



ESTUDOS DE GÊNERO:

MUDANÇAS E PERMANÊNCIAS NAS RELAÇÕES DE PODER

Bruna Bejarano
Viviane Mocellin
(organizadoras)



EDITORA
ARTEMIS

2021

VOL II



ESTUDOS DE GÊNERO:

MUDANÇAS E PERMANÊNCIAS NAS RELAÇÕES DE PODER

Bruna Bejarano
Viviane Mocellin
(organizadoras)



EDITORA
ARTEMIS

2021

VOL II



O conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons Atribuição- Não-Comercial NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). Direitos para esta edição cedidos à Editora Artemis pelos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento, desde que sejam atribuídos créditos aos autores, e sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comercial. A responsabilidade pelo conteúdo dos artigos e seus dados, em sua forma, correção e confiabilidade é exclusiva dos autores. A Editora Artemis, em seu compromisso de manter e aperfeiçoar a qualidade e confiabilidade dos trabalhos que publica, conduz a avaliação cega pelos pares de todos manuscritos publicados, com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

Editora Chefe	Prof. ^a Dr. ^a Antonella Carvalho de Oliveira
Editora Executiva	M. ^a Viviane Carvalho Mocellin
Direção de Arte	M. ^a Bruna Bejarano
Diagramação	Elisângela Abreu
Organizadoras	M. ^a Bruna Bejarano M. ^a Viviane Carvalho Mocellin
Imagem da Capa	Aklionka
Bibliotecário	Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Conselho Editorial

Prof.^a Dr.^a Ada Esther Portero Ricol, *Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”, Cuba*
Prof. Dr. Adalberto de Paula Paranhos, *Universidade Federal de Uberlândia*
Prof.^a Dr.^a Amanda Ramalho de Freitas Brito, *Universidade Federal da Paraíba*
Prof.^a Dr.^a Ana Clara Monteverde, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*
Prof. Dr. Ángel Mujica Sánchez, *Universidad Nacional del Altiplano, Peru*
Prof.^a Dr.^a Angela Ester Mallmann Centenaro, *Universidade do Estado de Mato Grosso*
Prof.^a Dr.^a Begoña Blandón González, *Universidad de Sevilla, Espanha*
Prof.^a Dr.^a Carmen Pimentel, *Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro*
Prof.^a Dr.^a Catarina Castro, *Universidade Nova de Lisboa, Portugal*
Prof.^a Dr.^a Cláudia Neves, *Universidade Aberta de Portugal*
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos, *Universidade Federal da Grande Dourados*
Prof. Dr. David García-Martul, *Universidad Carlos III de Madrid, Espanha*
Prof.^a Dr.^a Deuzimar Costa Serra, *Universidade Estadual do Maranhão*
Prof.^a Dr.^a Eduarda Maria Rocha Teles de Castro Coelho, *Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal*
Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, *Universidade de São Paulo*
Prof. Dr. Eloi Martins Senhoras, *Universidade Federal de Roraima*
Prof.^a Dr.^a Elvira Laura Hernández Carballido, *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México*
Prof.^a Dr.^a Emilas Darlene Carmen Lebus, *Universidad Nacional del Nordeste/ Universidad Tecnológica Nacional, Argentina*
Prof.^a Dr.^a Erla Mariela Morales Morgado, *Universidad de Salamanca, Espanha*
Prof. Dr. Ernesto Cristina, *Universidad de la República, Uruguay*
Prof. Dr. Ernesto Ramírez-Briones, *Universidad de Guadalajara, México*
Prof. Dr. Gabriel Díaz Cobos, *Universitat de Barcelona, Espanha*
Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass, *Universidade Federal do Triângulo Mineiro*
Prof.^a Dr.^a Gladys Esther Leoz, *Universidad Nacional de San Luis, Argentina*
Prof.^a Dr.^a Glória Beatriz Álvarez, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*
Prof. Dr. Gonçalo Poeta Fernandes, *Instituto Politécnico da Guarda, Portugal*
Prof. Dr. Gustavo Adolfo Juarez, *Universidad Nacional de Catamarca, Argentina*
Prof.^a Dr.^a Iara Lúcia Tescarollo Dias, *Universidade São Francisco*
Prof.^a Dr.^a Isabel del Rosario Chiyon Carrasco, *Universidad de Piura, Peru*
Prof.^a Dr.^a Isabel Yohena, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*
Prof. Dr. Ivan Amaro, *Universidade do Estado do Rio de Janeiro*
Prof. Dr. Iván Ramon Sánchez Soto, *Universidad del Bío-Bío, Chile*



Prof.^a Dr.^a Ivânia Maria Carneiro Vieira, Universidade Federal do Amazonas
 Prof. Me. Javier Antonio Alborno, *University of Miami and Miami Dade College*, USA
 Prof. Dr. Jesús Montero Martínez, *Universidad de Castilla - La Mancha*, Espanha
 Prof. Dr. Joaquim Júlio Almeida Júnior, UniFIMES - Centro Universitário de Mineiros
 Prof. Dr. Juan Carlos Mosquera Feijoo, *Universidad Politécnica de Madrid*, Espanha
 Prof. Dr. Juan Diego Parra Valencia, *Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín*, Colômbia
 Prof. Dr. Júlio César Ribeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
 Prof. Dr. Leinig Antonio Perazolli, Universidade Estadual Paulista
 Prof.^a Dr.^a Livia do Carmo, Universidade Federal de Goiás
 Prof.^a Dr.^a Luciane Spanhol Bordignon, Universidade de Passo Fundo
 Prof. Dr. Luis Vicente Amador Muñoz, *Universidad Pablo de Olavide*, Espanha
 Prof.^a Dr.^a Macarena Esteban Ibáñez, *Universidad Pablo de Olavide*, Espanha
 Prof. Dr. Manuel Ramiro Rodriguez, *Universidad Santiago de Compostela*, Espanha
 Prof. Dr. Marcos Augusto de Lima Nobre, Universidade Estadual Paulista
 Prof. Dr. Marcos Vinicius Meiado, Universidade Federal de Sergipe
 Prof.^a Dr.^a Mar Garrido Román, *Universidad de Granada*, Espanha
 Prof.^a Dr.^a Margarida Márcia Fernandes Lima, Universidade Federal de Ouro Preto
 Prof.^a Dr.^a Maria Aparecida José de Oliveira, Universidade Federal da Bahia
 Prof.^a Dr.^a Maria do Céu Caetano, Universidade Nova de Lisboa, Portugal
 Prof.^a Dr.^a Maria do Socorro Saraiva Pinheiro, Universidade Federal do Maranhão
 Prof.^a Dr.^a Maria Lúcia Pato, Instituto Politécnico de Viseu, Portugal
 Prof.^a Dr.^a Maritza González Moreno, *Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría"*, Cuba
 Prof.^a Dr.^a Mauriceia Silva de Paula Vieira, Universidade Federal de Lavras
 Prof.^a Dr.^a Odara Horta Boscolo, Universidade Federal Fluminense
 Prof.^a Dr.^a Patrícia Vasconcelos Almeida, Universidade Federal de Lavras
 Prof.^a Dr.^a Paula Arcoverde Cavalcanti, Universidade do Estado da Bahia
 Prof. Dr. Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Universidade Federal do Pará
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares, Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Sergio Bitencourt Araújo Barros, Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, Universidade Federal de Uberlândia
 Prof.^a Dr.^a Silvia Inés del Valle Navarro, *Universidad Nacional de Catamarca*, Argentina
 Prof.^a Dr.^a Teresa Cardoso, Universidade Aberta de Portugal
 Prof.^a Dr.^a Teresa Monteiro Seixas, Universidade do Porto, Portugal
 Prof. Dr. Turpo Gebera Osbaldo Washington, *Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa*, Peru
 Prof. Dr. Valter Machado da Fonseca, Universidade Federal de Viçosa
 Prof.^a Dr.^a Vanessa Bordin Viera, Universidade Federal de Campina Grande
 Prof.^a Dr.^a Vera Lúcia Vasilévski dos Santos Araújo, Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Prof. Dr. Wilson Noé Garcés Aguilar, *Corporación Universitaria Autónoma del Cauca*, Colômbia

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
 (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

E82 Estudos de gênero [livro eletrônico] : mudanças e permanências nas relações de poder: vol. II / Organizadoras Bruna Bejarano, Viviane Carvalho Mocellin. – Curitiba, PR: Artemis, 2021.
 Formato: PDF
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
 Modo de acesso: World Wide Web
 Inclui bibliografia
 Edição bilíngue
 ISBN 978-65-87396-41-5
 DOI 10.37572/EdArt_140821415

1. Igualdade – Gênero – Brasil. 2. Mulheres – Condições sociais.
 I. Bejarano, Bruna. II. Mocellin, Viviane Carvalho.

CDD 305.42

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422



APRESENTAÇÃO

A coletânea “**Estudos de gênero: mudanças e permanências nas relações de poder**” surgiu da sugestão de autores de variadas áreas do conhecimento que se dedicam à compreensão de como as relações de poder que se estabelecem socialmente entre “masculinidades” e “feminilidades” influenciam praticamente todos os aspectos da vida.

