa....
3. Como os funcionários da empresa reagem por saber que a gestora é uma mulher, me fala um pouco dessa relação?

4. E a sua relação com os clientes e os fornecedores da empresa?
5. Acredito que a maioria dos funcionários da empresa sejam homens, você teve que mudar a sua postura, roupas ou o modo de falar?
6. Poderia destacar os desafios e as dificuldades enfrentados na gestão?
7. E algumas dessas dificuldades você atribui ao fato de simplesmente ser mulher?
8. Por fim, no final de toda essa trajetória, poderia contar quais foram os aprendizados obtidos a partir dessa experiência?

Também foi realizado um pré-teste com uma gestora de organização tradicionalmente masculina no município de Cerro Largo - RS, ressaltasse que essa gestora não foi entrevistada, o pré-teste foi feito para constatar a aplicabilidade da entrevista e foi necessário aperfeiçoar as perguntas. No final do trabalho se encontra o Apêndice I, que está composto pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), por conta das entrevistas que se realizou após o aceite do CEP.

3.5 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi feita através da análise de conteúdo que em concordância com Campos (2004, p.611) é “compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento”, a análise de cada pergunta foi realizada de forma individual, assim, os dados se apresentaram por trechos de falas das entrevistadas, observando as diferenças existentes.

Malhotra (2012, p.130) contribui com três passos gerais que devem ser seguidos para fazer a análise quando os dados são considerados qualitativos:

- a) Redução dos dados: etapa que o pesquisador escolherá quais os dados que deverão ser ressaltados ou ignorados;
- b) Exibição dos dados: o pesquisador irá interpretar os dados com ajuda de ferramentas;
- c) Conclusão e verificação: o pesquisador faz as considerações dos dados e avalia em relação às implicações.

A construção e/ou desenvolvimento de categorias analíticas para Cuberli e Albardonado (2012, p.2) “podem ser considerados como um exercício epistêmico e

teórico para fortalecer o campo em função de atingir maior solidez e rigor”. Foram selecionadas aquelas falas recorrentes por, pelo menos, 3 falas de respondentes diferentes, que foram agrupados em uma ideia chave.

3.6 LIMITAÇÕES

No presente estudo há limitações, pois não se pode generalizar todas as falas que foram postas no trabalho, cada organização age de uma maneira e as participantes do estudo equivalem apenas a uma pequena parcela da população.

As entrevistas apresentam algumas limitações que de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.181) são “dificuldade de expressão e comunicação, incompreensão por parte do informante, possibilidade do entrevistado ser influenciado, disposição do entrevistado, retenção de alguns dados, ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada”.

Em relação da abordagem, a pesquisa qualitativa pode possuir limitações quanto a sua autenticidade e a exatidão dos dados, a análise pode ser subjetiva em consequência da compreensão do pesquisador, o resultado não mostra números concretos, ele pode basear-se em ideias e experiências individuais.

Em relação ao objetivo, a pesquisa descritiva pode possuir limitações quanto ao seu fenômeno, pois ela pode ter um foco maior na questão “quê” do objetivo e esquecendo em se aprofundar no “por que”, podendo limitar o aprendizado de causas específicas.

Para referenciar as limitações do método, busca-se em Jovchelovitch (2000, p. 216) destaca que a escolha em relação ao método e suas possíveis limitações:

Se relaciona à própria natureza das relações entre os elementos da pesquisa: o objeto, o pesquisador, os sujeitos e os resultados. Quando se trata de pesquisa social o objeto sob investigação é ele próprio um domínio subjetivo que envolve sujeitos da vida social.

Assim, pode-se entender que o método não é uma receita dada e acabada, mas sim um rumo, uma direção que se passa a seguir, dependendo do tema estudado e que para cada pesquisa pode existir métodos mais ou menos adequados, com maiores ou menores limitações.

3.7 PREOCUPAÇÕES ÉTICAS DA PESQUISA

Nessa pesquisa a realização das entrevistas teve um contato direto com as pessoas, assim a pesquisadora cuidou das aflições e desconfortos na hora da entrevista, a fim de deixar o respondente livre para participar ou não da pesquisa, levando em conta a segurança do sigilo da respondente. Com o intuito de evitar os riscos, os entrevistados foram avisados antecipadamente do anonimato e também sobre a eventualidade de não participar da pesquisa, sem problema ou qualquer imposição.

Tendo em vista a atual pandemia para o cuidado tanto do entrevistador quanto dos entrevistados, foram atendidos rigorosamente os cumprimentos das orientações divulgadas pelos órgãos oficiais de saúde (Ministério da Saúde e Organização Mundial da Saúde) durante todo o desenvolvimento das entrevistas. Assim, foi evitado contato físico próximo e também foram utilizadas máscaras para uma proteção maior.

Há a possibilidade de um desconforto em responder as perguntas e para suavizar o desconforto e neutralizar o risco, a ideia sempre foi deixar o respondente muito à vontade para responder ou não as perguntas, essa técnica foi comunicada no início da entrevista para que o entrevistado se sinta protegido em um ambiente agradável. Outro ponto a ser destacado é que foram realizados relatórios semestrais para apresentar o andamento e a evolução da pesquisa.

Este trabalho foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal da Fronteira Sul (CEP-UFFS), inscrito pelo código CAAE 61570322.2.0000.5564, o qual deu o consentimento para a realização da coleta de dados junto aos respondentes. As entrevistas foram iniciadas após a autorização do CEP-UFFS. Todos os entrevistados tiveram acesso os Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que contém as comunicações sobre a pesquisa e a concordância do entrevistado para a participação da pesquisa. Dessa forma, os requisitos e métodos para uma conduta ética foram bem atendidos na construção dessa pesquisa.

4 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo são apresentados a organização e a análise dos dados, os quais foram obtidos através de entrevistas realizadas com 7 mulheres, no período de 19 de setembro a 23 de novembro de 2022. Cada entrevista seguiu um roteiro estruturado contendo 8 perguntas, que está localizado na metodologia deste trabalho. As entrevistas foram realizadas com mulheres que manifestaram vontade de participar como sujeito da pesquisa, por meio de uma autorização formal (Apêndice I). Para facilitar a organização dos dados e sua análise, as entrevistas foram gravadas e transcritas, extraindo-se assim, os conteúdos mais significativos.

Para as entrevistadas não serem identificadas, as mesmas foram nomeadas como entrevistada 1, entrevistada 2, entrevistada 3, entrevistada 4, entrevistada 5, entrevistada 6 e entrevistada 7. No Quadro 2 abaixo, é apresentado o perfil das respondentes, em que se traz informações pessoais das participantes, como a naturalidade, estado civil, formação e se possui filhos ou não.

Quadro 2 – Perfil das entrevistadas

ENTREVISTA	PERFIL DAS ENTREVISTADAS
Entrevistada 1	Natural de Cerro Largo, possui curso superior em pedagogia, casada e mãe de duas filhas. Gestora de um Posto de Gasolina.
Entrevistada 2	Natural de Cerro Largo, possui curso superior em administração, separada e mãe de dois filhos. Gestora de uma Pedreira.
Entrevistada 3	Natural de Cerro Largo, divorciada, possui curso superior em magistério e administração de empresa e mãe de três filhas. Gestora de uma Oficina Mecânica.
Entrevistada 4	Natural do interior de Cerro Largo, casada, curso superior em engenharia civil e mãe de um filho. Gestora de uma Construtora.
Entrevistada 5	Natural de Cerro Largo, casada, possui curso superior em magistério e mãe de dois filhos. Gestora Pública Municipal do Poder Legislativo.
Entrevistada 6	Natural de Cerro Largo, casada, possui curso superior em biologia e pedagogia e mãe de duas filhas. Gestora Pública Municipal do Poder Legislativo.
Entrevistada 7	Natural de Santa Rosa, casada, sem ensino superior e mãe de dois filhos. Gestora de um comércio de Baterias.

Fonte: elaborada pela autora (2022).

O primeiro aspecto a ser destacado dentre as gestoras entrevistadas diz respeito sobre o perfil e a trajetória de vida das entrevistadas, em que algumas

histórias são semelhantes e outras apresentam diferenças significativas. A trajetória de vida diz respeito aos dados mais pessoais da vida das entrevistadas, sobre como foi a vida das respondentes desde antes de chegarem na empresa e tornarem-se gestoras, se possuem uma formação superior e qual a sua atuação profissional atualmente.

A entrevistada 1 relatou que a sua história na organização – um posto de gasolina - em que atua, iniciou quando o marido herdou um posto de combustível, e, como na época ele não conseguia assumir a empresa, em função do seu trabalho como profissional liberal, a mulher então decidiu aceitar o desafio. Abriu mão de sua profissão de pedagoga, e da função de diretora da escola que atuava há 10 anos, tornando-se então gestora de um posto de combustível: “eu fui professora durante 10 anos, aos meus 27 anos de idade meu marido herdou um posto de combustível, então nós o pegamos praticamente falido, começamos do zero, acabei largando o magistério e fui para lá atuar, sem entender nada” (ENTREVISTA 1). Ressalta-se que ela foi gerir o posto sozinha, e que, segundo ela, “havia muitas pessoas torcendo por mim, mas sempre houve comentários... ‘vamos ver se ela vai dá conta’; ‘vamos ver até onde ela vai’... Até minha própria família” (ENTREVISTA 1).