Dados do *World Economics Forum* (Forum Econômico Mundial), publicados em dezembro de 2019, demonstram que, globalmente, ao ritmo atual, serão necessários aproximadamente 100 anos para que se alcance a igualdade de gênero, que é um direito fundamental essencial para a consolidação dos Direitos Humanos. Por outro lado, os dados também apontam que a desigualdade é fator de atraso econômico e social, e que os países com maior igualdade de gênero são também os países com maior IDH: Islândia, Noruega, Finlândia e Suécia lideram a lista dos países com maior paridade.

No relatório, o Brasil aparece na 92ª no ranking global, e ocupa a 22ª posição entre os 25 países da América Latina e do Caribe. Ou seja, apesar dos avanços conquistados nas últimas décadas, ainda há um longo caminho a percorrer, razão pela qual decidimos coordenar a elaboração de um livro dedicado aos diversos modos como os papéis e características atrelados ao gênero ainda são fator de desequilíbrio no acesso à vida política, à participação econômica, ao direito à saúde e educação, enfim, ao lugar social das pessoas.

É uma honra para nós, da Editora Artemis, podermos presentear o leitor com o Volume II desta coletânea, que traz textos sobre o papel da arte na construção (e desconstrução) de conceitos normativos e estereotipados sobre identidade de gênero, sexualidade e sexo (Capítulos I e II), transexualidade feminina na condição de encarceramento (Cap. III), violência obstétrica no Brasil (Cap. IV), liderança feminina e desigualdade de gênero no contexto organizacional (Cap. V) e, finalmente, dois relatos de estudos sobre relações e percepções de gênero no contexto educacional (Cap. VI e VII). Todos estes estudos contribuem para uma melhor compreensão das práticas sociais que atribuem papéis e identidades distintos a seus diferentes membros e como estas práticas estão ligadas às relações de poder e desigualdade.

Desejamos a todos uma proveitosa leitura!

Bruna Bejarano
Viviane Carvalho Mocellin

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

O.R.G.I.A, UN CUERPO ARTÍSTICO DE TRES CABEZAS: *LAS TENDENCIAS FEMINISTAS Y QUEER COMO FORMACIÓN EN NUEVAS EXPRESIONES ARTÍSTICAS*

[Bartolomé Palazón Cascales](#)

[Leticia Fayos Bosch](#)

DOI 10.37572/EdArt_1408214151

CAPÍTULO 2..... 12

TRANSFOBIA E SUJEITO TRANS: UMA ANÁLISE LÉXICO-DISCURSIVA EM “BIXA TRAVESTI”

[Dina Maria Martins Ferreira](#)

[Ikaro César da Silva Maciel](#)

DOI 10.37572/EdArt_1408214152

CAPÍTULO 3.....25

FEMINILIDADES TRANS E CÁRCERE: A HISTÓRIA DE UM PROJETO

[Rosalice Lopes](#)

[Giovanna Loubet Ávila](#)

DOI 10.37572/EdArt_1408214153

CAPÍTULO 4..... 39

VIOLENÇA OBSTÉTRICA NO BRASIL: CONCEITO, MOTIVAÇÕES E AS RECOMENDAÇÕES PARA PREVENÇÃO E COMBATE

[Anne Luise Pontes Cordovil](#)

[Dorinethe dos Santos Bentes](#)

DOI 10.37572/EdArt_1408214154

CAPÍTULO 5..... 48

TRAJETÓRIAS DE MULHERES LÍDERES DE DIFERENTES RAÇAS E NÍVEIS HIERÁRQUICOS

[Lucimar dos Santos Reis](#)

[Luciana Mourão](#)

DOI 10.37572/EdArt_1408214155

CAPÍTULO 6..... 68

GÊNERO E EDUCAÇÃO, NA ESCUTA DOS ADOLESCENTES UM APRENDIZADO

José Heleno Ferreira

Gabriel Henrique Duarte

Lorena Rodrigues de Souza

Maria Inês da Silva

Marília Fraga Cerqueira Melo

Michele Mariano Rodrigues

Nilmar José da Silva

Sabrina Brombim Zanchetta

DOI 10.37572/EdArt_1408214156

CAPÍTULO 7 93

**SENTIDOS ATRIBUÍDOS À SEXUALIDADE E GÊNERO POR PROFESSORES DE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA DA CIDADE DO RECIFE**

Marina Magalhães de Andrade Lima

Maria Cristina Lopes de Almeida Amazonas

DOI 10.37572/EdArt_1408214157

SOBRE AS ORGANIZADORAS..... 105

ÍNDICE REMISSIVO 106

CAPÍTULO 5

TRAJETÓRIAS DE MULHERES LÍDERES DE DIFERENTES RAÇAS E NÍVEIS HIERÁRQUICOS

Data de submissão: 23/07/2021

Data de aceite: 30/07/2021

Lucimar dos Santos Reis

Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Programa de Pós-Graduação em
Psicologia Social
Rio de Janeiro – RJ - Brasil
<https://orcid.org/0000-0001-6259-2935>

Luciana Mourão

Universidade Salgado de Oliveira
Programa de Pós-Graduação em Psicologia
Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Programa de Pós-Graduação em
Psicologia Social
Rio de Janeiro – RJ - Brasil
<https://orcid.org/0000-0002-8230-3763>

RESUMO: As mulheres líderes continuaram a vivenciar os desafios e barreiras representadas pelas metáforas (teto de vidro, labirinto de cristal e piso pegajoso) decorrentes da hegemonia masculina e da estrutura patriarcal do contexto organizacional. Dados mundiais e nacionais denunciam a histórica desigualdade de gênero e raça, além das diferenças salariais que reforçam a discriminação nas organizações. O objetivo deste estudo foi analisar e compreender as barreiras que as mulheres enfrentam na trajetória profissional para assumir posições

de liderança. O método utilizado foi qualitativo e como instrumento de investigação utilizamos entrevista semiestruturada, *on-line*, agendada previamente. Participaram 12 mulheres líderes que ocupam cargos de nível hierárquico operacional, tático e estratégico em empresas públicas e privadas. As participantes têm escolaridades em ciências exatas, humanas e tecnológicas e as idades variaram entre 33 e 55 anos (média = 44,2; desvio-padrão = 7,1), sendo dez casadas e duas divorciadas e todas com filhos entre 2 e 24 anos. Para análise de dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Emergiram dos dados quatro categorias que representaram os elementos-chave do roteiro da entrevista. Na apresentação dos resultados de cada categoria foram incluídas narrativas das participantes. Os resultados foram discutidos à luz da literatura que abarca as trajetórias profissionais e as percepções dessas líderes acerca da discriminação de gênero e raça. Os resultados demonstram forte investimento educacional e consideráveis incentivos para liderança advinda de pares e familiares. As dificuldades para alcançar a liderança, sobretudo nos cargos altos, ainda perpassam por barreiras organizacionais e sociais. Fica evidente que ainda precisamos de políticas organizacionais e também políticas públicas que reduzam as desigualdades ainda existentes. São necessárias políticas organizacionais que favoreçam a diversidade, e que reduzam as barreiras que as mulheres enfrentam para alavancar suas carreiras, sobretudo as pardas e as negras.

PALAVRAS-CHAVE: Mulheres líderes. Trajetória Profissional. Discriminação. Gênero. Raça.

TRAJECTORIES OF LEADING WOMEN OF DIFFERENT RACES AND HIERARCHICAL LEVELS

ABSTRACT: Women leaders continued to experience the challenges and barriers represented by metaphors (glass ceiling, crystal labyrinth, and sticky floor) arising from male hegemony and the patriarchal structure of the organizational context. Worldwide and national data denounce the historical inequality of gender and race, in addition to salary differences that reinforce discrimination in organizations. The objective of this study was to analyze and understand the barriers that women face in their professional trajectory to assume leadership positions. The method used was qualitative and, as a research instrument, we used a semi-structured, on-line interview, previously scheduled. Twelve women leaders who occupy operational, tactical, and strategic hierarchical positions in public and private companies participated. Participants have education in exact sciences, humanities and technology and ages ranged between 33 and 55 years (mean = 44.2; standard deviation = 7.1), with ten married and two divorced and all with children between 2 and 24 years old. For data analysis, the content analysis technique was used. Four categories emerged from the data that represented the key elements of the interview script. In the presentation of the results of each category, narratives of the participants were included. The results were discussed considering the literature that covers the professional trajectories and perceptions of these leaders about gender and race discrimination. The results demonstrate strong educational investment and considerable incentives for leadership from peers and family members. Difficulties in reaching leadership, especially in senior positions, still permeate organizational and social barriers. It is evident that we still need organizational policies and public policies that reduce the inequalities that still exist. Organizational policies that favor diversity and reduce the barriers that women face to leverage their careers, especially brown and black women, are needed.