A participante 2 já conta que sempre soube que futuramente iria assumir a empresa da família – uma Pedreira, pois desde criança os pais visitavam a empresa aos finais de semana para cuidar os equipamentos, então ela sempre foi muito presente nesse meio. Hoje, é a gestora da empresa há mais de 30 anos. Para ela, já foi algo normal, pois é um negócio de família, ela começou desde nova a trabalhar na empresa familiar:

Foi uma coisa meio que natural, eu sempre soube que um dia eu iria trabalhar aqui, por eu ser a filha mais velha e a minha irmã nunca teve interesse em trabalhar na nossa empresa, trabalho aqui desde os 16 anos, eu me criei aqui dentro da pedreira, desde os finais de semana quando eu era pequena, o pai vinha ver os equipamentos e tudo mais e nós brincávamos, então pra mim, é bem natural (ENTREVISTA 2).

A entrevistada 3, também atua em uma empresa familiar, uma oficina mecânica, porém a gestora nunca se imaginou trabalhando na empresa, formada, com o seu trabalho fixo, surgiu a necessidade da mesma começar a trabalhar na empresa familiar, começou aos poucos, meio turno e logo em seguida começou em turno integral. Hoje trabalha na oficina mecânica há mais de 10 anos, “quando mais jovem eu nunca me imaginava trabalhando na oficina, além de oficina mecânica temos

também a venda de peças o que demanda bastante conhecimento, no início foi muito difícil porque eu não tinha noção de absolutamente nada de peças” (ENTREVISTA 3).

A respondente 4, vem de uma família muito humilde, onde a mãe não teve apoio para estudar, seu interesse pela engenharia começou após o seu irmão se formar em matemática e iniciar engenharia civil, a partir daí a engenheira começou a estudar e passou em uma universidade, cursou, se formou e hoje atua no mercado de trabalho:

A gente veio de uma família muito humilde, não tínhamos muitos recursos e então a gente sempre trabalhava ajudando os meus pais, o que restou mesmo para nós, foi estudar, minha mãe sempre incentivou muito, pois ela não teve essa oportunidade, porque antigamente a mulher tinha que casar, o papel da mulher era ficar em casa, saber cuidar da casa, dos filhos, então a minha avó não deixou a minha mãe estudar, ao contrário dela, minha mãe sempre nos incentivou muito, a gente estudou bastante, com muito apoio da minha mãe. (ENTREVISTA 4).

Vale ressaltar a fala da entrevistada 4 onde a mesma diz “antigamente a mulher tinha que casar, ficar em casa, saber cuidar da casa e dos filhos”, essa fala se torna autêntica com a citação de Abrahão, Viel (2018, p.2) onde para os autores “o entendimento é que entre os seres humanos, ainda que existam relatos de sociedades matriarcais, o patriarcado, em que o homem é o ser dominante e a mulher o ser dominado, se caracteriza como a forma base e padrão para a sociedade”.

A participante 5 é do meio político, e relata que já havia na família alguns parentes que haviam participado do meio político, mas nunca havia se imaginado como vereadora, e relutou muito, mas após muita insistência e apoio familiar para um projeto em que ela acreditou, decidiu concorrer a vereadora e se elegeu:

Embora a minha família ter muito envolvimento comunitário né, eu fui convidada a concorrer e relutei muito, não me via nesse perfil de figura pública (...) As pessoas que me convidaram, elas tinham um projeto, que era um projeto de eleição municipal e eu acreditei naquele projeto, eu entrei pensando em contribuir com esse projeto, para eleger o prefeito, para ter uma administração diferenciada. (ENTREVISTA 5).

No caso da respondente 6, ser vereador era o sonho de seu marido e durante o período eleitoral a mulher sempre o acompanhava e nesse processo, percebeu-se que era ela quem falava com as famílias que o casal visitava, e o marido nunca conseguiu se eleger. Ela relata que nunca teve pretensão política e após muita insistência de pessoas que a abordavam ou que ela visitava, surgiu um convite, e

mesmo relutando, repensou e decidiu aceitar, concorreu a vereadora e se elegeu, ela ressalta na sua trajetória de vida que:

Eu venho de uma família pobre, onde ninguém estudou, eu não tinha condições para fazer uma faculdade, depois de 5 anos consegui. Eu nunca tive pretensão política na vida como mulher, jamais, sempre quis ter a minha independência financeira, não uma dependência de casamento, na minha época era casar, ter filhos e cuidar da casa, depender do marido mesmo, mas eu nunca concordei com isso, a mulher tem que ter o seu dinheiro e o seu trabalho. (ENTREVISTA 6).

Salvagni e Canabarro (2015, p.98) “para a mulher trabalhadora, além do respaldo da empresa em percebê-la como igual, outro desafio é conciliar as tarefas domésticas, a criação dos filhos com uma carreira e desempenho satisfatório dentro da organização”. A entrevista 4 e 6, reforçam falas de que a mulher por muito tempo foi tratada com um ser do lar, limitada a fazeres da casa e o cuidado com os filhos. E de acordo com Okin (2008) os homens são ligados a esfera pública, da vida econômica e política e são seus próprios responsáveis, já a mulher, só é responsável pelas atividades da esfera privada, como a vida de doméstica e a maternidade, as mulheres são vistas como simplesmente inadequadas a esfera pública, submissas a família e dependente do homem.

Por fim, a respondente 7, morava com o marido em outra cidade, e não havia terminado os estudos de ensino fundamental, surgiu a necessidade de assumirem uma empresa do pai do seu marido. Mesmo sem estudos superior, a gestora se encarregou da empresa juntamente com o seu marido, até os dias atuais. Estudou até a 7º série e por não ter condições, não concluiu os estudos, “sou natural de Santa Rosa, antes de virmos para cá, eu já trabalhava em escritório, então fiquei com a parte financeira, compras e pagamentos, foi gratificante contribuir com o que eu sabia” (ENTREVISTA 7).

Também foi apresentado e discutido, a partir das falas das entrevistadas, o que está considerado nas categorias analíticas obtidas na pesquisa de campo, junto com as 7 entrevistadas ao longo da pesquisa. Percebe-se que no decorrer das entrevistas há ideias similares e distintas, as falas mais significativas foram organizadas e estão apresentadas. Essas categorias analíticas foram organizadas em torno de um “rótulo” que apresentam ideia chave das falas das entrevistadas, que são: **Os estilos de gestão, A necessidade do aperfeiçoamento, Os desafios e dificuldades, Os aprendizados e superações e por fim, as manifestações do Machismo.**

- **Os estilos de gestão:** é aquilo que se pode identificar sobre a maneira que essa mulher faz a gestão com a sua organização, cada uma das gestoras achou um estilo de gestão ao qual mais se adaptou, algumas um pouco mais estilo “mães”, com um cuidado e uma presença maior e outras com um estilo mais rigoroso.
- **A necessidade de aperfeiçoamento:** é essa busca constante por melhorias em todas as áreas, acompanhando tendências e desenvolvendo novas habilidades, ela pode vir através de técnicas rápidas, como workshops de poucos dias, por meio de especializações, ou até da educação continuada.
- **Os desafios/dificuldade:** é o que impede a realização de alguma coisa, aquilo que atrapalha o desenvolvimento de algo ou alguém.
- **Os aprendizados/superações:** é o processo pelo qual os conhecimentos e o comportamento são adquiridos ou modificados, como resultado de uma experiência, ou observação.
- **Machismo:** pode ser entendido como uma discriminação criada pelo sistema patriarcal, através do pressuposto de que mulheres são inferiores aos homens.

Cada categoria será explicada por meio da explanação de pelo menos, 3 falas, consideradas pela pesquisadora, mais importantes e, portanto, significativas, conforme estão a seguir.

Sobre a categoria analítica **estilos de gestão**, vale destacar que cada mulher achou uma forma ou uma maneira de se adaptar a sua realidade, essa categoria analítica diz respeito sobre como as gestoras ajustaram-se de acordo com aquele estilo que facilitou a sua gestão:

Naquela época os postos de gasolina não eram muito arrumados, eram muito sujos e desajeitados, aos poucos eu fui trazendo esse olhar feminino, comecei a fazer um jardim, plantar grama, plantar árvores, foi feito churrasqueira, hoje tem um lugar de lazer, então eu fui trazendo ideias com o tempo, as vezes eles não aceitavam algumas mudanças, então eu fui com calma, queria tornar o posto um lugar acolhedor, um lugar mais familiar, foi um longo período fazendo coisas para melhorar... Eu virei uma mãe para eles, aconselhava e tudo mais. (ENTREVISTA 1).

Em relação as roupas adotamos uniforme pra não ter nenhum tipo de constrangimento, sempre camiseta e calça, quanto ao modo de falar temos que ser sempre firmes para manter o respeito, não temos nenhum tipo de relacionamento fora da empresa”. (ENTREVISTA 3).

Eu fui bem aceita, por ser mulher e no decorrer dos anos, tivemos funcionários excelentes que ficaram anos trabalhando conosco, pessoas que contribuíram para o crescimento da empresa, então criamos um laço de amizade e muito respeito entre nós. (ENTREVISTA 7).

Na década de 70, o movimento feminista se tornou um importante tema nos EUA o que acabou refletindo no Brasil, dessa forma, as mulheres passaram a participar do mercado de trabalho em profissões de cuidado, como uma extensão da atividade materna fora do lar, onde foram consideradas um pouco mais importantes para a sociedade, atividades estas como professoras, costureiras, enfermeiras, secretárias, atendentes de lojas para o público feminino etc (PRAVALER, 2020). É possível verificar que na entrevista 1 a gestora possui a formação de pedagoga e essa profissão requer um cuidado maior com o outro, um olhar diferenciado que se refere mais aquele cuidado de “mãe” - que cuida de toda a família - o que remete ao conceito da economia do cuidado. Segundo Faria (2009), a economia do cuidado, busca antes de tudo, tornar as mulheres economicamente visíveis, e assim, destacar o grande volume de serviço doméstico e os diversos cuidados prestados pelas mulheres. Assim, a economia do cuidado traz uma conexão maior com o cuidado com o próximo.

A entrevistada 3 gerencia a sua empresa sem criar laços emocionais e sem criar afeição com os próprios funcionários, a gestora possui apenas uma relação de chefe e colaborador, ou seja, um estilo de gestão absolutamente formal. Já a entrevistada 7, gerencia a sua empresa não com aquele olhar de “mãe” e nem com aquele estilo absolutamente formal, ela criou com os seus funcionários uma relação de amizade e muito respeito de ambas as partes, assim, percebe-se que cada gestora encontrou à sua maneira de fazer gestão para aquela realidade, posto isso, são estilos de gestões distintas.

Destaca-se a categoria analítica da necessidade de **aperfeiçoamento**, que são as falas das entrevistadas onde a maioria das mulheres salientam que tiveram que se aperfeiçoar, estudar e até hoje continuam buscando um constante conhecimento.

Eu assumi o desafio e fui, fui lendo, fazendo cursos, me especializando, perguntando muito, eu sempre fui muito curiosa, e eu sempre fui muito ambiciosa em conhecimento, em aprender, então eu nunca tive dificuldade de perguntar nada para ninguém, os funcionários me ensinaram muito também. (ENTREVISTA 1).

Eu sempre fui fazendo cursos na parte de blaster, técnico de fogo que toda pedreira tem que ter, foi um curso bem desafiador e tenso, eu era a única mulher dentro do quartel militar fazendo esse curso, tinha vários policiais e militares, uma experiência incrível, vários dos homens no local, chegavam e me perguntavam o porquê eu estava lá, todos tinham um pouco de curiosidade, hoje já existem mais mulheres no meu ramo, mas quando eu fiz o curso eu era a única a civil. E a gente sempre tem que estar provando né, que o que a gente faz, é bem feito. (ENTREVISTA 2).

Hoje eu acho que mudou muito, por ser mulher tu tem uma maior afinidade com outra mulher, e o maior segredo é o diálogo, de qualquer negócio, passar segurança para o cliente e isso eu consigo fazer e eu sei o que estou fazendo que é o mais importante sabe, então tu tem que estudar bastante, tu tem que se atualizar e sempre estar pesquisando e correndo atrás, tu precisa ser uma profissional que saiba atender as necessidades dos seus clientes. (ENTREVISTA 4).

Nota-se que em todas as falas as gestoras ressaltam sobre o quanto as mesmas estudaram, pesquisaram e continuam se atualizando, principalmente devido a demanda do mercado de trabalho, destaca-se ainda que no meio desse caminho viveram experiências diferentes e algumas dessas experiências diferentes foi pelo fato de ser mulher. As informações divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2022, s.p) relatam que a evidência é que, mesmo em meio a tantos desafios, o público feminino é maioria no ensino superior, conforme a pesquisa 'Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Ou seja, de acordo com a pesquisa, as mulheres estudam muito mais do que os homens, desta forma, todas as falas sobre aperfeiçoamento são consideradas falas semelhantes.

Nessa categoria analítica apresenta-se **as dificuldades e os desafios** enfrentados pelas mulheres durante a sua gestão na empresa, essa categoria analítica se refere as complexidades:

Quem é gestor e dono de empresa está sempre preocupado com a empresa, e a mulher mais ainda, porque tu tens a casa, tens os filhos, agora tenho os meus os netos, tem os funcionários e tu sabe que eles também tem uma família e também se preocupam, a gente conversa muito e eu me envolvo muito com tudo isso... (ENTREVISTA 1).

O mais difícil foi isso, se manter atual, sendo mãe, sendo dona de casa, ter a tua vida pessoal e tu tendo a empresa aqui, alguma vez eu estava com o telefone na mão, mexendo uma panela e com o pé no carrinho empurrando o meu filho, no meu tempo era bem diferente, o pais das crianças não faziam nada, isso de criar filho sempre foi só de mulher, mas era natural eu trabalhar e ajudar a ganhar o dinheiro, isso sim. E a mulher tem essa capacidade, se ela quer, ela vai, faz e acontece. Já o homem não, não vai fazer porque é serviço de mulher. (ENTREVISTA 2).

Poderia citar mais desafios do que dificuldades, como por exemplo, o atendimento, tem que ter um bom marketing pra atrair clientes novos, acompanhar as tendências, informatização, se manter atualizado é um grande desafio. Ainda tem clientes, os mais antigos, que preferem falar somente com o pai, mas isso a gente entende perfeitamente, as vezes é pela confiança mesmo. Eu diria que uma oficina mecânica não funcionaria sem ter uma mulher para administrar. (ENTREVISTA 3).

Quando cheguei aqui eu tive muita dificuldade com mão de obra qualificada, os engenheiros não tinham comunicação na obra, eles não iam até as obras, ou se iam, não conversavam com as equipes, era um distanciamento bem grande e aí que eu comecei a me destacar, porque eu sempre fui de falar

bastante e eu gostava de explicar, a maioria dos pedreiros não sabiam ler uma planta sabe, e eles tinham vergonha de perguntar, então eu chegava e explicava, hoje eu tenho equipes comigo desde 2014 que eu ensinei tudo. (ENTREVISTA 4).

Eu acho que a maior dificuldade é conquistar o espaço, o espaço pra ti ter uma voz ativa pra ti conseguir contribuir com as políticas públicas, esse é um desafio muito grande e essa é a questão da nossa sociedade estruturada patriarcalmente, que o homem é do público e a mulher é do doméstico, que o nosso espaço é o doméstico (...) como desafio, é fazer as meninas acreditarem que o universo político também é lugar para elas, se a gente não criar as nossas meninas já percebendo que elas tem espaço nesse ambiente, nós não vamos ter mais governadoras, prefeitas, senadoras, deputadas. (ENTREVISTA 5).

A maior dificuldade é tu ser ouvida como mulher, tu ser atendida como mulher, tu ser vista como mulher à frente da política, um desafio maior é colocar para as mulheres a importância das mulheres se unirem (...) o desafio na política, é a mulher enxergar a capacidade que ela tem, nós somos a maioria e nós fazemos o que o homem não faz, nós somos mães, somos mulheres, somos donas de casa, trabalhamos e temos a capacidade política. (ENTREVISTA 6).

Com o passar dos anos, os desafios foi de me aperfeiçoar em trocar baterias, eu trocava baterias em diversas marcas de carros, cada um exige um tipo de instalação, a dificuldade foi de se manter atualizada, pois existem vários tipos de carros e eu tive uma certa dificuldade por não conseguir terminar os estudos. (ENTREVISTA 7).

É importante verificar que cada mulher possui a sua realidade, a sua dificuldade e a sua trajetória, o que pode ser dificuldade para uma, não necessariamente é a dificuldade da outra gestora, assim, cada entrevistada manifesta a sua dificuldade de forma diferente, as falas são no modo geral, falas distintas. Em algumas entrevistas as gestoras ressaltam falas sobre o fato do quão difícil é conseguir conciliar todos os seus afazeres, além de gestora, é mulher, é mãe, é dona de casa... Ou seja, dificuldade em aliar a carreira, a casa e a maternidade.

Em países de tradição cultural machista como o Brasil, o avanço da participação da mulher no mercado de trabalho ainda não foi capaz de se traduzir em significativa divisão de responsabilidades em relação às crianças. Pesquisas sugerem que as mulheres, na média, enfrentam mais estresse no desempenho do seu papel familiar do que os homens, e que, no equilíbrio entre os papéis no trabalho e na família, as mulheres tendem a trocar as responsabilidades familiares pelas responsabilidades do trabalho (MARTINS; EDDLESTON; VEIGA, 2002). Pois, ainda não há uma participação efetiva dos homens nas responsabilidades com as tarefas

da casa e o cuidado das pessoas (crianças, idosos, doentes), por exemplo (NETO et al, 2010).