KEYWORDS: Women leaders. Professional Development. Gender. Race. Discrimination.

1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, a presença feminina em cargos de gestão vem crescendo, sejam eles de coordenação, supervisão, gerência de equipes, diretoria ou presidência. Dados sobre a demografia no mercado de trabalho apontam para um processo de redução das desigualdades em relação às questões de gênero, mas ainda prevalece um favorecimento masculino nas estatísticas mundiais, latino americanas ou brasileiras (*THE GLOBAL GENDER GAP REPORT*, 2018; INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE], 2016).

O Relatório Mundial de Gênero (*THE GLOBAL GENDER GAP REPORT*, 2018) aponta resultados de 149 países, dos quais 144 estudam diferenças de gênero. Dentre

esses, 89 tiveram progressos na redução das desigualdades, embora ainda exista um hiato mundial de diferenças de gênero quando comparadas as posições de mulheres e homens. Para tornar possível uma comparação entre os países, foi desenvolvido um índice de lacunas de gênero, que foi apresentado pela primeira vez no Fórum em 2006 e que vem seguindo a mesma metodologia desde essa época a fim de permitir análises comparativas a partir de séries temporais. O cálculo do índice de lacunas de gênero é feito a partir das disparidades e paridades de gênero, tomando por base quatro áreas, a saber: participação econômica e oportunidades; educação; saúde e sobrevivência; e empoderamento político.

Esse relatório foi apresentado no Fórum Econômico Mundial, realizado na cidade de Davos em 2019 e mostrou um retrato do cenário mundial da presença das mulheres e homens no mercado de trabalho. A média global (ponderada pelo tamanho da população de cada país) do indicador de desigualdade é de um distanciamento de 32%, favorável aos homens. Esse hiato de gênero é maior no empoderamento político (ocupação de cargos de gestão política), onde o *gap* foi de 77% e no indicador de participação econômica e oportunidades, com hiato de 42%. Os *gaps* nas áreas de educação e saúde são muito menos expressivos, ambos em torno de 5%.

Especificamente no Brasil, há também indicadores de diferenças relevantes entre homens e mulheres na educação e no mercado de trabalho. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2019) sobre aspectos da vida das mulheres e dos homens em termos de mercado de trabalho apontam para necessidades específicas e oportunidades distintas ao longo das trajetórias masculina e feminina. Os indicadores revelam que, atualmente, as mulheres superam os homens nos indicadores educacionais, pois estes ingressam precocemente no mercado de trabalho na faixa etária que representa o ensino médio, o que impacta na taxa de frequência escolar (63,2% homens e 73,5% mulheres).

Também há discrepâncias no nível superior. Entre o público de 25 a 44 anos de idade, há uma diferença favorável às mulheres, pois 21,5% delas concluíram a graduação, enquanto o percentual masculino é de 15,6%. Os dados do IBGE (2019) mostram ainda que a população preta e parda atualmente compõe grande parte (50,3%) dos matriculados nas instituições de ensino superior da rede pública do país, embora ainda não se tenha atingido a proporcionalidade desse grupo se considerada a demografia nacional (55,8%). Porém, a desigualdade construída ao longo dos anos ainda persiste na sociedade, uma vez que em 2017, a população negra ainda correspondia a 32% das pessoas com ensino superior completo e, no grupo com 25 anos ou mais, apenas 9,3% dos negros tinham ensino superior completo, enquanto na população branca esse percentual era de 22,9% (IPEA, 2020).

No que tange ao mercado de trabalho, também existem discrepâncias diversas de gênero e de cor. De acordo com o relatório do IBGE (2019), embora as pessoas

pretas e pardas correspondam a 55,8% do total da população, elas são 64,2% dos desocupados. Além disso, também há diferenças em termos de rendimento, sendo o valor feminino 78,7% do rendimento masculino em 2018. Essa diferença é mais grave quando se considera a cor, pois as pessoas de cor preta ou parda receberam 57,5% do valor recebido pelas pessoas brancas. Numa comparação cruzada de sexo e cor, as mulheres negras e pardas tiveram rendimentos equivalentes a 44,4% do que auferem os homens brancos. Na ocupação dos cargos gerenciais no Brasil, o favoritismo masculino também se confirma, pois eles ocupam 60,9% de tais cargos. Quando se trata da diferença de raça, a ocupação de cargos gerenciais é ainda maior, pois os 43,1% das pessoas brancas no país ocupam 68,6% desses cargos.

A desigualdade por gênero e cor também se revela na remuneração de profissionais com ensino superior. Um levantamento realizado pelo Insper, com cinco profissões (engenheiros e arquitetos, médicos, professores, administradores e cientistas sociais) mostrou que, em todas elas, as mulheres negras recebem menos do que homens brancos e negros e do que as mulheres brancas. Os dados são da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), entre 2016 e 2018 e mostram que o salário médio de uma mulher negra com diploma universitário de uma instituição pública é de R\$ 3.047,51, enquanto o dos homens brancos seria de R\$ 7.891,78 (diferença de 159%). Entre aqueles que se formaram em universidades particulares, a diferença é menor, embora ainda seja bastante acentuada (128%). As negras diplomadas em tais instituições recebem em média R\$ 2.902,55, enquanto o ganho médio dos homens é de R\$ 6.626,84 (LIMA, 2020).

Os dados aqui apresentados demonstram uma histórica preponderância do sexo masculino e das pessoas de cor branca em diferentes esferas, entre elas no mundo do trabalho. Assim, o objetivo deste estudo foi analisar e compreender as barreiras que as mulheres enfrentam na trajetória profissional para assumir posições de liderança.

Um dos pressupostos básicos assumidos neste estudo é o de que existe diferença entre corpos sexuados, não sob um enfoque biológico, mas sob um posicionamento de gênero no campo social e no contexto temporal histórico (SCOTT, 1995). Assim, gênero não se limita à diferença sexual entre homens e mulheres, pois envolve a representatividade cultural através do modo de falar, agir, pensar e o posicionamento da própria sexualidade (LOURO, 1997). Assim, gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, configurando uma forma de significar as relações de poder (SCOTT, 1995).

Outro pressuposto básico assumido neste estudo é o de que existe um histórico racismo, decorrente da colonização europeia, que ainda permanece no pensamento e

imaginário coletivo na sociedade brasileira. O racismo quando definido na concepção individualista, denota uma patologia ou anormalidade decorrente de preconceitos (atitude e afetos negativos) direcionados a grupos específicos ou categoria social como um fenômeno ético de caráter psicológico. Na concepção institucional, o racismo passa do comportamento individual para o nível das instituições formadas por padrões, políticas e culturas. Tais instituições naturalizam e reforçam privilégios e desvantagens para determinados grupos em função de raça, através de atos de poder e dominação para manter o *status quo* da hegemonia racial predominante (ALMEIDA, 2020; GUIMARÃES, 2004). Responsabilizar somente indivíduos e organizações por seus atos racistas não resulta na redução da desigualdade racial no mercado de trabalho (GONZAGA, 2019). Por esse motivo, neste estudo, adotaremos a concepção de racismo estrutural que é mais ampla e se materializa na cooptação de direitos no âmbito da educação, economia, política e das relações cotidianas, inclusive as laborais (ALMEIDA, 2020; GONZAGA, 2019).

Por fim, o terceiro pressuposto é de que a trajetória profissional das pessoas é influenciada não apenas por aspectos individuais, mas também por elementos contextuais e relacionais. O Modelo Transocupacional de Desenvolvimento Profissional mostra que para além da motivação e da formação/aprendizagem, o desenvolvimento laboral das pessoas também é afetado por elementos relacionais, pelas experiências vividas no contexto de trabalho em que estão inseridas (FERNANDES; MOURÃO; GONDIM, 2019). Nesse sentido, em grande medida, a carreira é direcionada por aspectos culturais e sociais, de tal sorte que atravessamentos de gênero, raça, etnia, idade, dentre outros, influenciam nas escolhas profissionais e também nos percursos das pessoas.

Portanto, os pilares teóricos definidos para este estudo abordam estereótipos e a discriminação de gênero (BARROS; MOURÃO, 2018; SCOTT, 1995), o racismo estrutural (ALMEIDA, 2020) e as trajetórias para o desenvolvimento profissional (FERNANDES ET AL., 2019). O pressuposto central deste estudo é de que as trajetórias profissionais das pessoas são afetadas por atravessamentos sociais diversos. Nesse sentido, seria de supor a existência de diferenças no processo de desenvolvimento profissional em função do gênero e da raça. Assim, o presente estudo ouviu mulheres brancas, pardas e negras acerca de suas trajetórias profissionais, conforme o método descrito a seguir.