Em outras falas as respondentes discorrem que a dificuldade a ser destacada é a questão da gestão nas organizações, como por exemplo, manter a empresa atualizada no mercado de trabalho, com leis, tecnologias, marketing, mão de obra... Ou seja, são dificuldades mais voltadas ao operacional da organização e são dificuldades e preocupações cotidianas de qualquer empresa no mercado de trabalho.

Mais uma das dificuldades voltadas ao meio político, destacadas por outras entrevistadas é o fato de conseguir conquistar e manter o espaço da mulher na sociedade: “ser vista como mulher à frente da política”, “essa é a questão da nossa sociedade estruturada patriarcalmente”. Para confirmar a fala da entrevistada o autor cita que “no patriarcado, o homem desfruta de uma posição de privilégio e poder social, econômico e político, enquanto a mulher e outros sujeitos que fogem da norma são relegados à submissão e invisibilização” (FOLTER, 2021, s.p). Por fim, a última dificuldade encontrada, é atribuída ao aperfeiçoamento, pois a entrevistada não teve condições de terminar os estudos quando mais nova e como consequência no futuro, encontrou dificuldades em se aperfeiçoar.

É apresentado os **aprendizados e superações** de mulheres gestoras de organizações masculinas, o que diz respeito sobre o que aprenderam com o passar dos anos e o que levam para si, como superações:

O aprendizado é esse, tu precisas ser muito razão como mulher, as mulheres hoje, agem com a razão não deixando de lado a emoção, e as vezes tu precisas passar por cima de muita coisa, se não, vão passar por cima de ti. E faz anos que a mulher está lutando para isso sabe, sendo ursa, sendo loba, sendo mulher, tudo que puder fazer, ela faz e ainda não conseguiu se comparar ao homem, fazer a coisa certa e seguir fazendo, se não está ferindo ninguém, tu está no caminho certo e segue, sem ter medo. (ENTREVISTA 1).

O meu aprendizado é que tu tem que estar atualizado, não pode parar no tempo e se comunicar bem com todos, trabalhar honestamente e ter um amor por aquilo que tu faz, eu ganhei sim isso aqui, mas é um legado que eu soube dirigir e fazer com que a empresa cresça, claro, com a ajuda de todo mundo, mas foi uma coisa que eu fiz crescer sabe e hoje passar para os meus filhos, para mim é satisfatório. Trabalhe com aquilo que você goste, tu tem que se atualizar e acompanhar as tendências do mercado, tudo muda muito rápido, se adaptar e trazer novas tecnologias, novos conhecimento e principalmente capacitar a tua mão de obra, saber falar e saber ouvir. (ENTREVISTA 2).

Trabalhar com pessoas é uma tarefa difícil, acho que em qualquer ramo. Não me imagino trabalhando em outra área, assim como em outros ramos dentro da oficina mecânica também é necessário se atualizar. Como a empresa é familiar estou me preparando para suceder o meu pai. (ENTREVISTA 3).

Acho que é dedicação, não importa o quão pequeno é o teu projeto sabe, o cliente quer te ver dedicada naquilo, tu tem que saber o teu limite, não adianta querer fazer tudo, vira uma bolo de neve, ter responsabilidade e principalmente muito diálogo, isso é algo que coloco nos meus contratos, diálogo entre as partes, sem esquecer de confiar nas pessoas, não tem como acompanhar tudo de perto, então tem que confiar. (ENTREVISTA 4).

O meu aprendizado maior é que a gente precisa ter conhecimento e qualificação, a mulher tem que saber mais, muito mais para poder se impor, tu pode se impor pelo conhecimento e pela qualificação. Principalmente, o homem, nos coloca em uma posição como se nós não tivéssemos condições, então nesse ponto, nós não podemos falhar. Embora o conhecimento e a qualificação sejam para todos, para nós mulheres, é mais. (ENTREVISTA 5).

Eu sou uma mulher, mãe, dona de casa, preta, pobre e meu aprendizado é que nada é impossível, quando a gente quer e quando a gente corre atrás, a gente consegue, lembrando que tu não consegue fazer tudo, não adianta querer abraçar o mundo, mas alguma coisa tu consegue, não desistindo, tu consegue. (ENTREVISTA 6).

Por ser mulher nesta profissão, tive muitos elogios, tanto por homens quanto por mulheres, eles me admiravam no atendimento, no auxílio dos carros na troca de bateria. Certo dia, um freguês me filmou para mostrar aos seus colegas que a mulher também faz este serviço, para mim foi muito satisfatório. (ENTREVISTA 7).

Os aprendizados e as superações de cada gestora, mostra, a partir das falas das entrevistadas que uma das grandes questões para essas mulheres é o fato de ser mulher e conseguir conciliar todas as tarefas, tanto as da casa quanto as da empresa, acumulando as responsabilidades de ser mulher, mãe, gestora e dona de casa. E mesmo com tantas coisas a serem feitas, a mulher não pode ser comparada ao homem, é sobre fazer a coisa certa e seguir fazendo. Conforme Bernal (2021, s.p) “ao longo dos tempos as mulheres vieram conquistando seu espaço na sociedade e sua presença no mercado se consolidou. As mulheres no Brasil já são a maioria da população e uma grande parte é responsável pelo sustento de sua família”.

Destaca-se ainda o fato de se manter atualizada no mercado de trabalho e manter a empresa atualizada juntamente com os seus funcionários, pois a cada dia surge uma nova tecnologia, uma tendência ou até mesmo uma nova lei que influencia o ambiente organizacional. Segundo pesquisa realizada pela empresa de pesquisa Otimiza (2020, s.p) “manter-se relevante no mercado é um dos maiores desafios atuais para as empresas, em todos os segmentos, a concorrência é cada vez mais intensa e para permanecer competitivo é preciso estar sempre um passo à frente”. As gestoras ainda comentam que as mesmas devem aperfeiçoarem-se, qualificarem-se e obterem conhecimentos muito à frente do homem, para que assim, as mulheres consigam comprovar a sua capacidade, o seu conhecimento e a sua qualificação.

E nessa última categoria analítica são discutidos sobre algumas falas das participantes, onde foram consideradas algumas situações que podem remeter a falas, situações ou experiências de cunho **machista** que as mulheres vivenciaram na sua carreira.

Eu tive alguns fornecedores que saiam do posto depois de fazer o pedido e iam até o consultório confirmar o pedido com o meu marido, para ver se realmente estava coreto, machismo né... isso pessoalmente não me afetava, eu não ligava para isso, eu sempre pensei que a gente tem que se bastar sabe, mete a cara e vai, ainda existem muitos homens machistas, muitas coisas enraizadas na nossa sociedade... os homens sempre se consideravam superiores, com o tempo eles foram mudando. (ENTREVISTA 1).

Quando eu cheguei em 2014 tinha alguns engenheiros mais antigos, só homens, todos me respeitavam, tinha apenas uma pessoa que eu tive mais dificuldade, um engenheiro, eu percebi que ele tinha preconceito por eu ser mulher, mas na época eu não baixava a voz então eu batia de frente, sempre tentei mostrar que eu sabia e quando você mostra que você sabe as pessoas acabam te respeitando né, hoje ele é um baita parceiro, trabalha muito com nós... (ENTREVISTA 4).

Eu vivi uma situação que eu fui contra um determinado projeto e a nossa câmara de vereadores grava todas as sessões e depois passa em uma rede social, quando eram as minhas falas, elas eram cortadas, quando eram as falas de outras pessoas, as falas apareciam e as minhas eram cortadas, naquele momento eu fui muito desrespeitada, mas muito desrespeitada. (ENTREVISTA 5).

Eu comecei a ouvir muito não e os homens muitas vezes atendidos , porque o que se pretendia era criar um homem para substituir os próximos, criar um prefeito no futuro, e não uma mulher de vice ou de prefeita, tu começa a ver essa diferença. Tinha pedidos que eu fazia, que o povo me pedia, quando eu via tinha um vereador homem do mesmo partido que eu tirando foto do meu pedido, como se fosse ele que estivesse fazendo ou conseguido até então, acontece muito e é muito frustrante. (ENTREVISTA 6).

Apesar das várias conquistas que a mulheres conseguiram nos espaços sociais, ainda há diversos discursos pronunciados e apresentados publicamente, onde os posicionamentos são machistas tanto de homens quanto de mulheres, que limitam e submetem a atuação destas, o que coloca as mulheres em uma posição de inferioridade em relação ao homem (OLIVEIRA, 2018). Observa-se a partir das falas das gestoras, que elas relatam diversas situações, onde, geralmente um homem, menospreza a capacidade das mulheres, pelo simples fato de ser mulher, essas falas são consideradas machistas. E por diversas vezes, “os estereótipos machistas estão tão arraigados culturalmente que por vezes não são percebidos por suas próprias vítimas” (NETO; TANURE; ANDRADE, 2010, p.18).

A história da entrevistada 5 é uma situação constrangedora, a mulher relata uma situação que ela já passou várias vezes, pelo simples fato de ser mulher na política e saber falar sobre os diversos assuntos que surgiam durante as reuniões. Na fala acima encontrasse o conceito de *maninterrupting*, que segundo Nóbrega, Araújo e Gama (2019) significa que o *maninterrupting*, “*man*” (homem) e “*interrupting*” (interrupção), em tradução livre, quer dizer “homens que interrompem”, ocorre quando um homem interrompe constantemente uma mulher, de maneira desnecessária, não permitindo que ela consiga concluir sua frase. Ou seja, toda vez que a entrevistada 5 falava alguma coisa, as falas dela foram todas cortadas.

O mesmo acontece na entrevista 6, onde a mulher relata vários episódios que já passou dentro da política, um dos principais relatos é sobre um pedido feito por ela e quem ganhou o mérito foi um homem. Nessa fala acima se encontra o conceito de *bropropriating*, que de acordo com Nóbrega, Araújo e Gama (2019) significa que o *bropropriating*, “*bro*” (de *brother*, irmão, mano) e “*appropriating*” (apropriação), é quando um homem se apropria da mesma ideia já expressa por uma mulher, levando os créditos por ela. Ou seja, a entrevistada 6 comenta que quem acabou ganhando os créditos pelo seu projeto, foi um homem. Abaixo no Quadro 3, é explicado os 4 conceitos sobre *gaslighting*, *bropropriating*, *maninterrupting* e *mansplaining*.

Quadro 3 – Conceitos

GASLIGHTING	BROPROPRIATING
É uma manipulação que faz a mulher e as pessoas em volta acharem que ela é louca, desequilibrada ou equivocada, mesmo, quando ela tem razão.	Apropriar-se da ideia de uma mulher e levar o crédito por ela, uma ideia que, na verdade, é da mulher.
MANTERRUPTING	MANSPLAINING
É quando um homem interrompe a fala de uma mulher de forma desnecessária, o tempo todo, conscientemente ou não.	É uma explicação detalhada por um homem, sobre um assunto óbvio, como se a mulher fosse incapaz de entender algo complexo.

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

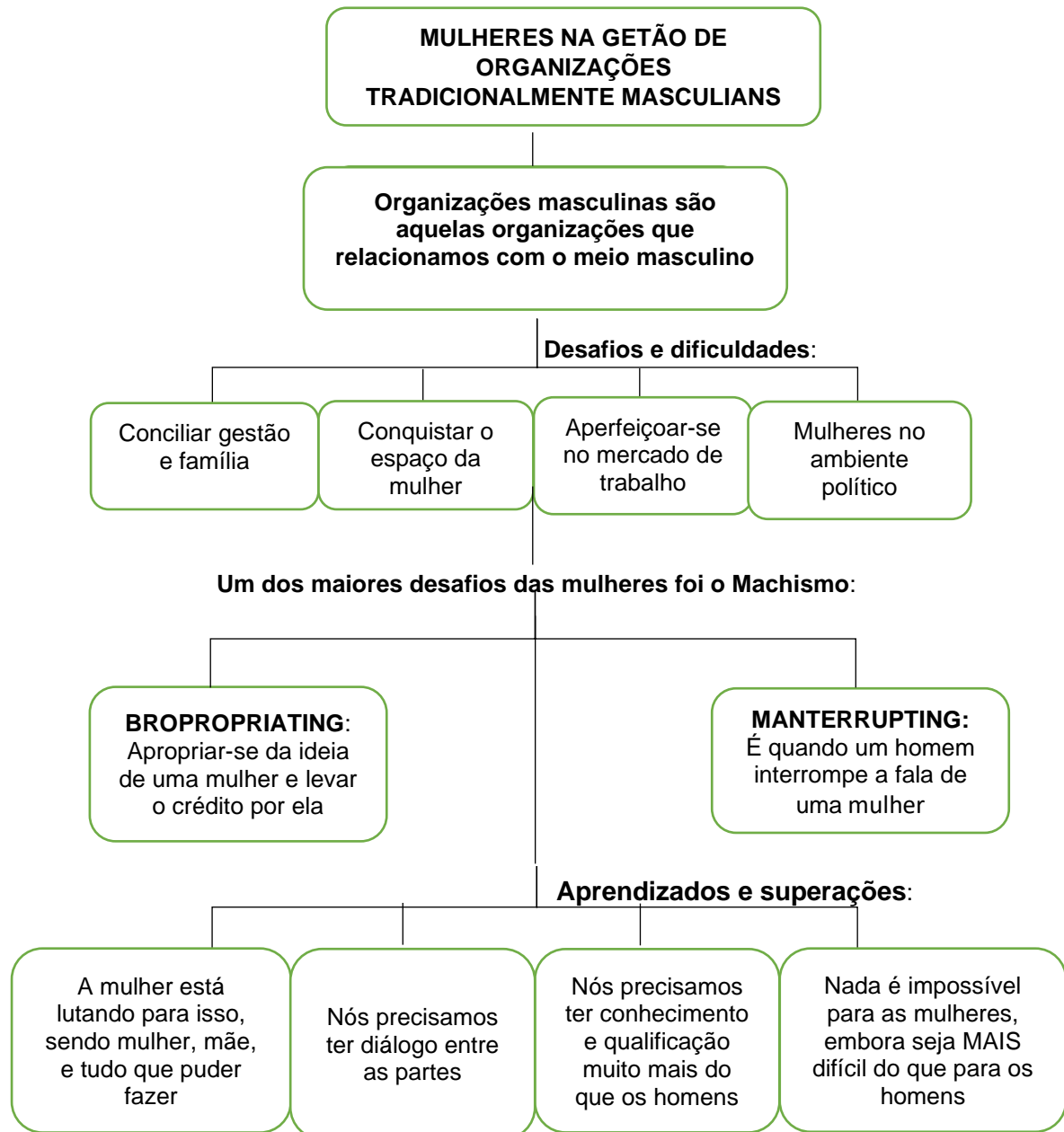
Os conceitos acima destacados, são situações que as mulheres estão submetidas na sua vida social, profissional e acadêmica, porém, são situações que são pouco discutidas na literatura de gestão e no curso de administração, por isso é importante destacar, para que as mulheres saibam reconhecer tal situação diante

delas, para que as mesmas saibam que esse fenômeno existe na vida delas. Apesar de que no presente trabalho, foram apresentados apenas dois dos conceitos acima, o presente trabalho destaca as 4 ideias para dar maior visibilidade para que esses conceitos sejam discutidos nos debates atuais, pois são definições esquecidas pela sociedade.

Segundo relatos de uma mulher, que na época do ocorrido trabalhou como secretária, na administração do Presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, mesmo quando as mulheres estavam presentes na sala, costumavam ser ignoradas, então elas decidiram se unir e adotar uma estratégia chamada “amplificação”, que tinha como objetivo reforçar a voz das mulheres, em reuniões, quando uma mulher falava, outras mulheres a repetiam, dando créditos a autora, esse comportamento passou a ser adotado diariamente e chamou atenção do presidente Obama.

Ele passou a prestar atenção no que ela e outras mulheres da equipe estavam dizendo. Uma excelente estratégia que pode ser usada em qualquer lugar do mundo (CLAIRE, 2016), e em organizações de todos os tipos e portes. Mesmo com um conjunto de desafios que a mulher tem que enfrentar para conseguir obter uma carreira de sucesso, a mulher ainda assim, conseguiu chegar ao topo da hierarquia organizacional das maiores empresas no Brasil, país é onde percebe-se que os valores machistas são especialmente dominantes. Na Figura 1, é apresentado os assuntos mais abordados durante a presente pesquisa.

Figura 1 – Assuntos mais abordados na presente pesquisa.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

De acordo com a Figura 1, pode-se ter uma visão dos assuntos mais abordados durante a pesquisa, como a questão da mulher conseguir conciliar a gestão e a família, conseguir conquistar o seu espaço, o seu lugar de fala, principalmente no meio político e ainda assim, continuar se aperfeiçoando no mercado de trabalho. Apesar que durante a sua trajetória, as mulheres enfrentaram diversos episódios de machismo e de incapacidade, como se as mesmas não fossem capazes para tal cargo ou atividade. Por fim, as mulheres continuam persistindo em serem aceitas como de fato,

uma mulher, continuam se dedicando aos seus afazeres tanto do lar quanto empresarial e continuam lutando pelo seu espaço.

Na Figura 2 logo abaixo, apresenta-se uma nuvem de palavras que servem como pontos de reflexão.

Figura 2 – Nuvem de palavras



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Essas ideias apresentadas na Figura 2 retratam a percepção dessas mulheres em suas próprias trajetórias de vida na gestão de organizações masculinas, e a nuvem de palavras apresentada na Figura 2 mostram as ideias mais mencionadas nos discursos e relatos dessas mulheres. Esse conjunto de informações serve como importantes pontos de reflexão, inspiração e lições para mulheres e organizações.