2 MÉTODO

2.1 PARTICIPANTES

Considerando os objetivos da presente pesquisa, estabelecemos três critérios como condição de entrada na amostra, a saber: (i) ocupar posição de liderança há

pelo menos um ano; (ii) estar trabalhando no regime de teletrabalho; e (iii) ter filhos que residissem na mesma moradia. Participaram da pesquisa 12 líderes do sexo feminino, com diversidade em termos de níveis hierárquicos - nível operacional, tático e estratégico. Em relação à cor, sete mulheres se classificaram como brancas, duas como pardas e três como negras. As idades das participantes variaram entre 33 e 55 anos (média = 44,2; desvio-padrão = 7,1). Quanto ao estado civil, 10 eram casadas e duas divorciadas. O número médio de filhos entre as mulheres foi de 1,3 (desvio-padrão = 0,7) e a idade variou de 2 a 28 anos.

A formação acadêmica das profissionais foi diversificada, contemplando ciências humanas, exatas e tecnológicas. As regiões de moradia das participantes eram das regiões Sul, Centro-Oeste, Nordeste e Sudeste, com maior destaque para esta última. Também houve diversificação em termos dos tipos de organizações nas quais eles trabalhavam (públicas e privadas) e em termos dos segmentos de atuação (Alimentação, Turismo, Mercado Financeiro, Educação, Energia, Siderurgia, Indústria Química, Tecnologia da Informação, Telecomunicações e Judiciário).

2.2 INSTRUMENTOS

A pesquisa foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas que objetivaram identificar semelhanças e dessemelhanças nos discursos de mulheres líderes brancas, pardas e negras. Para GASKELL (2010), a entrevista qualitativa contribui para a compreensão da forma como vivem as entrevistadas e os grupos sociais, o que pode contribuir para diferentes tipos de pesquisas com uma diversidade de aplicações. Dessa forma, é fundamental considerar os pontos de vista das pesquisadas, no sentido de capturar suas vivências e percepções acerca de sua trajetória profissional. Nesse sentido, o roteiro de entrevista foi previamente elaborado levando em conta o objetivo do estudo. As perguntas foram elaboradas a partir de pontos destacados na literatura acerca do teletrabalho. Foram também realizadas duas entrevistas piloto para validação do roteiro de perguntas.

2.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a presente pesquisa, antes do início da coleta de dados, o projeto foi inscrito na Plataforma Brasil e aprovado por um comitê de ética. Todos os participantes foram informados dos objetivos da pesquisa e do sigilo de suas respostas individuais. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi assinado por todas as participantes de forma remota, num formulário *on-line*. As participantes eram de diversas regiões do Brasil e não

foi possível a realização da entrevista presencial e a assinatura do termo em papel. Todas as líderes concordaram em participar do estudo e preencheram o formulário *on-line* com os dados sociodemográficos.

As entrevistas foram realizadas via internet, em data e horário pré-agendado e com duração mínima de 40 minutos e máxima de 84 minutos (média de 62 minutos e desvio padrão de 31 minutos). O aplicativo utilizado foi o Zoom, e o convite para entrevista foi encaminhado via *e-mail*, bem como o *link* de acesso a página digital onde foi possível visualizar a participante, escutá-la e gravar a entrevista para posterior transcrição. Foi informada às participantes que a gravação em áudio visava a transcrição literal das respostas as entrevistas e elas autorizaram. A partir dos discursos das participantes, as informações individuais, nome de pessoas e instituições seria preservado e retirado dos depoimentos.

Foi solicitado que as participantes escolhessem um lugar tranquilo, livre de interrupções e com privacidade para a realização das entrevistas. Ainda assim, duas participantes foram interrompidas por filhos que buscavam a interação durante a entrevista. Essa interrupção não atrapalhou o andamento da entrevista, o tempo, nem o seu roteiro que continuou seguindo o fluxo normal, uma vez que ambas as participantes conseguiram manejar bem a situação.

O roteiro para entrevista semiestruturada apresentava perguntas abertas para nortear a narrativa das participantes em torno dos seguintes temas: características da liderança no século XXI, incentivo ou inspiração para se tornar líder; aspectos da trajetória profissional; percepção de discriminação de gênero, e se há expectativas futuras para a carreira de liderança.

2.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi realizada a partir dos discursos evocados das entrevistadas, tendo sido realizada transcrição literal de suas falas. Para a análise de dados foi adotada a análise de conteúdo categorial (BARDIN, 1977; BAUER, 2010). Para tanto, a análise partiu de sucessivas divisões do texto, considerando que as estruturas do *corpus* textual se relaciona com a distribuição de palavras ao longo dos discursos. Nesse sentido, o procedimento configura um agrupamento de conteúdos, com o objetivo de identificar regularidades no tratamento do material textual, respeitada a pluralidade temática presente no conjunto de narrativas.

Assim, a análise de conteúdo foi conduzida em três etapas, partindo do agrupamento de elementos de significados mais próximos, com formação de categorias. A primeira etapa foi a leitura flutuante com anotações de pontos mais relevantes advindos do conteúdo das

falas. A segunda etapa consistiu de uma nova leitura detalhada dos depoimentos, que levou à construção de grades temáticas. A terceira etapa foi a seleção de depoimentos ilustrativos de cada categoria temática que emergiu dos discursos das participantes.

Os resultados são apresentados por categoria temática com trechos de discursos ilustrativos para cada uma delas. Para garantir o sigilo das respostas individuais, os depoimentos foram identificados apenas pela idade, raça e nível hierárquico de cada uma das 12 líderes entrevistadas. Foram também retirados trechos das entrevistas cujo depoimento contivesse nomes de empresas e pessoas ou permitisse, de alguma forma, a identificação das entrevistadas.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise de conteúdo categorial levou a um conjunto de quatro categorias temáticas, a saber: (i) características da liderança no século XXI; (ii) incentivo à liderança; (iii) trajetória profissional; e (iv) discriminação de raça e gênero. A seguir são apresentados os resultados obtidos em cada categoria, com uma breve descrição de cada uma delas, depoimentos ilustrativos advindos das entrevistas, bem como uma discussão de resultados à luz da literatura revisitada.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA NO SÉCULO XXI

As relações entre líder e liderado têm passado por transformações relacionais desde o final do século XX. Diante disto, teorias de liderança contemporânea, tais como as transformacionais, se estruturam nos efeitos dos comportamentos do líder sobre os comportamentos dos liderados, tais como os processos de motivação, desempenho e desenvolvimento profissional, que podem impactar tanto o bem-estar dos trabalhadores quanto nos resultados para a organização (BAUER; BERRIN, 2015; MOURÃO, 2018). Já a teoria diádica do intercâmbio entre líderes e membros, chamada de *Leader Member Exchange* – LMX, está centrada no nível de qualidade da relação líder-liderado. Quanto mais alta a qualidade da relação, maior a confiança, o afeto e o respeito mútuo, enquanto uma troca de qualidade inferior tende a gerar os efeitos opostos (LIDEN; SPARROWE; WAYNE, 1997).

Reforçando as mudanças relacionais, uma das entrevistadas destaca como eram as relações no passado e aponta para mudanças no contexto laboral. Diz ela: *“Hoje eu acho que muitas coisas mudaram por conta dos processos de assédio moral, diferente de antigamente. Era natural, muito grito, palavras de ordem, e hoje em dia eles buscam entender as pessoas.”* (Líder de nível tático, negra, 37 anos).

Ainda sobre a qualidade da relação líder-liderado, uma das entrevistadas salienta que a despeito das demandas do Século XXI sobre os líderes, eles não podem perder de vista a relação respeitosa com seus subordinados. Em suas palavras: *“Mesmo com todas as inovações do século, o respeito sempre será a base de sucesso entre líder e liderado e penso que este é o ponto-chave”* (Líder nível operacional, branca, 39 anos).

Em outros depoimentos, também são ressaltadas as mudanças na forma de líderes e liderados se relacionarem, com destaque para relações de maior qualidade entre esses atores sociais e para uma característica das novas gerações de não aceitarem relações de trabalho ruins, optando por se desligar da empresa quando isso acontece. Os depoimentos de líderes de nível tático e estratégico, a seguir, abordam essa temática.

“E hoje em dia, no ambiente que estou hoje, eu percebo a abertura em relação a isso, né? Tem a diretora da minha área, que ela busca entender o que as pessoas querem. Cumprimenta e toma café junto. Vem conversar e pergunta se a gente tem alguma coisa para colocar. Ela fala comigo direto” (Líder de nível tático, negra, 37 anos).

“Essa nova geração, se o ambiente de trabalho não tiver bom, vai embora e volta para casa da mãe. Nesse momento, tudo está muito diferente, de verdade. (...) Eu percebo isso a partir da transformação digital, com esses profissionais de tecnologia. Uma geração diferente e mais nova e muito valorizada no mercado” (Líder nível estratégico, branca, 48 anos)

Outro ponto importante está relacionado ao compromisso das líderes com as mudanças na sociedade, e com a redução das desigualdades de gênero e raciais nas organizações, por meio de políticas de diversidade, com processos seletivos e de desenvolvimento de lideranças que sejam mais inclusivos (SANTOS; OLIVEIRA, 2019). Para tanto, destacamos a narrativa de duas entrevistadas, ambas brancas, e de níveis hierárquicos distintos.