Também, serve para a academia, como um novo enfoque que deve ser discutido para além das abordagens teóricas tradicionais sobre as ferramentas administrativas e gestão de organizações. Conhecer e entender como a questão de gênero nas organizações masculinas contribui para o sucesso organizacional e para o desenvolvimento pessoal e regional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve origem na pergunta de pesquisa: quais os desafios e os aprendizados adquiridos por mulheres a partir das experiências na gestão de organizações de identidade masculinas no município de Cerro Largo - RS? Com o estabelecimento do seguinte objetivo geral: Compreender os desafios enfrentados e os aprendizados adquiridos por mulheres na gestão de organizações de identidade masculinas no município de Cerro Largo – RS. Para responder à pergunta de pesquisa e atender ao objetivo geral foram elencados os objetivos específicos que serviram como caminhos, passos a serem construídos que partiam de diferentes pontos, para que se chegasse na resposta da pergunta de pesquisa e no cumprimento do objetivo geral.

Para responder à pergunta e para atingir o objetivo geral, realizou-se uma ampla investigação baseada em entrevistas com mulheres que são gestoras de organizações tradicionalmente masculinas, as entrevistas foram realizadas de setembro de 2022 a novembro de 2022, 7 mulheres participaram da pesquisa por livre e espontânea vontade, respondendo assim, as questões que se sentiam a vontade. Este trabalho contribuiu para a literatura na área de administração geral, contribuindo com a definição do que são organizações masculinas, **para fins dessa pesquisa, consideram-se organizações masculinas, aquelas organizações que se remetem a um universo mais ligado ao universo masculino, com uma imagem masculina, voltada ao homem, como por exemplo, posto de gasolina, comércio de ferragens, comércio de venda de baterias, agropecuárias, construtoras etc.**

Este trabalho possui como objetivos, no primeiro momento, entender a trajetória de vida de mulheres na gestão de organizações tipicamente masculinas. Dessa forma, como resposta ao primeiro objetivo específico verificou-se que cada mulher possui a sua trajetória de vida, algumas com mais dificuldades de inserção no mercado de trabalho e algumas com um pouco mais de facilidade, a maioria das mulheres herdaram a empresa de suas famílias, outras envolveram-se na política, isso tudo através de muito estudo.

O segundo objetivo específico diz respeito a identificar os desafios e dificuldades enfrentados por mulheres na gestão de organizações tradicionalmente masculinas, observa-se como dificuldades, que a maioria das mulheres discutiram

sobre o fato de conciliar carreira e família, outras discorrem que a maior dificuldade foi na gestão da empresa ou conseguir conquistar o seu espaço de mulher e outras mulheres ainda falam que a dificuldade, foi de se aperfeiçoar.

No terceiro objetivo específico, descrever os aprendizados obtidos a partir das experiências de mulheres na gestão de organizações de identidade masculinas, foi possível perceber que os principais aprendizados foram em relação a mulher conseguir conciliar família, empresa, casa e a maternidade e ainda há algumas falas das entrevistadas, onde as mesmas remetem que a mulher tem que se manter atualizada e qualificada no mercado de trabalho, se dedicar muito e sempre ir em busca de mais conhecimento.

E ainda no quarto objetivo específico, contribuir para a literatura os aprendizados de mulheres na gestão de organizações tradicionalmente masculinas, decorre, a partir desta pesquisa, conseguir contribuir com a literatura, a partir das falas das entrevistadas sobre os aprendizados e superações nas suas trajetórias de vidas, como mulher, gestora, mãe, dona de casa.

De uma forma geral, destacaram-se as seguintes ideias, por exemplo, identificou-se que cada mulher tem o seu estilo de gestão e que algumas mulheres usam essa perspectiva da economia do cuidado, para conseguir fazer a gestão da sua forma, com um cuidado maior com o próximo, enquanto outras mulheres, como as mulheres vereadoras, enfrentam diversos problemas que os homens vereadores não enfrentam durante a sua gestão.

As contribuições para o conhecimento da administração é que o tema proposto para a atual pesquisa traz um novo olhar para as discussões de mulheres na gestão de organizações tradicionalmente masculinas, este conceito de organizações masculinas, foi estipulada pela tradição da cultura patriarcal, onde o homem domina, esta pesquisa propicia novas abordagens, modernas e que antes não eram abordados em pesquisas. Ressalta-se que durante a pesquisa uma das dificuldades foi encontrar uma definição do que são organizações masculinas, o presente trabalho então propõe uma contribuição que surgiu de uma limitação, espera-se que que o tema presente nesta pesquisa passe a ser um tema atual para a administração geral.

Como limitações do estudo tem-se que muitas mulheres não possuem muita clareza sobre a divisão de gênero do trabalho e das organizações, como dificuldade teve-se de encontrar mulheres para as entrevistas, pois muitas dessas mulheres,

acreditam que não possuem nenhuma contribuição no decorrer da sua trajetória de vida.

Para aprimorar o estudo e ampliar a discussão do tema, sugere-se para a realização de pesquisas futuras, a elaboração de um estudo voltado para um grupo maior de mulheres entrevistadas na gestão de organizações tradicionalmente masculinas, visto que ao longo desta pesquisa percebeu-se que a pesquisa tem muito a contribuir com o mercado e trabalho feminino. Além, de tornar mais visíveis discussões sobre a mulher em organizações tipicamente masculinas.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, Jéssica VIEL, Paula. **Liderança Feminina: o espectro da masculinização das mulheres e os desafios da desigualdade de gênero em posições de poder.** 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Joinville - SC – 2 a 8/09/2018. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/nacional2018/resumos/R13-0974-1.pdf>. Acesso em: 13/12/22.

ADAIR, Carole K. **Cracking the glass ceiling: factors influencing women attainment of senior executive positions.** Colorado (USA): School of Occupational and Educational Studies, Colorado State University, 1994.

AMORIM, Linamar Teixeira de. **Gênero: uma construção do movimento feminista?** Anais II Simpósio Gênero e Políticas Públicas ISSN2177-8248. Universidade Estadual de Londrina, 18 e 19 de agosto de 2011. GT2- Gênero e Movimentos Sociais – Coordenadora Márcia Pastor. Disponível em: <http://www.uel.br/eventos/gpp/pages/arquivos/Linamar.pdf>. Acesso em: 19/05/22.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa.** São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ATHAYDE, Laura. **Mulheres em Espaços Tipicamente Masculinos: entrevista com acadêmica de Ciências da Computação.** Revista Capitolina, publicado em 22 de setembro de 2015. Disponível em: <http://www.revistacapitolina.com.br/mulheres-em-espacos-tipicamente-masculinos-entrevista-com-academica-de-ciencias-da-computacao/>. Acesso em: 18/07/22.

BATESON, Mary Catherine. **Composing a life.** New York: Plume Books, 1990.

BERNAL, Ana. **Os impactos da maturidade na vida e na carreira das mulheres.** 2021. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/coluna/ana-bernal/os-impactos-da-maternidade-na-vida-e-na-carreira-das-mulheres/>. Acesso em: 10/01/23.

BERNARDI, R; NEVES, R. C. **As garantias constitucionais à igualdade de gênero e a realidade do “teto de vidro” para a mulher trabalhadora.** Revista do Direito Público. Londrina, v.10, n.2, p.167-186, mai./ago, 2015.

BLOG DE CONTEÚDO. **Mulheres no mercado de trabalho – carreiras e desafios.** Pravalor, 2020. Disponível em: <https://www.pravalor.com.br/mulheres-no-mercado-de-trabalho-carreiras-e-desafios/>. Acesso em: 09/01/23.

BLOG DE CONTEÚDO. **O que é preciso saber para manter sua empresa atualizada e competitiva no mercado.** Otimiza, 2020. Disponível em: <https://www.otm.com.br/2020/08/17/o-que-e-preciso-saber-para-manter-sua-empresa-atualizada-e-competitiva-no-mercado/>. Acesso em:10/01/23.

BOTELHO, Louise de Lira Rodel. **Ascensão Profissional Feminina em Organizações Baseadas em Conhecimento.** Universidade Federal de Santa

Catarina. 2008. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade federal de santa Catarina, Florianópolis, 2008.

BOTELHO, Louise de Lira Roedel. **Mulheres na gestão: a outra face das organizações**. Porto Alegre: Cidadela, 2015.

BOTELHO, Louise L. R.; SCHERER, Luciana. **Teto de vidro em organizações de turismo – Reflexões sobre os desafios da carreira feminina**”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (octubre 2017) <https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/10/reflexoes-carreira-feminina.html>. Acesso em: 25/07/22.

BRITO, Jussara Cruz de. **Enfoque de gênero e relação saúde/trabalho no contexto de reestruturação produtiva e precarização do trabalho**. Caderno Saúde Pública, p.195-204, jan/mar, Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csp/2000.v16n1/195-204/pt/>. Acesso em: 14/06/22.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. **A bipolaridade do trabalho feminino no brasil contemporâneo**. Cadernos de Pesquisa, nº 110, p.67-104, julho, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/dzDXTKKnr96DdTZSqnmTH5r/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14/06/22.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. **Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Rev Bras Enferm, Brasília (DF) 2004 set/out. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/wBbjs9fZBDrM3c3x4bDd3rc/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 18/07/22.

CAPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; SOUZA, Natácia Lamoglia de. **Mulheres, Trabalho e Administração**. Revista Interdisciplinar de Gestão Social, mai/ago, 2013, v.2, n.2, p.161-191. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/9875>. Acesso em: 25/05/22.