“A mudança que percebo no século 21 é que eu preciso de alguma forma ajudar a equilibrar essa balança da desigualdade racial em termos de quantidade de negros nos cargos de liderança, tem uma desigualdade absurda, e isso vem mudando eu venho observando na minha carreira essa mudança não só em relação às cotas” (Líder nível tático, branca, 35 anos)

“Os líderes hoje precisam também estar atentos a estas questões da sociedade. No posicionamento e reputação das marcas. Fundamos um comitê de diversidade que não existia. Estamos com muitos projetos sociais e de sustentabilidade, voltados para o indivíduo e fundar o comitê de diversidade foi um grande passo” (Líder nível estratégico, branca, 50 anos)

Algumas entrevistadas abordaram o papel da liderança de inspirar os liderados e de motivá-los, inclusive com elementos que influenciam na retenção e no desenvolvimento de talentos resultante da díade líder-liderado da teoria LMX (BAUER; BERRIN, 2015).

Sem manter o foco na qualidade da relação líder-liderado, o líder tende a não atender as expectativas da equipe, o que interfere na sua performance de liderança.

“Se eu, como líder, não consigo inserir aquela pessoa naquele processo de trabalho, que ele se sinta valorizado e reconhecido, ele meio que se desmotiva. A diferença hoje está em trazer a equipe para estar junto, e eu tenho essa consciência de líder. Eu não preciso ter todo o conhecimento, mas sim ter maestria integrar as pessoas que eu estou conectada” (Líder nível estratégico, parda, 55 anos).

“Sim, almejo estudar e me preparar cada vez mais para ser uma líder que inspira. Quero ingressar uma nova graduação e meu maior desafio será o tempo, mas eu gosto, né?” (Líder nível operacional, branca, 39 anos)

Além de já ocuparem posições de liderança, algumas entrevistadas deixaram claro que almejam novos postos de trabalho para si ou para outras mulheres de seu grupo social. Elas compreendem que a ocupação de cargos está associada a uma mudança de estereótipos de gênero (SCOTT, 1995) e de enfrentamento do racismo estrutural (ALMEIDA, 2020). Assim, elas falam em avançar e alcançar posições de liderança mais elevadas na hierarquia organizacional. Há uma consciência em algumas entrevistas de que alcançar novas posições significa enfrentar novos desafios e deixar um legado de liderança para outras mulheres, numa lógica de sororidade - vínculo de irmandade entre mulheres com objetivo de ajuda mútua (FONTES, 2020). Os trechos de depoimento a seguir demonstram essa preocupação das entrevistadas.

“Quero na minha área e carreira, preparar meninas para cargos de liderança. No meu último trabalho, preparei três mulheres para liderança. Tenho essa missão como mulher negra, líder e esclarecida sobre a situação de desigualdade. Tenho que lutar para dar voz para essas mulheres e servir de referência. No meu trabalho a equipe é predominantemente masculinas” (Líder nível tático, negra, 46 anos)

“No momento em que eu entendi que conquistar espaços e respeito, dependia de um lugar de poder, eu comecei a lutar. Então, eu comecei a trabalhar focada em ocupar liderança. Eu compreendi o que eu era capaz e hoje me preparo para ser uma líder executiva, uma carreira internacional” (Líder de nível tático, negra, 37 anos).

Quebrar com a ideia do teto de vidro existente nas organizações (EAGLY; CARLILE, 2007) é também a meta de algumas das entrevistadas. Elas falam que têm como aspiração na carreira a ocupação de postos mais altos. Essas metas das pesquisadas estão em consonância com a ideia de *empowerment* feminino, no sentido de assumir riscos, desafiar, e ter atitudes que permitam avançar e desenvolver competências para conquistar novas posições organizacionais (SPRICIGO; TEIXEIRA, 2017). Dessa forma, destacamos dois relatos que revelam tais aspirações:

“Na empresa onde estou, eu almejo a cadeira de CEO. Quero também fazer parte do comitê de executivos, que chama de COMEX (que se reportam para o CEO) para poder fazer parte de conselhos de administração. Essas são as duas metas na minha carreira” (Líder nível estratégico, branca, 50 anos).

“Eu quero crescer muito mais, quero que as contas que eu cuido cresçam e quero ser uma diretora. Usar minha experiência a favor das pessoas. E no futuro eu possa cuidar de várias contas, orientar as pessoas a desenvolver negócios e as estratégias” (Líder nível estratégico, branca, 48 anos).

Mas nem todas as entrevistadas têm como meta ocupar posições mais elevadas. Algumas deixam claro que já estão satisfeitas com o nível em que chegaram. Outras sinalizam que ocuparam posições mais altas dentro da organização não como meta pessoal, mas como algo que aconteceu “naturalmente”.

“Recentemente, eu tive uma promoção e hoje eu não tenho o desejo de chegar em outro nível, talvez em uma empresa menor, sim no futuro. Hoje eu me sinto plenamente realizada na posição que eu gosto e faço bem” (Líder nível estratégico, branca, 48 anos)

“Mas não fico almejando sempre algo maior. Na última cadeira que eu estava como gerente, e estava bem. Mas de novo, as coisas acontecem naturalmente. Escutei uma frase assim: “sorte é a junção da oportunidade com a competência”. E é isso, chega naquele momento, existe a oportunidade e você tem a competência, naturalmente. As coisas se juntam ao seu favor, e você tem a sorte de uma promoção” (Líder nível estratégico, branca, 50 anos).

Assim, as mulheres líderes entrevistadas percebem expressivas mudanças nos processos de gestão no Século XXI. Parte dessas mudanças, estão relacionadas à relação líder-liderado (LIDEN; SPARROWE; WAYNE, 1997), enquanto outras, voltam-se para uma busca de maior diversidade no contexto organizacional, com menos desigualdades, seja em função de gênero, seja em função da raça das pessoas (SCOTT, 1995; ALMEIDA, 2020).

3.2 INCENTIVO À LIDERANÇA

Superar as tradicionais barreiras impostas na sociedade e, sobretudo nas organizações, não depende somente do investimento em qualificação. Incentivar o empoderamento feminino, destacando a representatividade nas organizações são aspectos importantes para novas conquistas (DE SOUZA SANT’ANNA, 2020). O incentivo à liderança foi apontado como vindo de familiares e também de chefes nos locais de trabalho. Em relação à família, os discursos mostram um incentivo maior por parte das mães, embora alguns trechos de discursos também mencionem os pais, como pode ser visto a seguir.

“Minha mãe, grande líder, psiquiatra e venceu a luta manicomial. Eu tenho uma família com liderança feminina ...me tornei líder com 24 anos. Para mim foi um processo natural, acho que é um reflexo da autoestima onde você se sente muito apto para aquele cargo” (Líder de nível tático, negra, 46 anos)

“Tem uma coisa dos meus pais. E a minha mãe, então, para mim, é muito inspiradora. E trabalha até hoje. Ela sempre fala para acreditar no potencial, no que você quer e buscar” (Líder de nível tático, negra, 37 anos)

“Hoje eu sei que a importância de ser líder é ocupar espaço e ainda mais para nós mulheres negras. As pessoas precisam ver pessoas parecidas no topo. Temos ícones no Brasil e no Mundo como Rachel Maia, Michele Obama, a Opra, são também inspirações gigantes para chegar a posição de liderança” (Líder de nível tático, negra, 37 anos).

Em relação ao apoio advindo das chefias, muitos deles partiram de gestores do sexo masculino. Em alguns casos, por meio de *feedback*, em outros, com um incentivo mais direto para que essas mulheres assumissem a liderança. Os depoimentos a seguir ilustram tais situações.

“Estou no mercado financeiro há mais de 20 anos e não é fácil. Quem me incentivou foi um Diretor e ele me convidou, me incentivou e instigou a liderança e acreditava em mim” (Líder de nível tático, branca, 47 anos).

“Meu primeiro gestor era descendente de alemão, fala alemão...e me orientava. Ele me apresentava como estagiária e fazia questão de falar que eu estudava engenharia. Falava que eu tinha que trabalhar e querer sempre mais” (Líder de nível tático, negra, 37 anos).

“Eu tive gestores na minha vida profissional que me inspiraram e me desenvolveram a liderança. Eles me davam os feedbacks que estava no caminho e que tenho o perfil para gerir. Estudei, trabalhei o feedback e me aprofundando nas funções, crescimentos profissionais, em minha carreira” (Líder nível operacional, branca, 39 anos).

“Em relação à inspiração, minha trajetória profissional foi muito alavancada por um gerente que tinha uma visão de estratégica e era um líder inspirador. Foi o auge da minha conquista profissional e juntos criamos uma área nova” (Líder nível estratégico, branca, 48 anos).

“Apoio eu tive da minha primeira chefe, no cargo de liderança, pois era uma mulher feminista e muito jovem também” (Líder nível tático, negra, 46 anos)

Mas houve também líderes mulheres, que inspiraram ou incentivaram as entrevistadas. Em comum nos depoimentos, há uma percepção de que essas pessoas confiavam nelas e tal incentivo parece ter sido decisivo para o investimento que as entrevistadas fizeram na área de gestão. Alguns depoimentos ilustram a percepção das líderes pesquisadas.

“Escolhi trabalhar na Indústria, e minha inspiração foi uma mentora mulher. Me incentivou a assumir uma vaga de executiva no futuro. Era minha chance e primeira experiência com sororidade. Fui admitida como trainee e no nível intermediário para assumir cargos de liderança e meus pares eram homens e hoje são gestores, em cargos acima do meu” (Líder nível tático, branca, 35 anos)

“Minha inspiração, me indicou para ser assessora dela no passado e quando ela aposentou, eu a substituí. Implantei mudanças na gestão e procedimentos internos. Com apoio do Procurador Geral Federal, e a minha indicação para o cargo, a resistência à mudança, por parte dos outros profissionais, foi resolvida” (Líder nível estratégico, negra, 52 anos)

“Dos homens, poucos falaram para eu tentar outras oportunidades mas eu estava determinada e acreditava que eu poderia chegar lá” (Líder de nível tático, negra, 37 anos).

Houve uma entrevistada que recebeu incentivo tanto do marido, quanto de outros profissionais no ambiente de trabalho. Ela ressaltou a importância desse apoio para o seu percurso profissional.

“Quem me incentivou foram várias pessoas que eu trabalhei junto, meu marido também foi uma inspiração. Gosto muito de leitura, eu leio muito sobre liderança e nos colocar no lugar das pessoas da nossa equipe, ter empatia. Criar grupos positivos, e conseguir que as pessoas nos apoiem na gestão, e assim ter ajuda em todos os níveis” (Líder nível estratégico, branca, 48 anos)

Apesar de muitas entrevistadas terem relatado o apoio recebido de seus gestores, que serviram como inspiração, uma das líderes pesquisadas afirmou não ter se inspirado em nenhuma liderança anterior. Nas palavras dela, *“Foi o contrário. Eu tive líderes que eu olhava e sabia que eu não queria ser igual. Houve um despertar para mim, quando eu já estava na primeira companhia aérea”*(Líder nível estratégico, branca, 50 anos). Dessa forma, atuar com líderes que seguem um caminho do qual a pessoa discorda, também pode ser uma forma de aprendizagem, no sentido de querer ser diferente daquela pessoa quando tiver a chance de ocupar um cargo de chefia.

Para além do apoio familiar e dos gestores, a organização pode proporcionar políticas de desenvolvimento e condições favoráveis para o desenvolvimento profissional e incentivos a cargos de gestão (FERNANDES; MOURÃO; GONDIM, 2019). Uma das entrevistadas no seu relato apresenta o reconhecimento a esta ação organizacional. Assim declara:

“Na minha trajetória profissional e por ser mulher, sempre gostei de trabalhar muito e conquistar espaço, respeitando o espaço de todos”. Na empresa, gigante em call center, eu era incentivada a mostrar minha capacidade de liderança. Lá éramos preparadas para assumir a gestão. Grande parte da equipe era de mulheres e acontecia de forma orgânica” (Líder nível operacional, branca, 39 anos).

Em síntese, as líderes pesquisadas apontaram diferentes apoios recebidos para atuar como gestoras, sejam eles vindos da família, sejam eles oriundos de chefes ou de políticas organizacionais. Esse tipo de apoio é imprescindível para a trajetória de carreira, uma vez que os elementos relacionais estão diretamente associados ao desenvolvimento profissional das pessoas (FERNANDES ET AL., 2019).

3.3 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

Ao longo da trajetória profissional, os indivíduos passam por algumas transformações identitárias e adquirem competências para alcançar objetivos na esfera profissional (PAQUAY; WOUTERS; VAN NIEUWENHOVEN, 2012). Além dessas mudanças, o significado das vivências ao longo da vida, bem como a sequência de ocupações

profissionais também impulsionam a carreira das pessoas (AMBIEL, 2014). Algumas narrativas destacam elementos das trajetórias profissionais dessas mulheres e a relação dessa trajetória com características pessoais das entrevistadas.

“Tive dificuldade quando assumi a liderança. Era tímida, tinha vergonha de falar, de me posicionar e isto me acompanhou por muito tempo ...Me desenvolvi, fiz pós-graduação na área, e me tornei diretora substituta. Na própria escola, me tornei coordenadora pedagógica, diretora substituta, e por fim diretora geral” (Líder nível estratégico, parda, 55 anos)

“Dentro da minha trajetória de RH, eu sempre tive muita iniciativa, gosto de fazer acontecer e trazer as pessoas comigo, e para o que eu acredito. Me indicaram para liderar um projeto de implantação de sistema, um desafio para mim. Precisava que as pessoas acreditassem no projeto e também priorizar os recursos para dar certo, e conseguir” (Líder nível estratégico, parda, 40 anos)

Para além dos desafios pessoais, o desenvolvimento profissional envolve um conjunto de modalidades de aprendizagem formais e informais que um profissional pode investir. O desenvolvimento na carreira também pode envolver aspectos cognitivos, comportamentais e afetivos (MOURÃO; MONTEIRO, 2018). Dessa forma, duas entrevistadas demonstram esforços pessoais e profissionais para investir em idiomas e pós-graduação, a fim de adquirir novas competências para assumir a gestão e dar suporte às suas equipes.

“A minha trajetória profissional vem de comunicação social, e numa oportunidade fui morar quatro anos na Holanda, depois nos Estados Unidos, e fiz um projeto de intercâmbio na época do ensino médio. Depois voltei para o Brasil. Hoje eu falo quatro idiomas. Inglês, espanhol, francês e italiano, fundamental na Hotelaria” (Líder nível estratégico, negra, 40 anos)

“Na minha trajetória profissional, investi muito para alcançar meu objetivo. Pobre, levava duas horas para conciliar estudo com trabalho. Migrei para Genebra e lá fui babá. Fazia cursos de idioma gratuitos. Volei para o Brasil e ingressei na Cia aérea. Com comprometimento e dedicação, investindo em graduação, pós-graduação, me tornei a primeira Diretora Brasil em uma divisão aérea internacional” (Líder nível estratégico, branca, 50 anos)

O investimento dessas mulheres não se dissocia das históricas questões de gênero presentes na luta feminista para a conquistas de espaço, reconhecimento e respeito no mundo corporativo. Alguns depoimentos demonstram o esforço das pesquisadas para alcançar posições de liderança (MADALOZZO, 2008). Nesse sentido, a próxima seção aborda a questão de discriminação de gênero e de raça, presente nas trajetórias de muitas mulheres brasileiras.

3.4 DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO E RAÇA

Os aspectos que envolvem a discriminação e as desigualdades no mercado de trabalho são revelados em dados estatísticos e em inúmeros estudos segmentados

por regiões no Brasil e no Mundo. O resultado das entrevistas mostra que muitas das entrevistadas percebem discriminações, seja em função de serem mulheres, ou em função de serem negras. Algumas delas comentaram explicitamente sobre a adoção de práticas excludentes das mulheres nas relações e nas decisões cotidianas. Ela disse:

“Tem mais homens área, somos 8 pessoas, e 3 mulheres. Quando tem uma nova posição de liderança, eles procuram aqueles com os mesmos pensamentos e linguagem, que jogam no mesmo time, jogam tênis juntos. Os semelhantes, né? Isso acaba criando alianças e nós não entramos” (Líder de nível tático, negra, 37 anos).

“Eu tive dificuldades em fazer networking, porque eu não podia, por exemplo, chamar o diretor de outra empresa para jantar, pois poderia ter outra conotação. Eu via todos os outros diretores e presidentes jantando juntos, mas eu não podia. E até hoje, como uma mulher solteira, eu seria facilmente mal interpretada” (Líder nível estratégico, branca, 50 anos).

A permanência da prática do patriarcado é, portanto, percebida pela maioria das entrevistadas que relatam serem tratadas em condição de desigualdade. Tal percepção é consonante com a literatura sobre o tema que aponta para a condição de inferioridade que as mulheres são submetidas na sociedade em geral, e que tem reflexos na vida laboral (DELPHY, 1998; 2009). Para além disso, a hegemonia masculina na posição de liderança nas organizações, revela a predominância dos homens nas posições hierárquicas mais altas e nos conselhos de administração, fortemente marcada por um processo de tomada de decisão que os beneficia (MADALOZZO, 2011). A seguir dois trechos de depoimentos de líderes que demonstraram em seu discurso a percepção dessas práticas discriminatórias.