CAVEDON, Neusa Rolita; GIORDANI, Caroline Gremo; CRAIDE, Aline. **Mulheres trabalhando e administrando espaços de identidade masculina**. Revista de Práticas administrativas, Educação e Comunicação Corporativas. – V.2, n.4, jan/fev, Maringá: UNICORPORE, 2006. Acesso em: 28/05/22.

CHU, Raissa Alves. **O desabrochar das mulheres: O feminino no alto desempenho em organizações empresariais privadas**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) Pontifícia Universidade católica de São Paulo – PUC, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/15219>. Acesso em: 19/05/22.

CLAIRE, Marie. **Como as mulheres ganharam voz no governo de Barack Obama**. 2016. Disponível em: <https://revistamarieclaire.globo.com/Noticias/noticia/2016/09/como-mulheres-ganharam-voz-no-governo-de-barack-obama.html>. Acesso em: 11/01/23.

CORSINI, Leonora; FILHO, Edson A. de Souza. **Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: estilo de comportamento e de gestão.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, vol.7, p.67-80, 2004. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25861>. Acesso em: 14/06/22.

CUBERLI, Milca; ALBARDONEDO, María Valéria. **Categorias analíticas para a pesquisa em comunicação e saúde. Contribuições a partir da análise do discurso.** Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação, Saúde. Rio de Janeiro, v.6, n.4, dezembro, de 2012. Disponível em: <https://www.reciis.icict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/741>. Acesso em: 18/07/22.

ECCEL, Cláudia Sirangelo. **Subjetividades Contemporâneas, Trabalhos e Masculinidades.** Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/19105>. Acesso em: 26/05/22.

FARIA, Nalu. **Economia feminista e agenda de luta das mulheres no meio rural.** Livro Estatísticas Rurais e a Economia Feminista: Um olhar sobre o trabalho das mulheres 2009. Disponível em: <https://www.sof.org.br/wp-content/uploads/2014/03/Economia-feminista-e-agenda-de-luta-das-mulheres-no-meio-rural-Nalu.pdf>. Acesso em: 18/12/22.

FOLTER, Regiane. **O que é patriarcado?** 2021. Disponível em: <https://www.politize.com.br/patriarcado/#:~:text=Na%20sociedade%20patriarcal%2C%20prevaecem%20as,ra%C3%A7a%2C%20g%C3%AAnero%20e%20orienta%C3%A7%C3%A3o%20sexual>. Acesso em: 09/01/23.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos, et al. **Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica.** Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, fevereiro, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/3bsWNzMMdvYthrNCXmY9kJQ/?lang=pt#>. Acesso em: 18/07/22.

FRANCO, Michele Maria Silva. **Empreendedorismo Feminino: Características Empreendedoras das Mulheres na Gestão das Micro e Pequenas Empresas.** VIII – Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), Goiânia, 24 a 26 de março de 2014. Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/333.pdf>. Acesso em: 14/06/22.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GOMES, Almiralva Ferraz. **O Outro no Trabalho: Mulher e Gestão.** Ensaio – Administração Geral, Revista de Gestão USP, v.12, n.3, p.1-9, julho/setembro, São

Paulo, 2005. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36522>. Acesso em: 28/06/22.

GOMES, Cristina. **Conheça 4 mulheres líderes que ocupam cargos tipicamente masculinos**. Mulher Líder, publicado em 21 de fevereiro de 2018. Disponível em: <http://mulherlider.com.br/blog/conheca-4-mulheres-lideres-que-ocupam-cargos-tipicamente-masculinos/>. Acesso em: 18/07/22.

GONSALVES, Elisa pereira. **Conversas sobre a iniciação à pesquisa científica**. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2007.

GUIMARÃES, Francisca Celina Moraes. **Caleidoscopicamente mulher: dilemas e desafios contemporâneos**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica e Cultura), Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2010. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/8186>. Acesso em: 28/06/2022.

HERNANDES, Milena. **O Espaço das Mulheres Em Profissões Tipicamente Masculinas Mulheres Na Construção Civil**. LinkedIn, publicado em 17 de março de 2021. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/o-espaco-das-mulheres-em-profissoes-tipicamente-na-civil-hernandes>. Acesso em: 18/07/22.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/busca.html?searchword=Estat%C3%ADsticas+de+G%C3%AAnero%3A+indicadores+sociais+das+mulheres+no+Brasi>. Acesso em: 09/01/23.

JOVCHELOVITCH, Sandra. **Representações Sociais e esfera pública: a construção simbólica dos espaços públicos no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 2000.

JUNIOR, Celso Ferrarezi. **Guia do trabalho científico: do projeto a redação final**. São Paulo: Contexto, 2011.

KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. Revista Organizações e Sociedade, Salvador, v.17, n.53, p.243-257, abril/junho, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/Nm5NNr77WbKLT7JQhS8jZWS/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 03/05/22.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução: Sabrina Cairo. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LIPOVETSKY, Gilles. **A terceira mulher**. São Paulo: Companhia das Letras. 2000

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 6 ed, Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Luis; EDDLESTON, Kimberly; VEIGA, John. Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. **Academy of Management Journal**, 45(2), 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/324986542_Moderators_of_the_Relationship_Between_Work-Family_Conflict_and_Career_Satisfaction. Acesso em: 20/12/22.

MEDEIROS, Adriana Silva. **Liderança feminina nas organizações: discurso sobre a trajetória de vida e de carreiras de executivas**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3702>. Acesso em: 19/05/22.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 2002.

MÉTODOS EXATOS. **Snowball Sampling: Técnica de Amostragem para Redes Sociais**. Junho de 2020. Disponível em: <https://www.metodosexatos.com/snowball-sampling-tecnica-de-amostragem-para-redes-sociais/>>. Acesso em 25/06/22.

MORGADO, Ana Paula Dente Vitelli. **A Mulher Invisível: Sentidos atribuídos à mulher e ao trabalho na gerência intermediária**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9882>. Acesso em: 29/06/22.

NETO, Antonio M de C; Tanure, Betania; ANDRADE, Juliana. **Executivas: Carreira, Maternidade, Amores e Preconceitos**. RAE-eletrônica, v. 9, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/rCHcJNkRPW4SYjh8WHSK6Ch/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 8/1/23.

NÓBREGA, Mariane Bezerra; ARAÚJO, Rodrigo Leite F. de; GAMA Luiz G. Paixão da. **Práticas contemporâneas de desigualdade de gênero e qualidade de vida no trabalho no serviço público**. Revista Administração Educacional - CE - UFPE Recife-PE, V.10 N. 1 p. 129-146, jan/jul 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/242656>. Acesso em: 10/01/23.

NOVAES, Elizabete David. **Entre o público e o privado: o papel da mulher nos movimentos sociais e a conquista de direitos no decorrer da história**. História e Cultura, Franca, v.4, n.3, p.50-66, dez, 2015. Disponível em: <https://seer.franca.unesp.br/index.php/historiaecultura/article/view/1691> . Acesso em: 15/07/2022.

O'BRIEN, Patricia Anne. **An exploration of the perceptions and experiences of leadership by teachers and their opportunities for leadership development**. Australia: School of leadership, Faculty of Education, Australian Catholic University, 2005.

OKIN, Susan Moller. **Gênero, o público e o privado**. Estudos Feministas, Florianópolis, 16(2): 440, maio-agosto/2008. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ref/a/4MBhqfxYMpPPPkqQN9jd5hB/?lang=pt>. Acesso em: 14/12/22.

OLIVEIRA, **Andreia dos Santos de. Que será que será: machismo e empoderamento feminino em letras de música de Chico Buarque.** Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Letras) da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://www.bdtd.uerj.br:8443/handle/1/6251>. Acesso em: 17/12/22.

OLIVEIRA, Flávia Danielle Santos. **Liderança e Gênero: estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas.** Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional), Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/15653>. Acesso em: 25/05/22.

PALMA, Ana Claudia Galhardo; SÁ, Maria Auxiliadora Ávila dos Santos. **A construção do feminino e as mudanças na sociedade moderna.** Revista Ciências Humanas – Universidade de Taubaté (Unitau), São Paulo, vol.4, n.1, p.82-96, jan/jul, 2011. <https://www.rchunitau.com.br/index.php/rch/article/view/6>. Acesso em: 26/05/22.

PERROT, Michelle. **Escrever a história das mulheres.** In: Minha História das Mulheres. Tradução de Ângela M.S. Côrrea. São Paulo: Contexto, 2007.

REIS, Ângela Cristina Parente de Resende. **A influência do feminismo na escolha das mulheres por carreiras tradicionalmente masculinas.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 23, 24, 25 de outubro de 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/40018413.pdf>. Acesso em: 11/07/22.

RESENDE, Kelly de Souza; QUIRINO, Raquel. **Feminização do Mundo Do Trabalho? Mulheres Em Profissões Tipicamente Masculinas.** Seminário Internacional Fazendo Gênero 11, Florianópolis, 2017. Disponível em: http://www.en.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1500580209_ARQUIVO_Texto_completo_MM_FG_Artigofinalizado.pdf. Acesso em: 28/06/22.