“Percebi discriminação sim. Eu tenho uma cadeira no Conselho de Responsabilidade Social na Confederação das Indústrias. A pauta de responsabilidade social passa por questões de gênero, de etnia e de desigualdade social. (...) Teve uma vez que o presidente do Conselho achou muito polêmico a trazer a pauta de empoderamento feminino. Quando questionado, ele disse que era muito blá-blá-blá e não há necessidade de empoderar mulheres” (Líder nível estratégico, parda, 40 anos)

“Os líderes de empresas, iam almoçar juntos e eu nunca era convidada. Só que nesses almoços acabavam tomando decisões sobre coisas importantes do trabalho e eu ficava de fora. O que parecia simplesmente um almoço de homens, na verdade era um almoço de negócios. E eles vão juntos porque são homens” (Líder nível estratégico, branca, 50 anos)

A discriminação de raça acontece de forma complementar às questões de gênero. Em geral, os homens tendem a perceber a gestão com mais naturalidade do que as mulheres e entre as mulheres brancas e as negras, as primeiras recebem mais incentivos para assumir posições de liderança. Nesse sentido, a pesquisa revela que as mulheres negras ou pardas percebem a influência do racismo estrutural (ALMEIDA, 2020) em suas trajetórias profissionais. Este permeia as organizações e influencia na vida cotidiana das líderes.

“As dificuldades que enfrentei foram por ser muito jovem, mulher e negra. Havia um questionamento de como ela chegou aqui, ou de onde ela veio, ou o que ela faz? Sobretudo o olhar das outras mulheres, que tem muita pouca sororidade. O olhar de mulher pode ser muito ameaçador, elas podem ver como concorrente, como ameaça” (Líder nível tático, negra, 46 anos)

Então eu comecei a perceber, e não sei qual foi o meu gatilho, mas acho que foi verificando que tinham outros líderes que impactavam pessoas e serviços. Eu queria estar ali também” (Líder de nível tático, negra, 37 anos).

Muitos estudos sobre a temática da liderança têm avançado no país e no mundo. Mas atravessamentos de gênero e raça nos discursos das mulheres líderes denotam que os avanços ainda precisam ser maiores a fim de que as mulheres, inclusive as pardas e negras, possam transpor as barreiras que encontram nas organizações. Na literatura, algumas metáforas, como o teto de vidro (*glass ceiling*), o piso pegajoso (*sticky floor*) e o labirinto de cristal (*through the labyrinth*), revelam tanto a discriminação, quanto os estereótipos que ainda persistem no contexto organizacional.

A dificuldade de as mulheres alcançarem cargos mais elevados dentro da hierarquia organizacional, configurou o fenômeno teto de vidro (EAGLY; CARLILE, 2007; SANTOS; ANTUNES, 2012), que descreve um cenário em que não há regras formais que impeçam as mulheres de galgar posições mais altas, mas há uma personificação de valores masculinos como prestígio e poder na própria construção da estrutura e das práticas organizacionais. Uma das entrevistas apresenta uma narrativa típica desta metáfora.

“Quanto à discriminação, não foi claro. Foi uma coisa velada e que dói. Por muito tempo eu não entendia... Há cinco anos estou quase pronta e outros homens assumem a liderança. Sou classificada como a primeira ao cargo da gerência. E recebo esse feedback sempre. O não reconhecimento da sua liderança é algo muito forte” (Líder nível tático, branca, 35 anos)

“Na empresa era assim, os diretores dividiam as contas. As corporativas eram para os líderes homens e as contas de lazer para mulheres. Eu insisti, pois no Assessment informaram que podia optar por estas contas corporativas, e eles acabaram me admitindo. Assim, fui a primeira mulher a trabalhar nessa área corporativa na empresa” (Líder nível estratégico, branca, 50 anos)

Já a metáfora do labirinto de cristal (EAGLY; CARLILE, 2007; SANTOVEC, 2010) diz respeito a uma trajetória com barreiras sutis ou “armadilhas”, tais como lento reconhecimento profissional, que as mulheres precisam enfrentar se quiserem assumir os cargos mais altos de liderança. Sobre esta metáfora, uma das entrevistadas, que é negra e exerce liderança no nível operacional, passou por dúvidas para identificar a barreira que foi imposta de forma sutil no *feedback*.

“Não sei se foi por ser mulher, mas, demorou para eu ser reconhecida como líder. Percebi que eu construí uma escada para outro subir. Questionava e recebia o retorno que eu não estava preparada para a liderança. Tenho cobranças minhas e quero sempre mostrar que sou capaz.” (Líder nível operacional, negra, 33 anos)

A metáfora do piso pegajoso, por sua vez, aborda componentes que caracterizam um engessamento e imobilidade das mulheres para ocupar posições mais qualificadas, mantendo-as em funções com baixos salários e concentradas em setores produtivos mais atrasados (FERNANDEZ, 2019).

“Eu sinto que tem nesse serviço público, além da discriminação de gênero, tem essa segregação em termos de carreira. Eu não senti ainda na pele, mas eu vejo que o máximo que boa parte das mulheres chegam foi ao nível hierárquico médio, que são cargos de nível superior. (Líder nível estratégico, parda, 55 anos).

“Eu sempre tive avaliação de performance boa, mas nem sempre eu tive a motivação de alguém para me falar e orientar: ‘Olhar e procurar um step a mais, e ir atrás de algo maior’. Eu não tive esse estímulo, mas sempre me falavam que eu era muito boa, mas onde estava” (Líder de nível tático, negra, 37 anos).

Uma das entrevistadas demonstrou sua percepção acerca da histórica trajetória desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Ela avalia que as assimetrias existentes não se devem a discriminações, mas sim ao fato de as mulheres não terem tido, ao longo da história, oportunidades iguais às masculinas. Nesse sentido, ela relata suas conquistas e afirma nunca ter perdido uma oportunidade para um homem. Diz ela:

“Na minha trajetória, nunca perdi uma oportunidade para um homem. Além da competência das pessoas, há uma questão histórica, pois recentemente, as mulheres não estudavam, não votavam, não tinham as mesmas oportunidades que os homens. Então, é natural que hoje você tenha mais homens preparados no mercado de trabalho” (Líder nível estratégico, branca, 48 anos).

Seja por razões históricas ou por práticas discriminatórias ainda existentes, a desigualdade de gênero e raça ainda está presente na sociedade atual e afeta a vida de muitas mulheres no mercado de trabalho e de forma mais aguda daquelas que são pardas ou negras. As estruturas sociais e organizacionais ainda precisam de avanços significativos para que as mulheres tenham acesso às mesmas oportunidades de liderança que os homens e para que a raça de uma pessoa deixe de ser vista como distinção de superioridade ou inferioridade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da história, a luta feminista e as conquistas legais, auxiliaram a inserção e a promoção da mulher na sociedade e, num segundo momento, a incorporação no mercado de trabalho formal. Esses resultados agregam valor nas conquistas em várias esferas de vida das líderes. Leituras, cursos diversos e idiomas foram investimentos que as mulheres entrevistadas relataram fazer de forma deliberada para adquirir novas competências e se desenvolverem profissionalmente. Tais investimentos lhes permitiu alcançar a liderança e estão fortemente presentes nas narrativas das entrevistadas.

Para além disso, os incentivos foram outro ponto forte neste estudo, pois muitas das entrevistadas comentaram terem sido estimuladas a ocupar posições de liderança. Mas, apesar disso, ainda é evidente a discriminação de gênero, sobretudo, em termos dos avanços nas posições hierárquicas.

Para que as mulheres possam ocupar lugares e papéis diferenciados e de destaque no mundo empresarial é preciso que sejam preparadas a romper com o “teto de vidro” e sair do “piso pegajoso” ou do “labirinto de cristal” que as aprisiona. É preciso ter mais visibilidade, ser valorizada e respeitada em sua diversidade.

A percepção das mulheres líderes sobre as mudanças na forma de liderar no século XXI estão diretamente ligadas à melhoria das relações, como indica a teoria LMX. Nos depoimentos, elas dão ênfase a aspectos como uma comunicação efetiva com os liderados e uma interação positiva com a equipe. Além desses aspectos, o compromisso em manter a sororidade e deixar um legado de conquistas nas organizações também aparece nos discursos de algumas pesquisadas. Elas relatam esforços para implantar os comitês de diversidade, por exemplo. No discurso da maioria das líderes pesquisadas há uma preocupação em romper a barreira e ter representatividade, modificar o *status quo* e tomar decisões diferenciadas dos homens. Não é só ocupar o espaço, mas também ter uma atuação efetiva para ajudar outras mulheres, formando novas líderes.

Esperamos que o presente estudo contribua para evidenciar que muitas mulheres líderes têm objetivos e vislumbram novas conquistas não somente para si, mas para suas pares. Algumas delas, inclusive, adotaram como missão o desenvolvimento de novas líderes. Apesar de tal ambição, essa luta não pode ser individual. Movimentos sociais a favor da igualdade de gênero e de raça precisam ser estimulados de forma a favorecer políticas públicas voltadas à equidade de gênero e de raça. E que isso possa conduzir a uma reestruturação nas organizações, com práticas voltadas para a diversidade, promovendo salários iguais e as oportunidades equânimes em todos os níveis hierárquicos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Silvio. **Racismo estrutural**. Pólen Produção Editorial LTDA, 2019.

AMBIEL, Rodolfo A. M. Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. Revista brasileira de orientação profissional. São Paulo, v. 15, n. 1, p. 15-24, jun. 2014. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902014000100004&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 16 jun. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: (1977). Edições 70.

BARROS, Suzane. C. V., MOURÃO, Luciana. **Panorama da participação feminina na educação superior, no mercado de trabalho e na sociedade**. *Psicologia & Sociedade*, v. 30, e174090, p. 1-11. 2018. Disponível em: doi.org/10.1590/1807-0310/2018v30174090.

BACCHI, Matheus Demambre et al. **Diferenças Salariais E Discriminação Por Gênero E Cor Na Região Sudeste Do Brasil**. RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico, v. 2, n. 37, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.21452/rde.v2i37.4710>.

FERNADES, Helenita, MOURÃO, Luciana., & GONDIM, Sônia Maria Guedes. **Desenvolvimento profissional: proposição de um modelo transocupacional a partir de um estudo qualitativo**. Paidéia 2019, Vol. 29, e2916. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-4327e2916>.

DELPHY, Christine. **"Patriarcado (teorias do)**. IN: Dicionário crítico do feminismo." São Paulo: Editora UNESP (2009).

FERNANDEZ, Brena Paula Magno. **Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem?**. Cadernos de Campo: Revista de Ciências Sociais, n. 26, p. 79-104, 2019. DOI: Prefix:10.47284/cadern.

FONTES, Natalia de Oliveira. **Mulheres negras em diáspora: A sororidade nas obras de Toni Morrison**. REVELL - REVISTA DE ESTUDOS LITERÁRIOS DA UEMS, 1(24), 304-331. (2020). Recuperado de <https://periodicosonline.uems.br/index.php/REV/article/view/5033>.

BAUER, Michael W. **Análise de conteúdo clássica: uma revisão**. Em: M. W. Bauer & G. Gaskell. Pesquisa Qualitativa com Texto: Imagem e Som: Um Manual Prático. (pp. 189-217). (2010). Petrópolis: Vozes.

DE SOUZA SANT'ANNA, Anderson. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública**. ad. EBAPE.BR, v. 18, n° 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190176>.

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. **Women and the labyrinth of leadership**. Routledge, 2018. ISBN de e-book 9780429494000.

GASKELL, George. **Entrevistas Individuais e Grupais**. Em: M. W. Bauer & G. Gaskell. Pesquisa qualitativa com texto: Imagem e som: Um manual prático. (pp. 64-89). (2010). Petrópolis: Vozes.

GUIMARÃES, Antônio Sérgio Alfredo. **Preconceito de cor e racismo no Brasil**. Revista de Antropologia, 47 (1), 9-43. (2004). <https://doi.org/10.1590/S0034-77012004000100001>.

GONZAGA, Leila Luiza. **Os negros e as diferenças no mercado de trabalho da região metropolitana de São Paulo: considerações sobre o nível de escolaridade dos ocupados**. Cadernos Cenpec| Nova série, v. 9, n. 1, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.18676/cadernoscenpec.v9i1.451>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Estatística de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. (2016). Recuperado de https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=publicacoes/biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Estatística de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. (2019). Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-nobrasil.html>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil**. (2019). Recuperado de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/25989-pretos-ou-pardos-estao-mais-escolarizados-mas-desigualdade-em-relacao-aos-brancos-permanece/>.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA (2020) **População negra conquista espaço no ensino superior.** https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3589.

LINDEN, Robert. C., SPARROWE, Raymond. T., & WAYNE, Sandy. J. **Leader-member exchange theory: The past and potential for the future.** *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119. (1997).

LINDEN, ROBERT., WU, Ju., CAO, Ann. X., & WAYNE, Sandy. J. **LMX measurement.** In Tayla. N. BAUER & BERRIN. Erdogan (Eds.), (2015). **The Oxford handbook of leader-member exchange.** Oxford, England: Oxford University Press.

LIMA, MARIANA. (2020). **Observatório Terceiro Setor. Diferença salarial entre homens brancos e mulheres negras chega a 159%.** <https://observatorio3setor.org.br/noticias/diferenca-salarial-entre-homens-brancos-e-mulheres-negras-chega-a-159/>.

LOURO, Guacira Lopes. **Gênero e magistério: identidade, história e representação.** In: CATTANI, Denise *et al.* (Org.). *Docência, memória e gênero: estudos sobre formação.* São Paulo: Escrituras, 1997.

MADALOZZO, Regina. **CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 1, p. 126-137, 2011. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552011000100008>.

MADALOZZO, Regina. **Gênero e desigualdade.** *GV EXECUTIVO*, v. 7, n. 6, p. 34-39, 2008. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v7n6.2008.34282>.

MOURÃO, Luciana; MONTEIRO, Ana Cláudia. **Desenvolvimento profissional: Proposição de um modelo conceitual.** *Estudos de Psicologia (Natal)*, Natal, v. 23, n. 1, p. 33-45, mar, 2018. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2018000100005&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 15 jun. 2021. <http://dx.doi.org/10.22491/1678-4669.20180005>.

PAQUAY, Léopold.; WOUTERS, Pascale; VAN NIEUWENHOVEN, C. **A avaliação, freio ou alavanca do desenvolvimento profissional. A avaliação como ferramenta de planejamento do desenvolvimento profissional de educadores,** p. 13-39, 2012. ISBN:978-2-80416198-9.

SANTOS, Michel dos; OLIVEIRA, Rafael Lucas Barbosa de. **O negro no mercado de trabalho: o preconceito nas organizações.** 2019. <http://srv-bdtd:8080/handle/tede/638>.

SPRICIGO, Cristiane; DA COSTA TEIXEIRA, Antônio Augusto. **Gestão empresarial e ascensão feminina: um estudo de caso.** Novas Edições Acadêmicas, 2018. 7, ISSN 2179-510X.

Scott, J. (1995). **Gênero: categoria útil de análise.** *Educação & Realidade*, 20(2) 71-99.

World Economic Forum, **The Global Gender Gap Report.** 2018.

SOBRE AS ORGANIZADORAS

BRUNA BEJARANO - Bacharel em Ciências da Comunicação - Jornalismo (2012) e Bacharel em História da Arte (2018), ambos pela Florida International University (Miami) e Mestre em Educação para as Artes pela Florida University (Gainesville). Tem mais de 10 anos de experiência profissional como comunicadora de massa, apoiando e coordenando uma ampla variedade de atividades relacionadas à mídia e marketing em empresas como Baptist Health South Florida, Grupo KSG, GMG Marketing Company, Museu Rubell e Borboleta Music. É Diretora de Criação da Coffee Table Productions e Editora de Arte da Editora Artemis.

VIVIANE CARVALHO MOCELLIN - Mestre em Engenharia da Produção com ênfase em Recursos Humanos e Psicologia Organizacional pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Especialista em Gestão Industrial (UTFPR). Graduada em Psicologia (Universidade Internacional da Flórida), Direito (PUC-PR) e Letras Português-Inglês (UTPR). Atualmente, é sócia-administradora da empresa Mocellin Assessoria Pedagógica Ltda. e Editora Executiva da Editora Artemis.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Adolescência 68, 70, 72, 91, 96

Arte 1, 8, 22

Autoritarismo médico 39, 43

D

Direito e saúde 39

Discriminação 29, 31, 35, 37, 48, 49, 52, 54, 55, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 72, 74, 77, 84, 90, 98

E

Educação 50, 52, 53, 65, 67, 68, 71, 75, 80, 83, 84, 88, 89, 90, 91, 94, 95, 102

F

Feminismo 1, 23, 29, 37, 66, 90, 103

Formação em Psicologia 93, 96, 98, 103

G

Gênero 1, 2, 8, 9, 10

Gênero 12, 14, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 41, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 94, 96, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104

Gênero e sexualidade 74, 91, 93, 96, 103, 104

I

Identidad 1, 2, 5

Identidade de gênero 12, 14, 17, 20, 21, 30, 37, 79, 83, 88, 91, 99

M

Mulheres líderes 48, 49, 53, 58, 63, 65

P

Práxis social 12, 14, 15, 22

Prisões 25, 29, 30, 31, 34, 37

Q

Queers 1

R

Raça 27, 48, 49, 51, 52, 55, 58, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 82, 88

T

Teoria Queer 91, 93

Trajetória profissional 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 59, 60, 61

Transexualidade feminina 25, 33

Transfobia 12, 14, 15, 16, 18, 22, 23

Transgênero 12, 16, 17, 23, 99

V

Violência obstétrica 39, 40, 42, 41, 44, 46, 47



**EDITORA
ARTEMIS**