RIBEIRO, Anderson Lois de Queiroz; RODRIGUEZ, Vanessa Brasil Campus. **A feminilidade e a masculinidade dos indivíduos nas organizações: a teoria queer e as funções ditas como femininas e masculinas.** XVII SEPA - Seminário Estudantil de Produção Acadêmica, UNIFACS, 2018. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/sepa/article/view/5510>. Acesso em: 28/06/22.

ROCHA, Luciana Dias da; PAULA, Larissa Klosowski de. **Questão de gênero nas organizações.** Monumenta - Revista Científica Multidisciplinar, Paraíso do Norte, PR, v. 1, n. 1, p.142-153, maio 2020. Disponível em: <https://revistaunibf.emnuvens.com.br/monumenta/article/view/17>. Acesso em: 03/05/22.

RODRIGUES, Patrícia Aparecida Matos; DEWES, Fernando. **Percepções de gestores masculinos sobre liderança feminina.** Revista de Administração de Empresas Eletrônicas, n.11, p.152-172, Taquara, 2019. Disponível em:

<https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1572>. Acesso em: 28/06/22.

SALVAGNI, Julice; CANABARRO, Janaina. **Mulheres Líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas Organizações de trabalho**. GeSec - Revista e Gestão e Secretariado. São Paulo, v.6, n. 2, p 88-110, maio./agosto. 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38917/mulheres-lideres--as-desigualdades-de-genero--c---> . Acesso em: 15/12/22.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Dados eletrônicos - Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Raquel Lopes Correia. **A Mulher Na Gestão Da Política Pública De Educação**. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Políticas Públicas), Universidade Estadual Do Ceará. Fortaleza, 2019. Disponível em: <https://siduece.uece.br/siduece/trabalhoAcademicoPublico.jsf?id=85237>. Acesso em: 08/06/22.

SCHERER, Luciana. **ELAS ESTÃO CHEGANDO LÁ? As mulheres nos cargos de liderança na administração pública municipal**. IN: TABORDA, A. B. S. ; FELDEN, G. (Org.) ; THOMAS, R. (Org.) . DIREITO E DESENVOLVIMENTO: um diálogo entre saberes - Tomo1. 1. ed. Clube de Autores, 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Joice de Souza Freitas; GOMES, Almiralva Ferraz. **Inserção de Mulheres no Patrulhamento de Rodovias: Um estudo no Interior Baiano**. Revista Latino-americana de Geografia e Gênero, Ponta Grossa, v. 7, n. 2, p. 19 - 33, ago. / dez. 2016. Disponível em: <https://www.revistas.uepg.br/index.php/rlagg/article/view/7499> . Acesso em: 16/07/22.

SILVA, Kátia Elaine De Vasconcelos e. **A representatividade das mulheres na gestão acadêmica da universidade federal de Pernambuco**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública), Universidade Federal De Pernambuco. Recife, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/30649>. Acesso em: 08/06/22.

SILVA, Rosangela Vianna Alves. **Trajetórias profissionais de executivas aos postos de alto escalão: fatores-chave, barreiras, inibidores de ascensão e estratégias de enfrentamento**. Tese (Doutorado em Administração), Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira De Administração Pública E De Empresas. Rio de Janeiro, 2012. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/10161>. Acesso em: 19/05/22.

SOUZA, Antônia Egídia De. **Gênero no contexto da reestruturação produtiva: algumas dimensões esquecidas**. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Institucional), Universidade Federal De Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/23456789/79297>. Acesso em: 14/06/22.

SOUSA, Daniela Lima; CAVALCANTE, Maria Waldilene Sousa; FILHO, Antoniel dos Santos Gomes. **Os desafios das mulheres em cargos de liderança nas organizações: uma revisão de literatura (2016-2021)**. Revista Brasileira de Administração Científica, Vale do Salgado, v.12 - n.3 Jul a Set 2021. Disponível em: <http://sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/5767>. Acesso em: 03/05/22.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Tradução: Karla Reis; Revisão técnica: Nilda Jacks. Porto Alegre: Penso, 2011.

TILLY, Louise A. **Gênero, História Das Mulheres e História Social**. Traduzido por Ricardo Augusto Vieira. Cadernos Pagu (3): pp. 29-62, Nova York, 1994. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/download/1722/1706> . Acesso em: 07/07/22.

TEYKAL, Carolina Macedo; COUTINHO, Maria Lúcia Rocha. **O homem atual e a inserção da mulher no mercado de trabalho**. PSICO, Porto Alegre, PUCRS, v. 38, n. 3, pp. 262-268, set./dez. 2007. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5161629> . Acesso em: 15/07/22.

ZANARDI, Ana Carolina Herdy. **Masculinidades contemporâneas: representações da masculinidade na ótica de homens e mulheres executivos**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial), Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, agosto de 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/10275>. Acesso em: 25/05/22.

APÊNDICE I

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – ENTREVISTA

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP/UFFS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TÍTULO DA PESQUISA: OS DESAFIOS E APRENDIZADOS DE MULHERES NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES TRADICIONALMENTE MASCULINAS NO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO - RS

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da **Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)**, como requisito para obtenção do título de **Bacharel^a em Administração**, desenvolvida por **Fernanda Garcia Hamerski**, discente do curso de Administração, sob orientação da Professora Dra. **Luciana Scherer**.

O objetivo central do estudo é **compreender os desafios enfrentados e os aprendizados adquiridos por mulheres na gestão de organizações de identidade masculinas no município de Cerro Largo – RS.**

O convite a sua participação deve-se à escolha **de você estar a frente na gestão de uma organização tradicionalmente masculina.**

A sua participação é de grande importância, pois através dela poderão ser **obtidas informações sobre como foi a sua trajetória na empresa escolhido, quais os desafios enfrentados e quais os aprendizados obtidos, a partir da sua trajetória.**

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

O participante não será identificado, mas caso queira ser identificado, poderá solicitar ao pesquisador.

A sua participação consistirá em responder uma entrevista com roteiro determinado. A devolutiva dos resultados será realizada por email, no endereço que o entrevistado disponibilizar nesse documento, ou via WhatsApp, no contato que o entrevistado informar.

O tempo de duração da entrevista é estimado entre 40 minutos e 1 hora.

Gravação da entrevista

A entrevista será gravada somente para transcrição das informações e logo após as gravações serão apagadas.

Assinale a seguir conforme sua autorização:

[] Autorizo a gravação [] Não autorizo a gravação

As entrevistas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas o pesquisador e sua orientadora. O material será guardado por um período de 5 anos, E após esse período, deletado.

Benefícios da participação da pesquisa

Esta pesquisa ajudará a identificar as representações sociais que as mulheres na gestão de organizações assumem no ambiente corporativo, assim, permitirá um melhor entendimento sobre esse tema. A pesquisa também irá proporcionar benefícios para as organizações, para a academia e a sociedade como um todo. No que diz respeito às organizações, se destaca o fato de como as representações das mulheres afetam, todo o ambiente corporativo. Para academia tem-se a possibilidade de contribuir, de forma direta, com estudos relacionados a mulheres em organizações tradicionalmente masculinas. Não menos importante, para a sociedade, este estudo mostra como são vistas as mulheres dentro das empresas e como as representações sociais são gerenciadas por tais. O tema proposto se relaciona com a Administração Geral, não sendo uma área específica, apresenta-se relevante para a vida acadêmica, principalmente aos acadêmicos do Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Cerro Largo, e demonstra relação direta às mulheres, bem como, possibilita aos acadêmicos administradores melhor preparação para atuação no mercado de trabalho. Um ponto a ser destacado é que o tema do presente trabalho pode se relacionar com o comportamento humano nas organizações que pode tentar ajudar a entender a forma que cada pessoa age, assim, será possível criar estratégias para fazer com que os colaboradores atuem da maneira certa em determinadas situações.

Riscos da participação da pesquisa

Nessa pesquisa a realização das entrevistas requer um contato direto com as pessoas, assim a pesquisadora cuidará das aflições e desconfortos na hora da entrevista, afim de deixar o respondente livre para participar ou não da pesquisa. Como risco aos participantes da pesquisa, podemos destacar um possível desconforto em responder questionamentos. Para amenizar esse desconforto e neutralizar o risco ao participante, a ideia é sempre deixar o respondente muito à

vontade para responder ou não certos questionamentos. Caso o participante sintasse constrangido com determinada abordagem, ele poderá manifestar a opção de não responder. Essa estratégia será apresentada no início da entrevista para que o entrevistado esteja seguro e confortável para participar da entrevista. Os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas mantendo sigilo dos dados pessoais. Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via. Desde já agradecemos sua participação!

Cerro Largo, 09 de setembro de 2022

Assinatura do Pesquisador Responsável

Contato profissional com o(a) pesquisador(a) responsável:

Tel: (55) 99699-4219

E-mail: fernandaghamerski@gmail.com

Endereço para correspondência do CEP: UFFS Rodovia SC 484 - Km 02, Bloco da Biblioteca sala 310 CEP 89815-899 Chapecó - SC

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

E-mail ou WhatsApp para devolutiva dos resultados:

Assinatura:
