



**UFOP**

Universidade Federal  
de Ouro Preto

**Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP**  
**Escola de Educação Física**  
**Bacharelado em Educação Física**



## **Monografia**

**O mercado de trabalho para elas: reflexões sobre o cotidiano de  
mulheres que ocupam cargos de liderança no campo da Educação  
Física.**

**Ariane Gramigna Pinheiro**  
**Vítor Luiz Rocha Rodrigues**

**Ouro Preto**  
**2021**

**Ariane Gramigna Pinheiro**  
**Vítor Luiz Rocha Rodrigues**

**O mercado de trabalho para elas: reflexões sobre o cotidiano de  
mulheres que ocupam cargos de liderança no campo da Educação  
Física.**

Monografia apresentada à disciplina  
Seminário de TCC (EFD-380) do curso de  
Educação Física em Bacharelado da  
Universidade Federal de Ouro Preto, como  
requisito parcial para aprovação na mesma.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Ocelli Ungheri.

**Ouro Preto**  
**2021**

## FICHA CATALOGRÁFICA

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

P654m Pinheiro, Ariane Gramigna .

O mercado de trabalho para elas [manuscrito]: reflexões sobre o cotidiano de mulheres que ocupam cargos de liderança no campo da Educação Física. / Ariane Gramigna Pinheiro. Vítor Luiz Rocha Rodrigues.

- 2021.  
52 f.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Ocelli Ungheri.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Escola de Educação Física. Graduação em Educação Física .

1. Educação Física. 2. Liderança. 3. Gestão. 4. Mulheres. I. Rodrigues, Vítor Luiz Rocha. II. Ungheri, Bruno Ocelli. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Ariane Gramigna Pinheiro**

**Vitor Luiz Rocha Rodrigues**

**O mercado de trabalho para elas: reflexões sobre o cotidiano de mulheres que ocupam cargos de liderança no campo da Educação Física**

Monografia apresentada ao Curso de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

Aprovada em 8 de dezembro de 2021.

### Membros da banca

Prof. Dr. Bruno Ocelli Ungheri - Orientador(a) (Universidade Federal de Ouro Preto)  
Profa. Dra. Carla Augusta Nogueira Lima e Santos - (Universidade Estadual de Minas Gerais)  
Profa. Dra. Cláudia Regina Bonalume - (ORICOLÉ - Universidade Federal de Minas Gerais)

Bruno Ocelli Ungheri, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 14/12/2021



Documento assinado eletronicamente por **Bruno Ocelli Ungheri, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 14/12/2021, às 11:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0257983** e o código CRC **513CE731**.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha mãe, Luciene, que é o maior exemplo de força e superação, obrigada por todo amor e cuidado. Ao meu irmão, Má, por ser meu companheiro de vida e meu grande amor. Ao meu Pai e avôs, Camilo, Lincoln e Toninho, obrigada pelo suporte e ajuda. À minha Vó Dia por ser a união e à minha strela, Quitéria, que foi quem mais me ajudou no meu processo de formação, além dos ensinamentos de vida e seu infinito amor, a saudade de você sempre me escorre aos olhos. Sou grata também aos demais parentes, tios, tias, primos e primas. Agradeço aos meus anjos, Bruninha por ser meu porto seguro, Flávia, por sempre me ouvir, e Maria Teresa por estar sempre aqui. Obrigada Felipe, por ser meu amigo, companheiro e colo.

À Escola de Educação Física da UFOP e aos Docentes, pelas oportunidades, projetos e qualidade do Ensino; ao Fitness Pró pela base, ao Aerodance pelas amizades, ao LAGEP pelas novas visões, inúmeros aprendizados e contribuições para o trabalho. Aos meus queridos e queridas do 17.1, obrigada por terem feito minhas noites mais felizes, mas em especial agradeço à Jéssica pela sua generosidade, à Gabi pela sua verdade e ao Matteus pela amizade nessa reta final.

Gratidão ao Studio BW, onde meu amor pela educação física se iniciou e à Equipe Bodytech Belvedere a qual me acolheu e é um ambiente em que venho amadurecendo, criando laços, aprendendo muito de uma forma cuidadosa e leve. Me inspiro muito em cada um e cada uma de vocês, obrigada especialmente João “Meu Bem” pelo afeto, ao Xande pela “pós-graduação” em excelência técnica e de atendimento, à Andreia por acreditar nas minhas potencialidades e à Edna pela disponibilidade e cuidado ao me ensinar.

Agradeço ao meu orientador, Bruno Ocelli, por me acolher na reta final do curso e com sua dedicação apresentar a todos nós inúmeras possibilidades no campo da Educação Física. Te desejo força e sabedoria para continuar trilhando esse caminho o qual engrandece a nossa profissão. Meu também obrigada ao Vítor pela parceria e às voluntárias pela disponibilidade, pelo exemplo de mulheres fortes que são e pelo trabalho de excelência que exercem.

Ariane Gramigna Pinheiro

## AGRADECIMENTOS

Hoje concluo mais uma etapa da minha caminhada para ser um profissional de Educação Física de qualidade. Primeiramente, gostaria de agradecer ao meu orientador Bruno Ocelli pelo empenho dedicado ao trabalho e por ser um grande amigo nessa reta final do curso. A minha dupla Ariane pelos perrengues que passamos juntos e por sua amizade. Em especial, ao meu irmão Pedro e aos meus pais Cássia e Luiz por terem me incentivado a ingressar no curso e pelo carinho, amor e atenção que sempre se dispuseram a dar. À minha namorada Bárbara pelas noites viradas, pelo incentivo de sempre seguir em frente e pelo maior carinho que alguém pode receber. Ao meu “buddy” Rafael por me apresentar a vida ouro-pretana e por todas as tristezas, alegrias e loucuras que passamos juntos. Aos meus amigos e minhas amigas ouro-pretanos/as pela união formada ao longo do curso e por uma amizade que será para a vida toda! Em especial: Beatriz pelos puxões de orelha; Guilherme pela confiança em todos os aspectos; Tatiane pelo carinho e atenção e Géssyca por sempre me fazer acreditar que tudo daria certo no final. Eu amo muito vocês! Aos meus primos e primas e amigos/as de Sete Lagoas pelos momentos compartilhados. Ao grupo “Sulis e seu amigo e mordoma” pelas diversões, besteiras e apoios nos momentos mais difíceis. À República Drosófila pela alegria que sempre me fizeram sentir nos momentos em que estivemos juntos/as, muito obrigado por isso. À Universidade Federal de Ouro Preto, à Escola de Educação Física e ao LAGEP pelo conhecimento compartilhado. E por último, mas não menos importante, à República Sem Norte e agregados/as pela amizade (que será eterna), acolhimento e por sempre me fazerem sentir em casa. “Eu to voando Sem Norte e abusando da sorte, mas agora vivendo bem!”

Vítor Luiz Rocha Rodrigues

## RESUMO

A pesquisa em tela teve como objeto de análise o campo da Educação Física, mais especificamente no que diz respeito ao cotidiano profissional de mulheres que ocupam cargos de liderança nas áreas da licenciatura, ensino superior, esporte de rendimento, setor público e fitness / academias. Buscou-se identificar a percepção de mulheres que ocupam os referidos cargos na Região Metropolitana de Belo Horizonte (MG), quanto às particularidades de sua atuação profissional como líderes de equipes de trabalho. Para isso, realizou-se um estudo de cunho qualitativo, combinando pesquisa bibliográfica e entrevista semiestruturada, desenvolvida com duas mulheres vinculadas a cada um dos cinco setores selecionados para esta investigação, totalizando dez pessoas. O roteiro de perguntas abordava temáticas relacionadas ao perfil de liderança das mulheres e relações de gênero. Os dados foram analisados seguindo a técnica de Análise de Conteúdo. O campo de estudos permitiu o delineamento de quatro categorias de análise: (i) Mulheres e as nuances da sua existência, (ii) Sexismo, (iii) Notas sobre o cotidiano de Trabalho e (iv) Assédios e outras discriminações. Tais categorias permitiram a divisão em outras subcategorias, que possibilitaram reconhecer a compreensão e as estratégias utilizadas pelas mulheres que atuam em cargos de liderança no campo da Educação Física, em relação à realidade de um mercado de trabalho marcado pelo machismo e com oportunidades desiguais.

**Palavras-chave:** Educação Física. Liderança. Gestão. Mulheres.

## ABSTRACT

The present study had as an object of analysis the Physical Education field, more specifically regarding the professional day-to-day of women who occupy leadership positions in the graduation areas, university education, performance sport, public sector and gyms. It was sought out to identify the perception of women who occupy the aforementioned positions in Belo Horizonte's Metropolitan Region (MG), as to the particularities of their professional performance as work teams' leaders. On account of that, a study of qualitative nature was performed, combining bibliographic research and semi-structured interview, carried out with two women from each of the five aforementioned sectors, totalizing ten people. The question script regarded themes related to the women's leadership profile and gender relations. The data were analyzed following the Content Analysis technique. The field of studies allowed the delimitation of four categories of analysis: (i) Women and the nuances of their existence, (ii) Sexism, (iii) Notes regarding the work's day-to-day and (iv) Harassments and other discriminations. These categories enabled the division in other subcategories, which allowed us to recognize the comprehension and strategies used by women who are in leadership positions in the Physical Education area, in relation with the reality of a job market marked by machismo and with unequal opportunities.

**Keywords:** Physical Education. Leadership. Management. Women.

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIações**

CNDM - Conselho Nacional dos Direitos da Mulher.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

LAGEP - Laboratório Lazer, Gestão e Política.

LGBTQIAP+ - Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transsexuais, Travestis, Queer, Intersexos, Assexuais, Pansexuais e expressões identitárias.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	13
1.1 OBJETIVO GERAL.....	16
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
3. METODOLOGIA.....	17
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	18
4.1. A MULHER E AS NUANCES DA SUA EXISTÊNCIA.....	20
4.2. SEXISMO .....	23
4.3. NOTAS SOBRE O COTIDIANO DE TRABALHO.....	23
4.4. ASSÉDIOS E OUTRAS DISCRIMINAÇÕES.....	35
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	40
REFERÊNCIAS.....	42
Apêndice I .....	50
Apêndice II .....	51
Anexo I .....	53

## 1.INTRODUÇÃO

As relações de gênero se fazem presentes no cotidiano de estudos e pesquisas ancoradas pelas ciências sociais, evidenciando sua consolidação na agenda acadêmica do século XXI. Delphy (2001) realizou uma série de ensaios sobre o conceito de gênero, teorizando que os/as primeiros/as pesquisadores e pesquisadoras a utilizarem o termo polarizavam arbitrariamente o “feminino” e o “masculino” com base no sexo biológico. Todavia, para a autora “pensar o gênero é repensar a questão da sua relação com o sexo, e para pensar esta questão, é necessário colocá-la, o que implica que se abandone a ideia de que já se conhece a resposta” (p. 205), ampliando a reflexão para a construção social, a fuga dos estereótipos e a independência em relação ao sexo biológico (DELPHY, 2018).

Sob a perspectiva dos feminismos, o gênero possui um papel importante como categoria analítica, na medida que desnaturaliza a visão da mulher concebida como “outro” a partir do homem (CURIEL, 2018). Portanto, segundo CEPESC (2009) o termo gênero assume que existem “machos” e “fêmeos” na espécie humana. Então, para além da anatomia dos seus corpos, homens e mulheres são produtos da realidade social (CEPESC, 2009).

Pombo (2019) relata que o binarismo, a sobreposição do masculino em detrimento do feminino e a hierarquização sexual são construções sociais e históricas, e que a desconstrução desse pensamento possibilita o exercício da alteridade e da multiplicidade de diferenças. Essa sobreposição foi construída porque, segundo Beauvoir (2001), a visão do feminino foi algo composto por homens, com a benevolência das mulheres - descritas como encantadoras e sensíveis - confortando o homem em seu sentimento de superioridade e rebaixando a mulher à fragilidade.

Não nos deixemos enganar. É evidente que é apenas em documentos legais e em registros civis que os dois sexos aparecem como iguais. Até a palavra homem, em muitos países, significa ao mesmo tempo, o homem e a raça humana (BEAUVOIR, 2001 p. 54).

Pinto (2010) produziu um dossiê no qual apresentou a história do feminismo, movimento que surgiu na Europa e produz sua própria reflexão crítica, sua própria teoria. Segundo a autora, no Brasil, essa luta se iniciou em 1910, iniciando a luta pelo voto, conquistado em 1932, quando foi promulgado o Novo Código Eleitoral Brasileiro.

Ganhando força em meados da ditadura militar, no ano de 1975, a Organização das Nações Unidas patrocinou uma semana de debates sob o título “O papel e o comportamento da mulher na realidade brasileira”. No mesmo ano, Terezinha Zerbini lançou o Movimento Feminino pela Anistia, importante na luta pela anistia, que ocorreu em 1979. A criação do Conselho Nacional da Condição da Mulher (CNDM), em 1984, foi um marco para luta feminista no Brasil e a consequência desse esforço se faz presente na Constituição de 1988, reconhecida internacionalmente como garantidora dos direitos da mulher.

No final da década de 90, os crescentes índices de escolarização e profissionalização da mulher ampliaram sua ocupação nos espaços públicos, fazendo emergir uma nova problemática social: a mulher, antes posicionada na esfera da submissão, paulatinamente passou a se fazer presente em diferentes dimensões da vida, como o trabalho, a família e a sociabilidade (ALVES, 2000). No censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), a taxa de atividade no campo do trabalho das mulheres passou a ser de 52,9%, percentual aquém em relação à taxa de participação dos homens, que é de 72%, mesmo com o crescente nível de instrução. Ressalta-se que mulheres com ensino superior completo têm uma taxa de participação 2,6 vezes maior do que as mulheres sem instrução, o que não parece ter o mesmo comportamento em relação ao “mundo dos homens” – exemplificando uma das desigualdades de gênero vivenciadas diariamente.

A visão do feminino afasta as mulheres do poder político e dos cargos de liderança até os dias atuais, pois segundo Beauvoir (2001), a mulher evitaria cargos para não se tornar menos feminina ao olhar do homem. Entrementes, a fotografia contemporânea, influenciada pelas lutas feministas, retrata claramente uma mudança nas relações de trabalho entre homens e mulheres que, pouco a pouco, reduzem a distância entre a ocupação de ambos nos postos de trabalho com viés de gestão e liderança. Apesar disso, Derós e Goellner (2009) destacam que isso não significa afirmar que as desigualdades entre os gêneros tenham findado em função dessa ocupação. Afinal, a imagem da mulher como um ser frágil perdurou por séculos, justificando-se muitas vezes pela força física, o que seria contraditório para Beauvoir (2001), que relata:

Originalmente, o mundo foi construído na base da força física. Hoje, muitas vezes, não é preciso mais do que o apoio de um dedo para

poder, com a ajuda de máquinas, comandar forças imensas; é pelo pensamento e não pelo exercício muscular que o mundo é agora conquistado. É por isso que a desigualdade física perdeu quase por completo a sua importância (p. 55).

Nessa esteira, trazendo a discussão para a Educação Física, observa-se que, dada a relação histórica do campo com as práticas corporais, o esporte e as atividades físicas, as relações de trabalho parecem adquirir nuances particulares que acentuam os enfrentamentos ligados às questões de gênero. Para exemplificar a questão, recorre-se à Derós e Goellner (2009) que lançam luz à realidade das mulheres na gestão esportiva brasileira, demonstrando que sua inserção na área se deu pelas vias da conciliação, sem grandes lutas e embates, já que o processo de visibilidade da mulher no esporte não foi marcado pela intenção de mudar sua condição, mas adequar-se ao já instituído.

No que diz respeito à Educação Física Escolar a questão não se altera, pois como evidenciam Rosa, Souza e Borges (2020), são notórios o preconceito e a discriminação em relação à aceitação dos alunos que as aulas sejam ministradas por uma professora – o que se acentua em relação à participação de meninas juntamente com os meninos. Trata-se de uma questão posta nas aulas regulares da disciplina, mas que se impregnam nas demais vivências do ambiente escolar, transpondo seus muros e influenciando os modos de fazer e agir socialmente dos discentes.

Em relação ao lazer, outros problemas surgem para as mulheres, pois segundo Bonalume e Isayama (2018), a dupla jornada de trabalho, doméstico e profissional, diminui consideravelmente o tempo livre das mulheres que poderia ser utilizado para realizar atividades pessoais e de lazer. Trabalho doméstico sendo entendido aqui, durante todo o texto, como atividades relacionadas a limpeza de casa, cuidado com filhos, pessoas doentes, a educação dos filhos em casa. Segundo Gomes (2014), as práticas de lazer de grupos minoritários que não fazem parte do modelo hegemônico não são reconhecidas. Trazendo isso para o contexto das mulheres, é necessário pensar se as práticas de lazer para elas são levadas em consideração no âmbito das políticas públicas, já que as legislações, apesar de assegurarem o lazer como direito social, não dão conta de garantir sua efetivação (BONALUME; ISAYAMA, 2018).

Logo, agir para a desconstrução das desigualdades de gênero passa pela inserção do tema nas agendas institucionais públicas e privadas. Uma das formas de se obter êxito nessa direção é através da presença das mulheres em postos diretivos, o que se tornou pauta política no plano internacional, justificando a pertinência do

presente estudo. Como constata Pfster e Radtke (2007), um dos fundamentos para o menor número de mulheres na liderança seria a responsabilidade das mulheres em equilibrar o trabalho dentro e fora de casa que afeta seus cargos no mercado de trabalho, bem como suas oportunidades de assumir um cargo voluntário.

A representatividade da mulher é necessária não só no âmbito esportivo, mas também em outras áreas da Educação Física, que segundo Catini (2000) se dispõem entre: educacional, saúde, lazer, esportiva, empresarial, acadêmica e fitness. Porém, Pinto (2010) problematiza que a presença não garante que as mulheres sejam feministas. “É muito mais provável que as demandas por direitos das mulheres sejam defendidas por mulheres do que por homens, independentemente da posição política, ideológica e mesmo da inserção no movimento feminista” (PINTO, 2010, p.18).

A liderança feminina foi um tema abordado por Rodrigues (2017), que concluiu que há uma igualdade entre os gêneros - o que foi visto como lado luminoso dessa questão. Por outro lado, a “sombra” é a naturalização de cargos menos complexos e “maternais” destinados às mulheres, além da diferença salarial ainda presente. Somente a educação atrelada às lutas feministas pela verdadeira igualdade podem levar a ascensão feminina nos cargos, além da capacitação para se tornarem mais competitivas em seu mercado. “A escola é o lócus do despertar e preparação das mulheres no sentido de conhecerem seus direitos, possibilidades e competências para o trabalho, inclusive para cargos que, culturalmente, são masculinizados por exigirem a liderança mais competitiva” (RODRIGUES, 2017, p.74).

## **1.1 OBJETIVO GERAL**

A pesquisa em tela teve como objetivo analisar as relações de gênero no campo da Educação Física, mais especificamente no que diz respeito ao cotidiano profissional de mulheres que ocupam cargos de liderança nas áreas da licenciatura, ensino superior, esporte de rendimento, setor público e fitness / academias na Região Metropolitana de Belo Horizonte (MG).

## **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

a) Refletir sobre o perfil de liderança das mulheres;

b) Refletir sobre as nuances observadas pelas mulheres quanto às relações de gênero.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Nas últimas décadas, houve um aumento de estudos relacionados às questões de gênero, incluindo abordagens que relacionaram mulheres, cargos de liderança e identidades de gênero. Entretanto, esse processo ocorreu com significativo volume de equívocos de ordem epistemológica, analítica, conceitual e política (DEVIDE *et al.*, 2011). Porém, como em quase todas as áreas de intervenção profissional, ainda se associa a liderança na Educação Física à figura masculina, além dos estudos abordarem majoritariamente os esportes (DEVIDE *et al.*, 2011). Com isso, evidencia-se a necessidade de estudos que se debruçam na liderança feminina em diferentes áreas de atuação profissional na Educação Física.

### 3. METODOLOGIA

Para cumprir com os objetivos almejados, o trabalho em tela foi desenvolvido sob os princípios da pesquisa qualitativa, de cunho exploratório, combinando-se pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo - partindo-se da premissa que tal abordagem propicia a emergência de particularidades do cotidiano social, como a interação entre pessoas, instituições e sistemas sociais (LIEBSCHER, 1998). Para realização da pesquisa bibliográfica, mobilizou-se as bibliotecas digitais gratuitas, tais como *Scielo*, *Google Acadêmico*, *Capes* e *USP Teses*, além do acervo literário do Laboratório Lazer, Gestão e Política (LAGEP).

A pesquisa de campo foi ancorada por entrevistas semiestruturadas com dez mulheres que ocupam postos de liderança em instituições que prestam serviço no campo da Educação Física na Região Metropolitana de Belo Horizonte. A ferramenta escolhida permitiu referenciar as questões norteadoras do trabalho, deixando espaço para questionamentos complementares capazes de esclarecer os pontos sensíveis ao objeto analisado (DUARTE, 2004). Ressalta-se que a técnica de entrevista semiestruturada permite a extração profunda dos assuntos elencados, viabilizando sua elasticidade e, conseqüentemente, sua imersão (BONI; QUARESMA, 2005). Os

dados foram analisados seguindo-se a técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1977), que permite a formulação de categorias de análise, de forma que foi possível analisar padrões e assim relacioná-los com a literatura, com o objetivo de responder as perguntas que orientaram o projeto. O roteiro de entrevista foi composto por doze questões abertas, que foram elaboradas considerando os seguintes tópicos de análise: (i) gestão de conflito, (ii) gestão do tempo, (iii) estilo de liderança, (iv) engajamento e (v) relações de gênero (Apêndice I).

O critério para seleção das voluntárias se deu pela anuência daquelas mulheres identificadas no mercado de trabalho como ocupantes dos cargos de liderança em tela, caracterizando uma escolha orientada por conveniência e disponibilidade. Sendo importante mencionar, que houve desistência por parte de uma profissional. A partir do aceite das participantes, foram agendados encontros remotos (virtuais) para realização da entrevista, sendo relevante destacar que o procedimento adotado atende às normativas das autoridades de saúde estabelecidas no quadro pandêmico causado pelo novo Coronavírus.

Cumpra esclarecer que foram respeitados todos os cuidados éticos estabelecidos pela Resolução CNS nº466/2012. Para tal, as voluntárias convidadas receberam uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice II) devidamente assinado pelos pesquisadores e tiveram sua autonomia respeitada. Além da preservação sigilosa da identidade das participantes, foram garantidos o esclarecimento pormenorizado dos objetivos da pesquisa, além da participação livre e voluntária, conforme procedimentos aprovados pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Ouro Preto através do CAAE 37651.1120.6.0000.5150, pelo parecer N°4.404637.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O trabalho objetivou identificar a percepção de mulheres que ocupam postos de liderança nas cinco áreas da Educação Física, sobre as nuances próprias das relações de gênero e das particularidades de sua atuação profissional como líderes de equipes de trabalho. Nesse sentido, a amostra foi composta por dez mulheres que ocupam cargos de liderança em cinco áreas da Educação Física, sendo duas em cada

uma delas: i) fitness/academia; ii) ensino superior; iii) esporte de rendimento; iv) licenciatura; v) setor público / esporte e lazer.

As entrevistadas que atuam na área fitness/academia trabalham na gestão financeira e operacional. A Entrevistada 1 na gestão técnica que visa a qualidade das aulas e contratações de novos profissionais e estagiários e a Entrevistada 2 na gestão comercial e de vendas, trabalhando, principalmente, com investimentos, compras e retenção de clientes. No ensino superior, ambas são responsáveis pelos âmbitos organizacionais, administrativos e pedagógicos. A Entrevistada 3 atua como coordenadora de curso de graduação e a Entrevistada 4 de curso de pós-graduação e grupos de pesquisa. No treinamento esportivo, as mulheres estão à frente de equipes de alto rendimento. A Entrevistada 5 como treinadora, encarregada pelo treinamento técnico e tático de equipes juniores e profissionais e a Entrevistada 6 pela organização de eventos e gestão de profissionais e atletas.

Nas escolas, as participantes operam na gestão educacional. A Entrevistada 7 é responsável pela organização da política educacional da cidade e dos processos de formação profissional dos professores da rede municipal de ensino. A Entrevistada 8, atualmente, é líder de um grupo de estudos e de um coletivo de professores, além de ocupar a presidência de comissões responsáveis pela carreira profissional dos professores. No setor das políticas públicas e de esporte e lazer, a Entrevistada 9 é responsável pela gestão de um clube esportivo e recreativo, atuando na gerência das escolas esportivas, academias, recreação e lazer e projetos incentivados pela lei de incentivo ao esporte Federal. A Entrevistada 10, atua na gestão pública na secretaria de esportes.

Diante dos dados coletados, foram identificadas quatro categorias. A primeira intitulada “A mulher e as nuances da sua existência”, dividida em duas subcategorias: “Expressaram a sua identidade” e “Importância da Representatividade”. Aborda sobre como as mulheres se identificam perante a si mesmas e as relações sociais, discutindo a importância da sua representatividade em cargos de liderança em um cenário dominado por homens.

A segunda categoria “Notas sobre o cotidiano” discute quais são as estratégias mais utilizadas por mulheres para liderar equipes de trabalho, como o trabalho formal influência nas relações familiares, de lazer e individuais das mulheres e a percepção das mulheres em relação à influência do curso de Educação Física para assumir

cargos de liderança. Esta categoria foi dividida em: "Estratégias de liderança", "Trabalho x Casa x Lazer x Pandemia" e "Possibilidades e adversidades na formação docente".

A terceira categoria intitulada "Sexismo" traz o contexto do mercado de trabalho, em que a maioria dos cargos de liderança e/ou cargos de maior importância são ocupados por homens. Dessa maneira, a liderança exercida por uma mulher tem características diferentes da exercida por um homem, de forma que a presença dos homens nesses cargos é considerada comum e a presença da mulher é marcada por desvalorização, enfrentamentos e a necessidade constante de afirmação da sua capacidade. Subdividida em: "Maior número de homens no ambiente", "Preconceito no ambiente de trabalho", "Desvalorização de cargos que são historicamente associados à mulher" e "Cuidado e Coletividade".

A última categoria "Assédios e outras discriminações" traz reflexões acerca do assédio no ambiente de trabalho e outros preconceitos e embates sofridos. Dividida nas seguintes subcategorias: "Assédio e seus alcances" e "Racismo e LGBTfobia".

#### **4.1. A MULHER E AS NUANCES DA SUA EXISTÊNCIA**

Como dito anteriormente, a esta categoria foi dividida em duas subcategorias, em que a primeira enfatiza a necessidade de entender as diferentes maneiras pelas quais as mulheres se localizam na sociedade em relação a sua origem e formação do ser mulher, uma vez que dentro de um contexto machista e patriarcal essa identificação pode ser corrompida por padrões e papéis destinados a cada gênero.

Com a análise das entrevistas, na primeira subcategoria intitulada "Expressam sua identidade" foram observados relatos de mulheres que, devido aos padrões impostos socialmente a cada gênero, passaram por um processo até se entenderem enquanto mulheres:

Eu sou uma mulher, então eu me identifico com uma mulher que tem uma origem periférica [...] Essa identidade de mulher só caiu com mais força na minha vida quando eu tive filho[...] Eu cresci um berço católico, onde a mulher ocupava um espaço que para mim era muito natural, casar, ter filhos, mas especificamente na Universidade, eu percebi que a que a mulher não necessariamente precisava estar atrelada a esse espaço, ser casada, ter cabelo comprido, usar batom. Então eu podia me reinventar (ENTREVISTADA 3).

Por vezes, o papel social da mulher e sua identidade enquanto tal são confundidos com a maternidade. Segundo Oliveira e Marques (2020), entre os séculos XIX e XX, os discursos científicos e filosóficos direcionaram a mulher como destinada ao espaço privado, servil, posicionada como mãe devota e creditada ao espaço doméstico. O papel social da mulher era reconhecido apenas pela possibilidade de ela ocupar uma posição de poder na dinâmica familiar, sobretudo à encarnação de modelos emergentes de boa mãe, que não leva em consideração a pluralidade da maternidade. Diante disso, a Entrevistada 3 se identificou mais fortemente como mulher ao se tornar mãe, pela construção social e histórica da sociedade e pelas dificuldades e responsabilidades que a criação/educação de uma criança carrega, estas mais fortemente atribuídas à mãe.

O processo de construção da identidade não é um contínuo e acabado. Segundo Vieira (2005), a criação de uma identidade não é retratada por um momento particular, mas é fruto de uma construção singular a cada sujeito, sendo subjetivo, construído pelas emoções, crenças e valores ao longo da vida e sofrendo influência das instituições e grupos sociais ao qual pertence. O que foi observado na fala da Entrevistada 3, que relatou sobre a edificação da sua percepção enquanto mulher, desde a sua origem periférica, passando também pelo grupo social da igreja e a escola/universidade, foi a importância das instituições de ensino nessa construção e desmistificação da mulher enquanto um ser concebido a partir do outro (o homem). Corrobora-se com Curiel (2018), que relata a importância do conceito de gênero para as ciências sociais, ao passo que o mesmo mostra, nos contextos sociais, a organização hierárquica entre os sexos, além da desnaturalização da mulher como parte feita a partir do homem.

O acesso à informação possibilita a desconstrução do antiquado ser mulher recatado e servil. A partir da fala da Entrevistada 3, entende-se que a universidade assume um papel importante nessa desconstrução, ainda que, segundo De Siqueira, Miranda e Capelle (2019):

O espaço acadêmico, como parte inseparável da sociedade, não deixa de reproduzir comportamentos machistas, nas quais as relações de poder tendem a colocar as mulheres em segundo plano [...] Contudo, é um ambiente que se propõe a discutir e refletir tais questões, buscando desenvolver mecanismos de transformações da realidade atual (p. 68).

Outros relatos, mostram clareza quanto ao ser mulher, independente dos papéis de gênero:

Então eu sou, mulher negra, Sou professora, no qual eu me orgulho muito, sou filha de professores. Sou militante, feminista e antirracista, [...] eu sou uma mulher que anda de bicicleta e milito a partir do uso da bicicleta né, uma vez que eu reconheço que o meu corpo sobre a bicicleta ele é um corpo político, que se movimenta, que se manifesta, que resiste a uma opressão social posta pelo machismo e pelo racismo também. (ENTREVISTADA 7)

Pensar que eu me localizo né, eu me identifico nesse mundo enquanto uma mulher negra né, professora, pesquisadora também, ou mais uma pesquisadora da própria prática né, então pensar numa professora pesquisadora. [...] mas para além disso tudo né pensar assim que eu me localizo também quanto filha, neta, esposa, irmã, bem Audre Lorde assim, militante, muitas eus nesse mundo assim, e buscando a partir dessas diferentes identidades, mas que permite diferentes olhares, me compreender e compreender esse mundo. (ENTREVISTADA 8)

Diante dos relatos das entrevistadas, em que elas se identificam como mulheres negras, observamos que não se pode separar o ser mulher e sua raça, surgindo assim a interseccionalidade. Segundo Serafim e Mendes (2021) o poder político social é centrado no homem e no entorno está a mulher, submissa e objetificada pessoas com mais marcadores sociais, sejam de gênero, etnia, posição social, sexualidade, estão mais sujeitas a sofrer preconceitos e agressões. Com isso, surge a necessidade da existência de um movimento dentro do feminismo, o feminismo negro, que aborda questões específicas da mulher negra. Damasco *et al* (2012) identificaram que o ativismo negro, contribuiu para as pautas feministas, dando visibilidade e gerando discussões e reivindicações sobre a necessidade de medidas eficazes contra a discriminação racial praticada no país, desde década de 1970. As mulheres ocupam um lugar de dupla militância, um lugar secundário, devido ao machismo e às relações de gênero, pois, segundo Damasco *et. al.* (2012):

É importante salientar, entretanto, as divergências relativas a duas questões: a posição secundária ocupada pela mulher dentro do movimento negro – na maior parte dos casos, os cargos de chefia, coordenação e liderança eram designados aos homens – e a não inclusão do conceito de gênero nas discussões e nas ações promovidas pelo movimento negro ( p.136).

Na segunda subcategoria “Importância da Representatividade”, observamos a relevância da presença de mulheres em cargos de liderança, para a mudança do cenário dominado por homens e para que outras mulheres se sintam representadas, ouvidas e capazes de também ocuparem esses cargos algum dia, como abordado nas colocações das seguintes participantes: “Principalmente, porque as meninas, as

mulheres, precisavam de alguém que estivesse ali na frente, para dizer como a escola funciona, ou uma liderança, uma líder, não sei o que elas queriam ainda (ENTREVISTADA 3).”

Tem muita gente que ainda não acredita que nós mulheres temos, sofremos esse tipo de preconceito...temos por vezes que provar né, que existe essa diferença. Tenho hoje, outras pessoas que já trabalharam comigo, que estão em cargos de gerência e coordenação, em algum cargo de liderança, e que elas falam então que foi importante a figura feminina para ela, para ela querer ter esse cargo, para ela aceitar esse cargo, para ela aceitar o desafio e acreditar que era capaz, se tivesse sido liderada por homem isso não iria acontecer (ENTREVISTADA 9).

A figura do homem é predominante nas lideranças do mercado de trabalho, na política, nos movimentos sociais, etc. Hryniewicz e Vianna (2018) observaram que existe uma diferença salarial entre homens e mulheres que desempenham as mesmas funções ainda vigente, além das oportunidades de crescimento serem mais atribuídas aos homens. Além disso, muitas vezes, as mulheres que trabalham nesses locais desconhecem esses fatos, o que contribui para a predominância de homens nesses cargos. As entrevistadas perceberam a importância de elas ocuparem cargos mais altos para que outras mulheres se sintam representadas e motivadas para almejavam postos de maior prestígio. Por vezes, há uma dependência para desenvolver os processos, como relatado pela entrevistada 3, mas também, para enxergarem a liderança como uma possibilidade de trabalho futuro, como relatado pela entrevistada 9, em que uma liderada se sentiu motivada e capaz para se tornar uma líder, após ser liderada por outra mulher.

#### **4.2. NOTAS SOBRE O COTIDIANO DE TRABALHO**

Como abordado anteriormente, o perfil de liderança de mulheres é diferente dos homens e isso passa pelas estratégias que elas usam para liderar equipes de trabalho. Na subcategoria “Estratégias de liderança” observamos as características de uma mulher no comando:

- a) Maior atenção à pauta das mulheres:

Eu escuto mais as mulheres. Quando é um problema feminino eu tento trazer ele com mais potência nas discussões, nas pautas do colegiado, por exemplo (ENTREVISTADA 3).

Tenho tendência a silenciar falas masculinas para privilegiar falas femininas, esse é um processo de ensino inclusive (ENTREVISTADA 7).

A voz do homem tende a ser mais ouvida em detrimento da voz da mulher como evidenciam as falas. Uma política que permite condições com menores diferenças nessas relações é o processo de evidenciar mais as pautas das mulheres, sendo assim, também um exercício de ensino, segundo a Entrevistada 7, estratégia também utilizada pela Entrevistada 3. Pinto (2010) relatou a importância da criação de propostas e políticas para dar voz às falas das mulheres, pois dar a palavra para as mulheres – e só as mulheres podem fazê-lo, é um caminho promissor de ascensão da mulher.

b) Entender o perfil dos liderados:

Eu tenho dentro da minha equipe pessoas que são mais sensíveis, pessoas que são mais brutas, então, dependendo desse perfil, eu tenho uma conduta diferenciada (ENTREVISTADA 1).

Faço identificação de perfil das pessoas, gosto de ouvir e entender a pessoa a partir da fala dela, porque ao falar ela também tem que organizar seus pensamentos, então a gente acaba entendendo muito sobre a pessoa a partir da fala dela (ENTREVISTADA 7).

Eu não vou dizer, eu uso estratégias diferentes para lidar com pessoas diferentes perfis diferentes, independente se é homem ou se é mulher. Então a partir da característica daquela pessoa eu lido com ela diferente, se eu sei que uma pessoa é mais sensível, eu sei que eu não posso falar com ela da mesma maneira que uma pessoa que é mais agitada (ENTREVISTADA 10).

c) Comunicação, Confiança e Coletividade:

Uma outra estratégia é sempre trazer a demanda, escutar às pessoas com tranquilidade e tentar construir os encaminhamentos muito próximos do que aquelas pessoas que falaram, para que não se sinta excluída ali, nenhuma opinião (ENTREVISTADA 7).

A primeira que eu acho é você ter empatia, você ter confiança naquelas pessoas que trabalham com você. Porque eu parto do princípio que se eu não tenho confiança em quem trabalha comigo, eu não vou conseguir delegar nenhuma função, eu não vou conseguir deixar com que eles façam (ENTREVISTADA 6).

Dentre as melhores estratégias para liderar uma equipe de trabalho utilizadas pelas entrevistadas, compreender a individualidade do liderado é uma delas, em que a diferenciação não se faz por sexo ou gênero, mas sim de acordo com o perfil psicossocial de cada um. A resolução de conflitos é uma dimensão importante da gestão, sendo o exercício da escuta uma estratégia utilizada pela Entrevistada 7, enquanto as Entrevistadas 1 e 10 visam perceber as características pessoais dos liderados. A Entrevistada 6 cita a confiança como parte importante do processo de gestão.. A flexibilidade nas relações e a boa comunicação com os liderados foram citados pelas entrevistadas como diferenciais da gestão feminina. Dourado e Sousa (2012) observaram que as mulheres que ocupam cargos mais altos possuem facilidade diferenciada na comunicação e na avaliação do desempenho. Ainda que as mulheres enfrentem diversos desafios, "novas características tornaram-se evidentes caracterizando esta liderança feminina permeada pela negociação, empatia, melhor capacidade de conciliar várias tarefas e comunicação" (SANTOS; DIÓGENES, 2019 p. 101).

Na subcategoria "Trabalho x Casa x Lazer x Pandemia", percebeu-se que, além das opressões no cotidiano de trabalho, as mulheres precisam saber lidar com a grande carga de trabalho que possuem. Isso fica mais complicado com os papéis de gênero que, estruturalmente, são encarregados à mulher dentro de suas casas, prejudicando, muitas vezes, o trabalho, os momentos individuais e de lazer. Ademais, essa carga elevada foi dificultada com o contexto da pandemia do COVID-19, em que o que era apenas casa virou trabalho e vice-versa, como relatou a Entrevistada 4:

Se a gente tomar como exemplo esse momento de pandemia, por exemplo, é um momento que tá sendo muito difícil. Eu tenho trabalhado em casa remotamente, e se a gente não for muito organizada, essas coisas não vão funcionar. [...] Como se não bastasse a quantidade de atividades que eu já tinha que desenvolver normalmente, outras coisas se somaram a isso, por exemplo, dominar determinadas ferramentas tecnológicas, as várias reuniões que acontecem cada uma em plataforma que às vezes demandam você ter um aplicativo específico. Essas coisas não são tão simples. Conciliar os horários, o fato de não ter uma jornada de trabalho com horário muito demarcado, então as pessoas te acionam, o volume de e-mails que eu tenho recebido triplicou e todas as pessoas querem uma resposta. [...] Então esse momento tem sido bastante crítico em termos das demandas profissionais que se somam também com todo estresse e a pressão, no ponto de vista da saúde mental principalmente, saúde física que a gente vem tendo que suportar. Então essas coisas mesmo acabam impactando a rotina de trabalho da gente (ENTREVISTADA 4).

É notória a dificuldade enfrentada pelas mulheres no contexto da pandemia do COVID-19, uma vez que, além do grande número de tarefas, algumas das entrevistadas precisaram lidar com o trabalho remoto devido à necessidade do isolamento social. Isso gera problemas de diversas formas, principalmente quando pensamos que a maioria da população não estava preparada para o trabalho em *home office* já que agora a casa é o local de trabalho. Segundo Lousekann e Mourão (2020), a pandemia intensificou a necessidade do teletrabalho e com ele surgiram diversos desafios tanto para as empresas, bem como para os/as trabalhadores/trabalhadoras. Estes/Estas, corroborando com a Entrevistada 4, tiveram a “obrigação” de aprender a trabalhar com as tecnologias que eram poucos usadas por eles/elas, além da necessidade de conciliar a vida familiar com a profissional (LOUSENKANN; MOURÃO, 2020).

Ainda tomando como foco a fala da Entrevistada 4, quando diz que, devido ao estresse e a pressão, causados pelo grande número de tarefas, a saúde mental fica abalada, percebe-se que ficar em isolamento, lidar com as mudanças no trabalho, com a educação dos filhos e filhas e, ainda, responsável pelas tarefas domésticas, com pouca ou nenhuma parceria dos seus companheiros, está associado a maiores chances de ocorrência de transtornos mentais comuns, principalmente, quando essas demandas impossibilitam as mulheres de desfrutarem momentos de lazer (ARAÚJO; PINHO; ALMEIDA, 2005). Os estudos de Duarte *et al* (2020) e Barros *et al* (2020) relatam que a saúde mental das mulheres foi muito afetada durante a pandemia, de forma que elas têm apresentado maiores índices de ansiedade, estresse e depressão em comparação aos homens.

Já em relação aos momentos de lazer, Bonalume e Isayama (2020) enfatizam que o lazer costuma ser deixado de lado nos planos nacionais de políticas direcionados às mulheres e a “invisibilidade ideológica na relação mulheres e lazer parece persistir, mesmo que, em alguns momentos, percebam-se esboços de incluí-la no foco das atenções” (p.53). De acordo com Melo e Morandi (2021) a falta de divisão do trabalho doméstico prejudica o tempo utilizado pelas mulheres em seus empregos, de forma que elas ficam com pouco tempo útil para se dedicarem aos trabalhos formais, bem como para usufruir de práticas de lazer e cuidados pessoais. Em contraposição, Lemos, Barbosa e Monzato (2020), relatam em sua pesquisa, que buscou compreender os impactos do *home office* no período de quarentena, que ao

contrário do que a literatura aborda, nos relatos das mulheres entrevistadas, foi identificado que elas alegam estar gostando da vivência em *home office* pelo fato de estarem mais próximas dos seus familiares e, também, por terem mais tempo para atividades físicas e de lazer. Esses achados podem ter vinculação com a tendência indicada por Bonalume e Isayama (2020a) de que as mulheres vincularem lazer à casa e à família. Todavia, o trabalho de Lemos, Barbosa e Monzato (2020) concluiu que a pandemia trouxe mais sobrecarga para as mulheres já que elas precisaram conciliar o trabalho com as tarefas domésticas.

A falta de momentos de lazer é preocupante, especialmente quando o entendemos, na percepção de Gomes (2014), que o lazer é compreendido como necessidade humana. Bonalume e Isayama (2020b) salientam que, mesmo que outras pautas se sobreponham ao direito ao lazer, os movimentos sociais de mulheres apresentam, ainda que de forma pouco explícita, discursos e ações que tratam o lazer como um aspecto importante.

Para que a quarentena ocorresse, os governos decretaram o fechamento de locais públicos e de lazer, já que esses não foram considerados serviços essenciais (BEZERRA *et al.*, 2020). Dessa maneira, a sociedade, sobretudo as mulheres, tiveram que procurar por momentos de lazer dentro de suas casas, o que foi uma tarefa árdua devido às dificuldades citadas anteriormente. Portanto, não há como negar que os impactos da pandemia foram maiores sobre as mulheres, sobretudo pela dupla ou tripla jornada de trabalho (OLIVEIRA; CUSTÓDIO; HUNGARO, 2020).

Se eu não tiver um planejamento diário do que que eu preciso, o que que é prioridade naquele dia, o que que eu vou começar o dia fazendo, o quê que ... meus horários de descanso, a gente não consegue né. Então eu preciso realmente me organizar, porque além do profissional, eu me preocupo muito né com essa parte do meu, do meu prazer, do meu dia, qual é o meu horário naquele dia, eu preciso ter esse horário né, porque antes eu não me importava com isso porque eu trabalhava o dia inteiro e aí esqueci disso e aí filho fica pro lado, marido fica com outro (ENTREVISTADA 6).

As mudanças ocasionadas pela pandemia do COVID-19, forçaram parcela significativa das famílias a permanecerem dentro de casa por um grande período de tempo, de forma que esse novo contexto acentuou alguns problemas que já vinham acontecendo antes do período de isolamento como, por exemplo, o fato das mulheres disporem de menores chances de inserção no mercado de trabalho formal, receberem menor remuneração em comparação aos homens, atuarem mais na informalidade,

realizarem maior número de atividades domésticas e terem que reduzir a busca por novos empregos, devido a grande quantidade de compromissos domésticos e familiares (DALCIN; FERREIRA NETTO; GUZELLA, 2021). Segundo Barbosa, Costa e Hecksher (2020), a crise econômica induzida pela pandemia aumentou as desigualdades já existentes no mercado de trabalho, sendo a maior delas voltada para as mulheres, com cerca de 20% de chance de perder o emprego no início da crise.

Outro fator que pode prejudicar as mulheres no mercado de trabalho é a inflexibilidade dos seus empregos, uma vez que elas precisam de uma flexibilização maior para conseguir lidar com as tarefas de casa e profissionais (BRITO; Getrab, 2020). Ainda segundo Brito e Getrab (2020), mulheres escolarizadas são menos afetadas por essa falta de flexibilidade devido ao fato de, geralmente, possuírem rendas maiores em comparação às mulheres menos escolarizadas, o que facilitaria a contratação do trabalho de babás, empregadas e creches. As entrevistadas da presente pesquisa, apesar de terem um alto nível de escolarização e ocuparem cargos de liderança, relatam possuir grandes cargas de trabalho profissional e doméstico independente do fator pandemia, porém nenhuma delas explicitou ter pouca flexibilidade em seus empregos, porém percebe-se isso nos relatos:

Eu trabalho de 12 a 14 horas por dia. [...] E eu trabalho um sábado por mês, um sábado que chamamos de plantão de vendas. Eu lavo roupa, arrumo casa, preparo minhas marmitas e a casa inteira. Ainda sou tia, ainda sou filha, e irmã e ainda minha avó me xinga porque não vou na casa dela (ENTREVISTADA 2).

Demanda exorbitante e querem tudo para agora, para ontem [...] administrar casa, administrar as tarefas da escola do NOME DO FILHO, administrar as minhas relações aqui dentro da minha casa, administrar as minhas relações dentro do trabalho e o próprio trabalho(ENTREVISTADA 3).

Pois é, e isso eu to falando do trabalho né. E volta pra casa, as questões da família. Eu não sou mãe, por exemplo, mas eu tenho colegas lá que são e eu vejo também como que estão as questões delas né. Nesse acúmulo aí também né, enfim (ENTREVISTADA 8).

Na subcategoria “Possibilidades e adversidades na formação docente”, as entrevistadas abordam sobre as suas experiências no curso de graduação em Educação Física acerca da contribuição, ou não, dos cursos para a atuação como líder/gestora no mercado de trabalho:

Eu acho que a minha formação me ajudou numa postura de liderança, num cargo de liderança, por exemplo, na Gestão Pública quando eu me formei não havia disciplina de Gestão Pública, por exemplo, então eu não consegui, se for falar assim: “ Ah, você teve uma formação que te ajudasse a trabalhar numa liderança e de Gestão Pública por causa da faculdade?”, não, mas o meu conhecimento e o meu aprendizado dentro da faculdade me ensinou a fazer um trabalho muito bom aqui fora e aí, a me lapidar como líder (ENTREVISTADA 10).

pelos grupos de pesquisa né, a importância desse olhar para o outro assim. Então acho que isso é fundamental, no processo de liderança né, quem tá falando, a gente estava falando das estratégias, mas esse olhar para o outro e nisso me foi possível pela formação e atrelada a formação por essa possibilidade de convivência com o outro e com a diferença né (ENTREVISTADA 8).

Se for pensar na Faculdade de Educação Física mesmo, ela não me deu base nenhuma, eu corri atrás de cursos e aprendi mesmo com as pessoas que já me lideraram. Da faculdade, basicamente não tive base nenhuma para exercer a função que exerço hoje (ENTREVISTADA 2).

zero, eu não tive nenhuma. [...] eu me tornei a coordenadora e depois gerente, e aí eu falei: “Eu preciso aprender né, eu sei o que eu aprendi aqui, mas eu preciso ter mais ferramentas”, foi quando eu fiz o meu MBA em gestão do Esporte e eu já tinha feito uma especialização em lazer (ENTREVISTADA 9).

Com base nas falas das entrevistadas é possível perceber como a formação em si, as disciplinas obrigatórias, são insuficientes para a atuação como líder/gestora e a partir disso enxergar duas visões. A primeira, abordada pelas entrevistadas 8 e 10, é como as possibilidades que as universidades oferecem (projetos de extensão, pesquisa, grupos de estudo *etc*) podem ser um caminho para essa capacitação. A segunda, é a visão das entrevistadas 2 e 9, de que a graduação não contribuiu em nada e que se não fosse a formação continuada elas não estariam preparadas para atuar como líderes/gestoras de equipe de trabalho.

Para Quinaud, Farias e Nascimento (2019), a gestão esportiva tem crescido, mesmo que a curtos passos, nos currículos das universidades, porém, ainda é necessário que ela seja mais bem estabelecida nas disciplinas de estágios supervisionados, de Planejamento e Organização de Eventos, de Gestão em Esporte, Saúde e Lazer e nas atividades complementares dos cursos. Os cursos de bacharelado apresentam brechas nas matrizes curriculares para a formação do gestor esportivo, principalmente nos aspectos relacionados ao marketing, à comunicação, às finanças, à ética e à legislação do esporte (MAZZEI; AMAYA; BASTOS, 2013).

Em relação à gestão escolar, apesar dos documentos que orientam os cursos de licenciatura no Brasil enfatizarem a importância deste tema estar inserido nas matrizes curriculares, poucos cursos de Educação Física possuem disciplinas voltadas, especificamente, para a área (SOUZA; MARTINS; MELLO, 2020). Além disso, os mesmos autores afirmam que, no campo da produção acadêmica, o número de pesquisas que abordam sobre profissional de Educação Física e gestão escolar é muito baixo. Segundo Joenk e Blogoslawski (2013), dentro da sala de aula a liderança exercida pela/pelo professora/professor é extremamente importante para a motivação das/dos estudantes, o ensino-aprendizagem e a organização do espaço.

O lado positivo é que a formação acadêmica proporciona outras experiências que podem favorecer a atuação como gestora/líder. Os projetos de extensão, por exemplo, proporcionam o diálogo com a comunidade, a aproximação com a prática profissional, o aumento da troca de valores e experiências, o respeito e o comprometimento com o outro e o aumento dos laços entre os envolvidos (EVANGELISTA *et al*, 2020; MANCHUR, SURIANI; CUNHA, 2013). Aspectos esses que são importantes para a atuação da gestora/líder, já que ela precisa estar preparada para lidar com pessoas, situações boas ou ruins, encarar novos desafios e gerenciar seu comportamento para cada situação com respeito aos indivíduos envolvidos, ou seja, exercer uma liderança.

### 4.3. SEXISMO

Dividida em quatro categorias, o sexismo traz as atitudes de discriminação fundamentadas no sexo. A subcategoria “Maior número de homens no mercado de trabalho” traz o relato das mulheres que vivenciam ambientes de trabalho que são dominados por homens:

eu trabalho no clube, eu tenho um ambiente extremamente dominado por homens, desde a sua diretoria que são compostas por homens, desde os seus conselheiros que são compostos por homens, assim é uma questão até histórica pela forma como os clubes foram criados (Entrevistada 9).

E os presidentes das federações são todos homens, eu sou a única mulher e eu estou em todas as comissões, eu pedi para participar de todas as comissões. Então eu sempre tenho que falar e sempre tenho que colocar (ENTREVISTADA 6).

Ainda que exista uma crescente participação das mulheres no mercado de trabalho, persistem as desigualdades a respeito da ocupação dos cargos de mais poder, de direção. A discriminação de gênero nos diversos ambientes da vida pública não acontece de forma linear, mas é possível dizer que os cargos de maior poder ainda são reservados a homens. Proni T. e Proni M. (2018) apresentaram dados de grandes empresas que possuem maior número de mulheres em relação aos homens, mas ainda que o quadro de funcionários mostre representatividade das mulheres, há predominância dos homens nos postos de maior responsabilidade, remuneração e poder. Segundo os autores, grandes empresas possuem apenas 6% de mulheres ocupando cargos de diretoras e conselheiras. Esses dados que corroboram com os diferentes ambientes de liderança vivenciados pelas entrevistadas, em que há predominância dos homens nos clubes, nas instituições governamentais e nas federações esportivas. As falas evidenciam uma ausência de equidade e de uma política de igualdade de gênero, ainda vigentes.

Como dito pela Entrevistada 4, as mulheres conseguem chegar aos cargos de liderança, entretanto, muitas vezes, quando estas assumem estes cargos se deparam com enfrentamentos em diversas esferas e que não aconteceriam se homens ocupassem esses mesmos lugares, o que foi observado na segunda subcategoria "Preconceito no ambiente de trabalho":

a) Preconceito de pares:

Na verdade, eu não sei se poderia chamar de preconceito, mas eu já ouvi, isso foi no, numa mesa redonda realizada no ano 2000, ou seja, faz muito tempo, onde eu dividi a mesa com um professor e ele foi o primeiro falar. E a primeira coisa que ele quis registrar era o fato de que aquela tarefa era muito agradável né, porque ele tava dividindo uma mesa redonda com uma professora que tava ali, ééé... florindo a mesa, embelezando aquela ocasião, então acaba que esse tipo de situação é muito constrangedora, muito constrangedora. Tanto é que, quando chegou o momento da minha fala, eu agradei a gentileza, mas eu disse a ele que eu preferia que os elogios, caso houvessem, eles tivessem relação com a qualidade do meu trabalho e não a qualquer tipo de atributo feminino (ENTREVISTADA 4).

Há muitos gestores né, são homens e eles muitas vezes não admitem ou não confiam em que uma mulher esteja a frente e que ela tenha uma voz ativa com relação a isso. [...]quando a gente fala a gente nota né, no vídeo, as risadas sabe, aquela cara de deboche, aquela coisa assim: "Quem é ela né?", tipo falando assim: "Quem é ela aqui para falar sobre isso" [...] E quando um homem fala isso fica normal, é normal isso, para a mulher não! (ENTREVISTADA 6).

b) Preconceito de líderes:

A gente estava em um evento de futebol e ele estava me pedindo uma coisa e ele me pediu exatamente sem?? uma coisa, eu ainda confirmei “Só isso? Você não quer mais nada?” e ele confirmou. Era uma pelada na verdade, aí ele pediu para separar os uniformes, aí ele colocou calção e camisa, aí eu falei: “Você não vai querer meião?”, aí ele falou não [...] não sei se ele tinha esquecido de falar para o pessoal para levar o meião, que era para diferenciar da cor do que era o nosso uniforme que era o mesmo uniforme do outro time.... não sei se tinha esquecido de pedir para o pessoal e aí acabou que chegou e ninguém tinha um meião que ele tinha dito que ele ia pedir. E aí ele falou na frente de todo mundo assim, quem escutou foi meu funcionário, ele falou: “É o que dá deixar futebol para uma mulher organizar” (ENTREVISTADA 9).

c) Preconceito de liderados:

É igual eu falei, por exemplo, eu já liderei equipes assim, até de estagiários, e vou te falar, de liderados né. E aí o menino queria faltar porque era o jogo do galo e a gente trabalhava às 6:30 da manhã. E era final de jogo e ele faltou. E aí quando ele tomou uma, uma chamada de atenção, uma advertência né: “Ah você tá de TPM, você tá de mal humor. Que que foi? É porque seu time perdeu? Você brigou com seu namorado?” E não é né. É uma questão de responsabilidade profissional e aí o, independente se é estagiário, ele tem que aprender desde cedo (ENTREVISTADA 10).

d) Preconceito de terceiros:

[...] em questão de pagamento e por eu acreditar em ser mulher e o cliente ser homem, se acha no direito de gritar, de bater na mesa e na hora que chega um professor na recepção a pessoa já muda, já abaixa o tom e começa a tratar diferente. Pelo fato de ser mulher com certeza ele cresce, fica corajoso (ENTREVISTADA 2).

Que era quando eu trabalhava na escola do Clube x né, na franquia, e aí eu estava dando uma aula por um campo e chegou uma mãe para um professor e disse que eu estava atrapalhando os meninos, os pais, enfim, só de estar ali. Então, isso pra mim foi ruim e ele me contar isso para mim foi um sentimento ruim né, como é que a pessoa pensa nisso né, mas mal ela sabia que quem treinava o filho dela era eu (ENTREVISTADA 5).

A desvalorização e o preconceito são frequentes no dia a dia das mulheres, inclusive as que atuam em cargos de liderança, visto que, por vezes, a sua qualidade é atrelada a sua beleza e não a sua inteligência, capacidade de liderar e competência. Siqueira e Samparo (2017) evidenciam a notória e injustificável discriminação presente na preferência que muitos empregadores possuem em contratar homens,

sendo assim, as mulheres ainda sofrem inúmeros preconceitos e uma violência simbólica como também um reflexo da divisão sexual do trabalho. Desse modo, mulher sofre violência desde a sua contratação e por vezes é cobrada excessivamente e os embates partem de diferentes partes, seja por outros líderes, liderados, terceiros e/ou colegas de profissão.

Ainda sob perspectiva da desvalorização da mulher, segundo Dos Santos, Canabarro e Salvagni (2015) existe, também, uma evidente discriminação salarial no preconceito de gênero, porém a liderança feminina é tão eficaz quanto a liderança masculina e é de suma importância oportunizar que mais mulheres ganhem a confiança das instituições públicas e privadas para poderem assumir cargos de gestão, sem sofrerem preconceito e desigualdades de gênero.

Ao mesmo tempo que existem muitos homens em cargos de liderança, também existem mulheres, porém, os espaços onde elas mais são aceitas historicamente são desvalorizados, por serem associados a figura da mulher. Trata-se de cargos relacionados ao cuidado, à educação, à saúde, aos trabalhos domésticos e de cuidados, ao acolhimento e zelo. Isso foi observado por esta pesquisa na subcategoria “Desvalorização de cargos que são historicamente associados a mulher”:

Mas ao longo do tempo, a docência se tornou um lugar tão próprio da mulher que algumas pessoas até dizem que o fato da mulher estar tão envolvida no processo da docência no Brasil é por isso que a docência é tão desvalorizada. Esse é um dos fatores que indicam a desvalorização do ser professor (ENTREVISTADA 3).

O fato de apontar algumas coisas tem essa relação que seria essa relação do cuidado, mas de um cuidado que é desvalorizado né, não de um cuidado que deve ser um cuidado pra dentro da instituição, mas é: “Porque aqui não é lugar de cuidar né”, “Não é lugar desse olhar de acolhimento não, aqui é o outro lugar”. E aí o questionar a nossa ação parte por isso né, que aquilo que eu tava falando de um perfil né. O que é considerado um perfil de mulher é algo que é menor, que pra esse espaço não vale né (ENTREVISTADA 8).

Segundo Rabelo e Martins (2017), no século XX houve a inserção das mulheres nas salas de aula infantis, ambiente antes dominado por homens, e, paralelo a isso, viu-se aumentar a desvalorização dessa profissão, com a justificativa de que a mulher deveria ter o “dom” para o magistério e que o salário poderia ser inferior, já que esse dinheiro não seria para sustentar a família, pois essa tarefa caberia ao homem, sendo assim um processo de desvalorização e subjugação feminina. As entrevistadas enxergam essa desvalorização da docência e dos trabalhos

relacionados ao cuidado que são associados à mulher. Esses aspectos que foram construídos historicamente, visto que, segundo Simone de Beauvoir (2001) o feminino foi um conceito construído por homens com a ajuda das mulheres, em que elas são colocadas em um lugar de fragilidade, cuidado e docilidade, mas que, na verdade, esconde uma convenção social que as associa a uma falta de competência, de força e de inteligência, o que contribui para a desvalorização de cargos historicamente atribuídos a mulheres. Reforçando esse argumento, De Siqueira, Miranda e Cappelle (2019) encontraram, em sua pesquisa que entrevistou mulheres gestoras em universidades, relatos em que as docentes enfatizaram que os cargos de liderança ocupados por mulheres são, geralmente, associados a características ditas como femininas.

A Entrevistada 8 menciona como o perfil de liderança é desvalorizado, seja por estar preocupado em cuidar e acolher ou pelo fato de uma mulher estar no comando. O que observamos na subcategoria “Cuidado e Coletividade” é que o perfil de liderança da mulher está mais focado no processo, no coletivo e não apenas em alcançar o resultado ou produto final:

colocar café numa mesa de reunião, um pãozinho na mesa de uma reunião, que vão ser vistas como coisa de mulher, eu acho que isso faz parte de uma gestão que é muito qualificada. [...] Mas me parece que existe uma tentativa de dividir uma decisão com grupo maior, isso é muito importante, por vezes a mulher faz isso muito bem, alguns homens também fazem, mas a mulher faz muito bem. [...] eu tento fazer exatamente o processo muito democrático de escolhas então eu acredito que isso já é liderança assertiva. Acho que, por vezes, eu sou um pouco confusa em algumas questões, mas eu tento então na hora da decisão buscando coletivizar o problema né, então se é melhor decisão ela seja coletiva do que uma decisão individual (ENTREVISTADA 3).

O cuidado ainda está muito ligado à figura da mulher, pela convenção social do “instinto materno” e delicadeza que dizem ser inerentes a ela. Segundo Pereira e Lima (2017) as relações de poder foram construídas ao longo a história, e “as diferenças de gênero se acentuaram a partir do patriarcado, relacionadas à divisão sexual reprodutiva, à divisão do trabalho, de papéis sociais, de preconceitos quanto à capacidade intelectual e de produção” (PEREIRA; LIMA, 2017 p. 134).

É preciso acolhimento! É preciso de um gestor que se afeta com as coisas que as pessoas estão vivendo. [...] mas o que a gente vê é assim: uma liderança de mulheres se preocupa com o processo. Qual é o processo para atingir aquele determinado produto? Uma liderança, e aí da minha experiência, de homens que se preocupa com o produto. [...] O resultado não pode vir a qualquer custo! E a gente tá no momento que a gente precisa preocupar muito com os processos, com esse outro, com acolher (ENTREVISTADA 8).

Segundo a Entrevistada 3, preocupar-se com o ambiente de trabalho de forma que ele se torne um lugar mais confortável a todos faz parte de uma gestão eficiente.

O que faz ligação com as falas das outras entrevistadas que atribuem à figura da mulher a uma liderança humana, afetuosa, e mais voltada ao coletivo, preocupada com o desenvolvimento pessoal dos liderados e da empresa.

As gestoras entrevistadas destacam o cuidado e a coletividade como parte de uma estratégia de trabalho positiva, considerando também a liderança da mulher diferente da liderança do homem em diversos aspectos. Para Dourado e Sousa (2012) as mulheres enfatizam o cuidado com o desempenho, ao passo que lidam de forma eficaz com situações de conflito, possuem acentuada competência humana, suportam a pressão e apresentam visão abrangente da organização e análise de contextos. Ainda que o cuidado, atrelado a mulher, seja um estereótipo, as entrevistadas perceberam essa diferença nas equipes lideradas por mulheres, mas enxergam que essa especificidade evidencia uma gestão de qualidade, para além da liderança robótica, dura e estreita, abrindo espaço para o diálogo, a confiança e o pensamento coletivo, permitindo uma humanização no ambiente de trabalho.

#### **4.4. ASSÉDIOS E OUTRAS DISCRIMINAÇÕES**

É inegável que as mulheres sofrem assédios em todos os contextos do seu cotidiano. Assédios que podem ser diretos, mas grande parte deles acontecem de formas sutis. O que foi observado na subcategoria “Assédio e seus alcances”:

##### **a) Assédio sexual:**

É mais no sentido que eu tô dizendo, mais no sentido assim de um assédio, mas de um assédio que é colocado de uma forma mais delicada e muito sutil, mas continua sendo assédio, porque aí sim, muitas vezes, pode parecer que uma mulher né ou eu mesma, por exemplo, que eu tô contando para vocês, é convidada para determinadas situações ou para exercer determinadas responsabilidades, não pela sua capacidade, pela sua preparação, mas por outras razões que tem a ver com a forma como as mulheres são vistas na nossa sociedade. [...] Eu tava no auditório, a sala lotada, então eu sei que muitas pessoas ou muitas mulheres no meu lugar poderiam ficar lisonjeadas ou talvez muitos homens poderiam concordar ou discordar dele, com os galanteios que ele tava fazendo, mas no fundo é isso, isso acaba sendo muito constrangedor. Afinal de contas, qual que é o meu papel ali, como ele tava fazendo a mesa cheia de flores, porque eu era uma das eu era uma convidada e a outra professora era coordenadora da mesa redonda (ENTREVISTADA 4).

b) Assédio moral:

Agora com a pandemia acho que a gente tá tentando ainda aprender quais são as melhores estratégias né para poder fazer esse enfrentamento, então todo mundo tá aprendendo a viver nesse isolamento, então essas coisas também, nesse processo de aprendizagem, como que a gente pode se organizar para fazer esse enfrentamento para essas questões, mas ao mesmo tempo, por exemplo, a gente vê que isso, por exemplo, ou seja o isolamento enfraquece a possibilidade de organização, mas também ele favorece para que essas coisas aconteçam, para que situações de opressão de gênero por exemplo aconteçam, e aconteçam de uma forma mais frequente e sob justificativas bem falaciosas, mais usadas para sutilezas, então coisas que eu vejo muito nas reuniões, o “men interrupting” por exemplo (ENTREVISTADA 8).

Os relatos das entrevistadas trazem um problema que é corriqueiro no cotidiano das mulheres. Sendo o assédio um exemplo de violência de gênero como abordam Souza, França e Pereira (2020, p.03): “Desde as últimas décadas do século XX, o termo violência de gênero tem sido utilizado para identificar e descrever um amplo rol de ações praticadas contra as mulheres em função de sua condição de mulheres”. A Entrevistada 4 é professora universitária e relata como o assédio sexual pode ocorrer nestes lugares, ainda que de forma sutil. Ambiente este que é marcado pela ocorrência de assédios sexuais e soberania masculina, ainda que as mulheres sejam maioria nos cursos superiores (SOUZA; FRANÇA; PEREIRA, 2020).

Mesmo que pareça óbvio, o assédio sexual é o tipo de assédio mais invasivo, é ele também o que mais causa danos a pessoa agredida. Nesse tipo de assédio estão envolvidos comportamentos de caráter sexual, que podem ser de forma verbal, não verbal e física, também com o propósito de constranger a vítima, de perturbar, com fundamento em sexismo. É nele que o agressor se engrandece, na medida em que rebaixa o outro e isso sem sentir-se culpado ou que esteja fazendo algo errado. Seria esse o lado mais perverso do assédio (SÁ; FOLRIANI; RAMPAZO, 2017, p.03).

As próprias mulheres classificam essas situações como constrangedoras e inapropriadas, podendo ocorrer em forma de piadas, contato físico sem autorização, abuso de autoridade e comentários de cunho sexual (SOUZA; FRANÇA; PEREIRA, 2020). Ações estas que, além de constranger e ferir a moral da vítima, prejudicam o ambiente de trabalho e de ensino (BEZERRA; CLIPES, 2017). Ainda sobre o assunto, Sá, Folriani e Rampazo (2017), constataram em sua pesquisa que a relação de assédio sexual e gênero é verdadeira, visto que todas as mulheres entrevistadas

relataram ter sofrido assédio sexual por um homem dentro da universidade. O que pode ser visto também em relação ao assédio moral, abordado pela Entrevistada 8. O assédio moral costuma acontecer quando um subordinado reage ao autoritarismo do seu líder, porém esse abuso pode acontecer de forma inversa e até mesmo de subordinado para subordinado (COSTA E REUSCH, 2014). Porém, os principais alvos do mesmo, dentro do ambiente de trabalho, são as mulheres, principalmente pelo fato de estar atuando em um ambiente hostil que a considera fraca e frágil (COSTA; REUSCH, 2014). Além disso, o preconceito de gênero é um dos mecanismos que geram esse assédio, de forma que as mulheres são constantemente pressionadas a desistirem dos seus cargos (DE ABREU; DAMASCENO, 2015).

Mesmo não sendo abordado pelas mulheres que participaram da pesquisa, o assédio em academias de musculação também é muito presente na vida das mulheres, de forma que o ressurgimento de academias femininas nos anos de 1990 se deu com o objetivo de oferecer um ambiente em que elas se sentissem seguras para a prática do exercício físico (SILVA, 2019). Ademais, esse tipo de ambiente é capaz de oferecer à mulher um contexto em que ela não se sinta pressionada para estar em um padrão de corpo e vestimentas (FRAZÃO; COELHO FILHO, 2015). Estes são motivos que incentivam as mulheres a procurarem por academias femininas. Além de se sentirem incomodadas e inseguras com a presença masculina, há mulheres que não se sentem bem em academias comuns, devido a existência da competitividade e ao não-pertencimento àquele lugar, por não possuírem um corpo que atenda aos padrões estéticos (SILVA, 2019). É triste pensar que para um ambiente ser prazeroso, seguro e agradável para as mulheres é necessário retirar os homens, já que são eles que, apenas pelo olhar, são capazes de criar situações desconfortáveis (FRAZÃO; COELHO FILHO, 2015).

Quando pensamos nas questões de gênero no cotidiano das mulheres, é importante enfatizar que até mesmo as agressões possuem uma interseccionalidade. Dificilmente uma mulher sofrerá apenas um preconceito de gênero, junto a ele virá a discriminação da raça, da etnia e/ou da sexualidade. Discriminações que são recorrentes na vida das mulheres. Como vemos nas falas das entrevistadas na subcategoria “Racismo e LGBTfobia”:

E as questões de gênero também puxando para as questões e sexualidades né que acho que não dá para pensar uma coisa

desvinculada com a outra. E aí a gente vai ver algumas questões por exemplo em relação aos professores e as professoras LGBTs né, então algumas situações também nesse sentido e sempre puxando para as questões de gênero, porque aí é a “mulherzinha” né, é como utiliza né, vocês já estudam sobre isso e vão saber bem, que é de algo que é dito socialmente como feminino para oprimir o homem gay por exemplo né. [...]Que a gente teve uma convidada, uma mulher trans professora falando da relação né da diversidade e aí a gente, eu soube //posteriormente, a gente teve uma situação de uma aluna, uma não, mais de uma inclusive, questionando porque “desse cara” falar na disciplina, que não tinha necessidade, que foi um absurdo fechar a disciplina trazendo esse cara para falar que não acrescenta em nada. E olha só que loucura né? Um curso de formação de professores. [...] Então, como essas operações acontecem e que esse espaço de ensino remoto emergencial ele nos impede, muitas vezes, de intervir né mais diretamente e problematizar. Se fosse no espaço presencial, por exemplo, a gente consegue ver no corpo né (ENTREVISTADA 8).

Então a gente vive em um mundo machista e racista, eu vou fazer esses recortes aqui porque é o que tá me incomodando muito mais né. [...] Mas isso não me blinda de machismo nem de racismo, isso talvez reduza um pouco o acesso. Então, na verdade, o que me blinda desse acesso, mais agressivo e mais violento do machismo e do racismo é realmente o lugar onde eu estou, mas ele existe, ele não deixa de existir, o tempo inteiro. Então enquanto mulher, enquanto uma mulher negra, a tentativa de silenciar minha voz é muito gritante, a gente tem que se impor o tempo inteiro. Para mim tem um conjunto, a gente não separa é o preconceito por ser mulher e não separa racismo né, o racismo por ser negra ou preconceito enfim. Eu acho que são esses cruzamentos, são essas avenidas que eu percorro e eu tenho esses cruzamentos. Não adianta, eu sou essa mistura toda né, então posso trazer algo que foi muito marcante né, eu tinha uma reunião Y com a pessoa, e aí essa pessoa ela tentou me convencer, né, essa pessoa tem uma postura de falar copiosamente com palavras, geralmente as pessoas quando elas querem te diminuir, elas começam a usar palavras que a gente não entende muito bem, sabe palavras técnicas (ENTREVISTADA 7).

É necessário entendermos que as agressões não ocorrem de maneira trivial, indivíduos que possuem mais marcadores sociais estão mais suscetíveis a sofrerem discriminações (FEIJÓ; GOMES, 2018). Além disso, as discriminações sofridas por determinados grupos são diferentes das sofridas por outros, sendo a interseccionalidade: “[...] uma categoria teórica que focaliza múltiplos sistemas de opressão [...]” (SERAFIM; MENDES, 2021). Segundo Crenshaw (2002), a interseccionalidade pode gerar uma invisibilidade de determinados grupos, sobretudo de mulheres, de forma que, a partir disso, surgem dois problemas: a superinclusão e a subinclusão. A superinclusão acontece quando um ponto que torna uma agressão

ou abuso interseccional é ignorado, dando atenção a apenas um aspecto, portanto o problema não é enxergado a partir da interseccionalidade (CRESHAW, 2002).

O discurso sobre o tráfico de mulheres é um exemplo disso. Quando se presta atenção em quais mulheres são traficadas, é óbvia a ligação com a sua marginalização racial e social. Contudo, o problema do tráfico é frequentemente absorvido pela perspectiva de gênero sem que se discuta raça e outras formas de subordinação que também estão em jogo (CRESHAW, 2002, p.175).

Já a subinclusão é vista quando um grupo de mulheres passa por determinados problemas, mas como esses problemas não são corriqueiros no cotidiano de mulheres que fazem parte de grupos dominantes e/ou de classes mais altas, eles não são visualizados como um problema de gênero, raça etc. (CRESHAW, 2002).

Para ilustrar, é útil lembrar a aprovação recente no Brasil da Emenda Constitucional 72/2013 (EC 72), que estendeu aos empregados domésticos os direitos já assegurados aos demais trabalhadores. A dimensão de classe dessa emenda é evidente e foi largamente discutida. A dimensão de gênero, no entanto, apesar de também evidente, foi discutida com menor intensidade, na medida em que não afeta diretamente mulheres (e, muito menos, os homens) brancas das classes média e alta (BERNARDES; ALBUQUERQUE, 2016, p. 723).

As entrevistadas enfatizaram essa questão da interseccionalidade. A Entrevistada 7, apesar de ocupar um lugar privilegiado, ou talvez por isso, passa por situações de machismo e racismo, de forma que essas situações não podem ser vistas por apenas uma ótica. Da mesma maneira, a Entrevistada 8 relata uma experiência que aconteceu em um ambiente de ensino superior, onde ocorrem preconceito de gênero e em relação a sexualidade, chamado de LGBTfobia. A comunidade LGBTQIAP+ possui grupos que são mais vulneráveis às agressões, pelo fato de conter mais marcadores sociais, sendo exemplos disso a diferença das violências sofridas por um indivíduo gay, negro e pobre em comparação às sofridas por um homem gay, branco e rico (FEIJÓ; GOMES, 2018) e a experiência vivida pela mulher trans citada pela Entrevistada 8.

Em ambas as subcategorias analisadas percebeu-se que a fala da Entrevistada 8 enfatiza uma dificuldade em enfrentar situações de assédio e preconceito à distância, no contexto da pandemia. Ainda que isso não tenha sido mencionado pelas entrevistadas da presente pesquisa, se aprofundássemos um pouco mais neste tema veríamos o quanto o período de isolamento foi perigoso para

muitas mulheres, visto que elas precisaram ficar mais tempo dentro de casa ao lado de um agressor. O índice de violência doméstica aumentou em 50%, durante a pandemia, no ano de 2020 (BITTENCOURT, 2021). E mesmo com o aumento do número de casos, o governo não deu a atenção necessária a essas situações. Foram feitas políticas direcionadas às denúncias que aumentaram durante a pandemia, mas isso não é o suficiente, já que muitas mulheres não possuem telefone e acesso à internet, além do medo de realizar uma denúncia por temer que o agressor descubra (BARRETO; SERESSUELA, 2021; GOMES, 2020). Segundo Carvalho (2020), as principais razões para o aumento da violência doméstica contra a mulher durante a pandemia foram:

tempo maior de convivência com o agressor; dúvidas acerca do futuro; medo da doença que assola o país e o mundo; redução de renda; aumento do desemprego; sobrecarga feminina no trabalho doméstico; e aumento de consumo de entorpecentes lícitos e ilícitos (p. 56).

Entretanto, é necessário enfatizar que esses não são os únicos fatores, sendo os principais deles mais subjetivos e estruturais em que, historicamente, as mulheres são discriminadas e condenadas a servir às vontades masculinas.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir do trabalho, pode-se afirmar que a produção e reprodução do machismo acontece, frequentemente, nos ambientes de trabalho e doméstico. Por meio das falas das entrevistadas, fica perceptível que mesmo ocupando cargos de gestão/liderança, o preconceito de gênero se perpetua. Ainda prevalecem situações de assédio de diferentes naturezas, sendo possível afirmar que isto está relacionado às questões de gênero, construídas socialmente, pelas quais as mulheres são colocadas em um degrau abaixo dos homens e, em função disso, as violências direcionadas a elas seguem sendo interpretadas como algo normal, seja no ambiente doméstico ou profissional.

O ambiente profissional segue dominado por homens, enquanto as mulheres são tratadas com inferioridade, em um contexto que as rotula com base em estereótipos de gênero, colocando suas ações e características de liderança como insignificantes ou inferiores as dos homens.

Entretanto, são visíveis algumas características das estratégias de liderança utilizadas pelas mulheres, como o olhar indistinto para o processo de trabalho e o produto final, para o trabalho coletivo, para o cuidado e acolhimento do outro, para a comunicação efetiva e para a autopercepção das pessoas acerca dos ambientes em que estão inseridas. É importante mencionar que essas estratégias são vistas pelas próprias entrevistadas como relevantes e com potencial para gerar resultado.

Para mais, enfatiza-se a importância de as mulheres estarem nos cargos de liderança, uma vez que ocupar este espaço é participar das tomadas de decisões, das quais, muitas vezes, as mulheres foram alijadas. Dessa maneira, com uma continuidade nesses cargos, participando das tomadas de decisão e com as estratégias adequadas é possível promover uma alteração do ambiente de trabalho destas mulheres e, conseqüentemente, do contexto geral relacionado às lutas por igualdade, representatividade e reconhecimento no mercado de trabalho. Além disso, entende-se que as políticas públicas para proteção dos direitos das mulheres podem ampliar sua eficácia e apontar possibilidades de enfrentamento das mazelas ligadas às questões de gênero.

Merece destaque a determinação das entrevistadas para garantirem a continuidade de suas carreiras, pois além das dificuldades e barreiras enfrentadas para ocuparem os espaços de liderança, parece consenso entre elas que a manutenção de seus postos se mostra um desafio ainda maior, sobretudo pelas jornadas de trabalho estendidas e pelo acúmulo de responsabilidades na vida privada. A questão se agrava quando relacionada ao contexto pandêmico, instaurado durante a coleta de dados desta pesquisa, visto que a sobrecarga aumenta, pois além de prejudicar os momentos de lazer, algumas das entrevistadas tiveram que trabalhar remotamente, cuidar da casa e dos filhos, simultaneamente, se adaptar às tecnologias e aos novos desafios e relações de gênero, boas ou ruins, que surgiram com a quarentena.

Percebe-se, também, a importância de um olhar interseccional para as discriminações e agressões sofridas por grupos minoritários, sobretudo as mulheres, para que sejam mais bem compreendidas e orientem tomadas de decisão no âmbito das políticas públicas, impedindo que violências e discriminações sofridas sejam vistas apenas por uma ótica.

Ademais, as colaboradoras da pesquisa revelaram terem tido pouco contato com os temas gestão e liderança nas universidades e relataram, em sua maioria, não acumularem conhecimento suficiente acerca deles ao se formarem, o que demandou a busca por cursos de capacitação. Sendo assim, foi possível notar que as entrevistadas veem a importância de terem acesso aos temas de gestão e liderança, dessa maneira, sugere-se pensar na importância de abordar estes temas na formação inicial e em cursos de formação continuada como, por exemplo, um mestrado profissional na área.

Somado a isso, recomenda-se, também, outros estudos que analisem as questões de gênero e liderança nas diversas áreas do conhecimento, bem como em outras regiões do país e com outros critérios de inclusão e exclusão, que tenham como amostra profissionais que estão a mais tempo ou a menos tempo em cargos de gestão/liderança.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Zélia Maria Mendes. **Continuidades e Rupturas no Papel da Mulher Brasileira no Século XX**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 233-239, dez. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/kj9szysyT59MGzyQc3d7xnf/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 de agosto de 2020.

ARAÚJO, Tânia Maria; PINHO, Paloma de Souza; ALMEIDA, Maura Maria Guimarães. Prevalência de transtornos mentais comuns em mulheres e sua relação com as características sociodemográficas e o trabalho doméstico. *Rev. Bras. Saúde Matern. Infant.*, Recife, v.05, n.03, p.337-348, jul. / set., 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbsmi/a/6vSkSdfMXfDsWj9q9RFymcd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 de outubro de 2021.

BARBOSA, Ana Luiza Neves de Holanda; COSTA, Joana Simões de Melo; HECKSHER, Marcos Dantas. Mercado de trabalho e pandemia da covid-19: ampliação de desigualdades já existentes? In: **Mercado de Trabalho: conjuntura e análise**, n. 69, p. 55-63, 2020. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=36187&Itemid=9](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=36187&Itemid=9). Acesso em: 13 de novembro de 2021.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977. 223 p.

BARRETO, Júlia Polido; SERESSUELA, Marina Santos. Violência doméstica e familiar em território brasileiro no período da pandemia: como o direito penal está lidando com isso? In: ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498, v. 17, n. 17, 2021. Disponível em:

<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/9102>. Acesso em: 19 de novembro de 2021.

BARROS, Marisa Berti de Azevedo et al. Relato de tristeza/depressão, nervosismo/ansiedade e problemas de sono na população adulta brasileira durante a pandemia de COVID-19. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, v. 29, n. 4, e2020427, 2020. DOI: <http://doi.org/10.1590/s1679-49742020000400018>.

BEAUVOIR, Simone. Feminilidade: uma armadilha. Separata de: BAPTISTA, Maria Manuel et al. **Gênero e Performance — Textos essenciais Vol. I**. [S. l.]: Grácio Editor, 01/11/2018. v. 1, p. 197-214. ISBN 978-989-54215-2-7. Disponível em: [https://ria.ua.pt/bitstream/10773/25237/1/GEFE\\_ebook.pdf](https://ria.ua.pt/bitstream/10773/25237/1/GEFE_ebook.pdf). Acesso em: 14 de agosto de 2020.

BEZERRA, Ana Carolina; CLIPES, Marcela. O Crime de Assédio Sexual no âmbito das instituições de Ensino Superior. **Revista Dimensão Acadêmica**, v.2, n.2, jul-dez. 2017, Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/09/revista-dimensao-academica-v02-n02-artigo05.pdf>, Acesso em: 19 de novembro de 2021.

BERNARDES, Márcia Nina; ALBUQUERQUE, Mariane Imbelloni Braga. Violências Interseccionais silenciadas em Medidas Protetivas de Urgência. **Direito & práxis**, Rio de Janeiro, v.07, n.15, p.715-740, 2016. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revistaceaju/article/view/2516>. Acesso em: 19 de novembro de 2021.

BEZERRA, Anselmo César Vasconcelos; SILVA, Carlos Eduardo Menezes; SOARES, Fernando Ramalho Gameleira; SILVA, José Alexandre Menezes. Fatores associados ao comportamento da população durante o isolamento social na pandemia de COVID-19. **Ciência & Saúde Coletiva**, 25(Supl.1):2411-2421, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/9g4hLHkSSW35gYsSpggz6rn/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 12 de novembro de 2021.

BITTENCOURT, Maria. Interseccionalidade como perspectiva de abordagem sobre violência de gênero durante a pandemia da COVID-19. *In*: MENDES, Francielle; QUEIRÓS, Francisco; SILVA, Wagner. **Pesquisa em comunicação: jornalismo, raça e gênero**. Rio Branco: Nepan, 2021, p. 41-65.

BONALUME, Cláudia Regina; ISAYAMA, Hélder Ferreira. As mulheres na pesquisa O lazer do brasileiro. **Revista Brasileira de Estudos do Lazer**, v. 5, n. 1, p. 3-24, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/rbel/article/view/593>. Acesso em: 19 de novembro de 2021.

BONALUME, Cláudia Regina; ISAYAMA, Hélder Ferreira. Movimentos Sociais de Mulheres e o direito ao Lazer. **Revista Brasileira de Estudos do Lazer**, v. 7, n. 3, p. 3-24, 2020a. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/rbel/article/view/24698>. Acesso em: 19 de novembro de 2021.

BONALUME, Claudia Regina; ISAYAMA, Hélder Ferreira. O Lazer nas Conferências e nos Planos Nacionais de Políticas para as Mulheres. **LICERE-Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer**, v. 23, n. 2, p. 19-57, 2020b. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/licere/article/view/21783>. Acesso em: 19 de novembro de 2021.

BONI, Valdete; QUARESMA, Silva Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n.1 (3), p. 68-80, jan-jul, 2005.

Brito, Danyella; Getrab, UFBA. (2020). A pandemia da Covid-19 amplia as desigualdades de gênero já existentes no mercado de trabalho brasileiro? **Boletim-GeTrab03-2020**. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/345008184\\_A\\_pandemia\\_da\\_Covid-19\\_amplia\\_as\\_desigualdades\\_de\\_genero\\_ja\\_existentes\\_no\\_mercado\\_de\\_trabalho\\_brasileiro](https://www.researchgate.net/publication/345008184_A_pandemia_da_Covid-19_amplia_as_desigualdades_de_genero_ja_existentes_no_mercado_de_trabalho_brasileiro). Acesso em: 13 de novembro de 2021.

CARVALHO, Flávia Soares Machado. **Reflexos da pandemia pela COVID-19 no enfrentamento á violência doméstica contra as mulheres**. Monografia (Graduação em Direito) – Centro Universitário de Lavras. Lavras, 69 f., 2020. Disponível em: <http://dspace.unilavras.edu.br/handle/123456789/609>Acesso em: 13 de novembro de 2021.

COSTA, Ana Cristina; REUSCH, Patrícia Thomas. O assédio moral nas relações de trabalho sob a perspectiva de gênero. *In*: XI Seminário internacional de Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea – VII Mostra de Trabalhos Jurídicos Científicos, 2014, Santa Cruz do Sul, **Anais**. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidssp/article/view/11762> Acesso em: 25 de outubro de 2021.

CRENSHAW, Kimberlé W. (2002). Documento para o Encontro de Especialistas em Aspectos da Discriminação Racial Relativos ao Gênero. **Estudos Feministas**, ano 10, n° 1/2002, pp. 171-188. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/mbTpP4SFXPnJZ397j8fSBQQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 de outubro de 2021.

CURIEL, Olchy. Gênero, raça, sexualidade — debates contemporâneos. Separata de: BAPTISTA, Maria Manuel et al. **Gênero e Performance** — Textos essenciais Vol. I. [S. l.]: Grácio Editor, 01/11/2018. v. 1, p. 197-214. ISBN 978-989-54215-2-7. Disponível em: [https://ria.ua.pt/bitstream/10773/25237/1/GEFE\\_ebook.pdf](https://ria.ua.pt/bitstream/10773/25237/1/GEFE_ebook.pdf). Acesso em: 14 de agosto de 2020.

DALCIN, Laura Reichert; FERREIRA NETO, João Leite; GUZELLA, Marcelo dos Santos. Mulheres e o trabalho em tempos de pandemia. *In*: REIS, Bruno et al. **Psicologia, trabalho e processos psicossociais**: pesquisas e intervenções. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2021, p. 287 – 299.

DAMASCO, Mariana Santos *et al.* Feminismo Negro: Raça, identidade e saúde reprodutiva no Brasil. **Revista de Estudos Feministas**, [S. l.], v. 20, p. 133-151 abr. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/NLv5Bs6zRGHhZCZ8859x9dS/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 de outubro de 2021.

DE ABREU, Priscila Vieira; DAMASCENO, Ivanildo. Discrepâncias na produção dos trabalhos acadêmicos: assédio moral nas universidades. *In*: Encontro internacional de formação de professores de fórum permanente de inovação educacional. **Anais do Enfope**, v.8, n.1, 2015. Disponível em:

<https://eventos.set.edu.br/enfope/article/view/1596>. Acesso em: 19 de novembro de 2021.

DELPHY, Christine. Pensar o gênero: problemas e resistência. Separata de: BAPTISTA, Maria Manuel et al. **Gênero e Performance** — Textos essenciais Vol. I. [S. l.]: Grácio Editor, 01/11/2018. v. 1, p. 197-214. ISBN 978-989-54215-2-7. Disponível em: [https://ria.ua.pt/bitstream/10773/25237/1/GEFE\\_ebook.pdf](https://ria.ua.pt/bitstream/10773/25237/1/GEFE_ebook.pdf). Acesso em: 14 de agosto de 2020.

DERÓS, Carolina de Campos; GOELLNER, Silvana Vilodre. As mulheres na gestão do esporte brasileiro: um estudo pioneiro. **Revista Movimento**: Porto Alegre. v. 15, n. 2, 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/Movimento/article/view/6860>. Acesso em: 25 de outubro de 2021.

DE SIQUEIRA, Rafaela Fernanda Barbosa; MIRANDA, Adílio Renê Almeida; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Mulheres na gestão universitária: a ótica de docentes de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 2, p. 48-71, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n2p48>. Acesso em: 25 de outubro de 2021.

DEVIDE, Fabiano Pries *et al.* Estudos de gênero na Educação Física Brasileira. **0+Rev Motriz**, Rio Claro, v. 17, n. 1, p. 93-104, 1 mar. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/motriz/a/vdH5QcysDZcqrTk4hNZsqYJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 de outubro de 2021.

DOS SANTOS CANABARRO, Janaína Raquel; SALVAGNI, Julice. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347>. Acesso em: 19 de novembro de 2021

DOURADO, Priscila Maria De Sousa; NASCIMENTO, Maria Do Rosario Pessoa. **"GESTÃO FEMININA? REFLEXÕES DE GESTORAS SOBRE LIDERANÇA, PODER E GESTÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR."** (2012). Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97618/browse?value=Dourado%2C+Priscila+Maria+De+Sousa&type=author>. Acesso em: 19 de novembro de 2021

DUARTE, M. Q. *et al.* COVID-19 e os impactos na saúde mental: uma amostra do Rio Grande do Sul, Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 9, p. 3401-3411, sept. 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/1413-81232020259.16472020>.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Editora UFPR. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/er/n24/n24a11.pdf/>>. Acesso em 16 de novembro de 2021.

EVANGELISTA, Hannah Imbelloni *et al.* **Research, Society and Development**, v. 9, n. 11, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i11.10186>.

FEIJÓ, Vladimir Pinto Coelho; GOMES, Daniel Santos de Castro. Violação dos direitos humanos via discriminação: um panorama da violência pelo viés da interseccionalidade. **Revista Digital Constituição e Garantia de Direitos**, v. 11, n.01. 2018.

FRAZÃO, Deimersom Pereira; COELHO FILHO, Carlos Alberto de Andrade. Motivos para a prática de ginástica em academias exclusivas para mulheres. **Rev Bras Educ Fís Esporte**, São Paulo, v.29, n.01, Jan-Mar, p.149-58, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbefe/a/Dr4WQBFhh5GDzpCvvTLVv6z/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02 de novembro de 2021

CEPESC. Gênero e diversidade na escola: formação de professoras/es em Gênero, Orientação Sexual e Relações Étnico-Raciais. Livro de conteúdo. Versão 2009. – Rio de Janeiro: CEPESC; Brasília: SPM, 2009. Disponível em: [https://www.unifaccamp.edu.br/graduacao/letras\\_portugues\\_ingles/arquivo/pdf/gde.pdf](https://www.unifaccamp.edu.br/graduacao/letras_portugues_ingles/arquivo/pdf/gde.pdf). Acesso em: 14 de agosto de 2020.

GOMES, Christianne Luce. Lazer: necessidade humana e dimensão da cultura. **Revista Brasileira de Estudos do Lazer**. Belo Horizonte, v. 1, n.1, p.3-20, jan./abr. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/rbel/article/view/430>. Acesso em: 19 de nov. 2021.

GOMES, Kyres Silva. Violência contra a mulher e Covid-19: dupla pandemia. **Revista Espaço Acadêmico**, n. 224, set/out, 2020.

HRYNIEWICZ1, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, set. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 05 de nov. 2021.

IBGE. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. Rio de Janeiro: IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais. 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101678.pdf>. Acesso em: 05 de nov. 2021.

JOENK, Inhelora; BLOGOSLAWSKI, Ilson. Liderança e ação para prática docente. *In*: SBISSA, Pedro. **A Psicologia Social entre Rumos e Vertentes**. Rio do Sul: UNIDAVI – PROPPEX, 2013, p. 107 – 133. Disponível em: <https://docplayer.com.br/9864822-Lideranca-e-acao-para-pratica-docente-1.html>. Acesso em: 03 de nov. 2021.

LEMOS, Ana Heloísa da Costa; BARBOSA, Alane de Oliveira; MONZATO, Priscila Pinheiro. Mulheres em *home office* durante a pandemia da COVID-19 e as configurações do conflito trabalho – família. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.60, n.06, nov-dez, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200603>.

LIEBSCHER, Peter. **Quantity with quality?** Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. *Library Trends*, v. 46, n. 4, p. 668-680, Spring 1998.

LOUSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios de teletrabalho na Pandemia COVID-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, Maringá, v.28, Ed.Esp., jun./2020. Disponível em:

<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637>. Acesso em: 03 de nov. 2021.

MANCHUR, Josiane; Affonso SURIANI, Ana Lucia; da CUNHA, Márcia Cristina. A Contribuição De Projetos De Extensão Na Formação Profissional De Graduandos De Licenciaturas. **Revista Conexão UEPG**, v. 9, n. 2, p. 334–341, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5141/514151730016.pdf>. Acesso em: 03 de nov. 2021.

MAZZEI, Leandro Carlos; AMAYA, Katherine; BASTOS, Flávia da Cunha. Programas Acadêmicos de Graduação em Gestão do Esporte no Brasil. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte** – v. 12, n. 1, p. 219-234, 2013. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002413782>Acesso em: 03 de nov. 2021.

MELO, Hildete Pereira; MORANDI, Lucilene. A divisão sexual do trabalho no contexto da pandemia. **Revista Trabalho Necessário**, v. 19, n. 38, p. 105-125, 16 jun. 2021. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/45884>. Acesso em: 03 de nov. 2021.

OLIVEIRA, B. A. de; CUSTODIO, M. L.; HUNGARO, E. M. Disputas em Torno do Tempo e da Vida (ou Morte) do Trabalhador Brasileiro: Contribuições para uma Análise Crítica das Relações entre Lazer, Trabalho e Pandemia. **LICERE** - Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 216–250, 2020. DOI: 10.35699/2447-6218.2020.25432.

OLIVEIRA, Marcelo Andrade Cattoni de; MARQUES, Stanley Souza. Contribuições para uma reconstrução crítica da gramática moderna da maternidade. **Revista Estudos Feministas**, v. 28, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/wJq64NH9Mg5W7hPmxNgx83C/?lang=pt>. Acesso em: 19 de nov. 2021.

PEREIRA, André Marcelo Lima; LIMA, Leonice Domingos dos Santos Cintra. A Desvalorização da Mulher no mercado de trabalho. **Organizações e Sociedade**, [S. l.], v. 6, n. 5, p. 133-148, jun. 2017. Disponível <https://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/277>. Acesso em: 19 de nov. 2021.

PFISTER, Gertrud; RADTKE, Sabine. **Mulheres Tomando a Liderança ou mulheres tomando a liderança nas organizações esportivas alemãs**. Movimento, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 91-129, 2 ago. 2007. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/Movimento/article/view/3549>. Acesso em: 14 de agosto de 2020.

PINTO, Céli Regina Jardim. Feminismo, história e poder. **Rev. Sociol. Polit.** [online]. 2010, vol.18, n.36, pp.15-23. ISSN 0104-4478. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-44782010000200003>

POMBO, Mariana Ferreira. Estrutura ou dispositivo: como (re)pensar a Estrutura ou dispositivo: como (re)pensar a diferença sexual hoje. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 27, p. 1-11, jun. 2019. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/1806-9584-2019v27n254194>, Acesso em: 14 de agosto de 2020.

PRONI, Thaíssa Tamarindo da Rocha Weishaupt; PRONI, Marcelo Weishaupt. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 26, n. 1, p. 1-21, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/41780>. Acesso em: 20 nov. 2021.

QUINAUD, Ricardo Teixeira; FARIAS, Gelcemar Oliveira; NASCIMENTO, Juarez Vieira. Formação profissional do gestor esportivo para o mercado de trabalho: a (in)formação dos cursos de bacharelado em educação física do Brasil. **Movimento - Revista de Educação Física da UFRGS**, vol. 24, núm. 4, 2019, pp. 1111-1124. DOI: <https://doi.org/10.22456/1982-8918.75557>.

RABELO, Amanda Oliveira; MARTINS, António Maria. A mulher no Magistério Brasileiro: um histórico sobre a feminização do magistério.. **ResearchGate**, [S. l.], p. 6167-6176, 30 nov. 2017. Disponível em: <https://docplayer.com.br/11509452-A-mulher-no-magisterio-brasileiro-um-historico-sobre-a-feminizacao-do-magisterio-resumo.html>. Acesso em: 17 nov. 2021. Disponível <https://docplayer.com.br/11509452-A-mulher-no-magisterio-brasileiro-um-historico-sobre-a-feminizacao-do-magisterio-resumo.html> Acesso em: 19 de nov. 2021.

RODRIGUES, Rosângela Rocio Jarros. Educação Profissional da mulher e a ascensão a cargos de liderança. **Revista Labor**, [S. l.], v. 02, n. 18, p. 64-77, nov. 2017. Disponível em <http://www.periodicos.ufc.br/labor/article/view/33504>. Acesso em: 14 de agosto de 2020

ROSA, Marcelo Victor; SOUZA, Marizete de Oliveira; BORGES, Andrey Monteiro. Preconceito contra a mulher na Educação Física Escolar no nono ano. **Revista Prânsis**, v1, 2020. Disponível <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistapraksis/article/view/1789>. Acesso em: 19 de nov. 2021.

SÁ, Bianca Schimdt; FOLRIANI, Maycon Douglas; RAMPAZO, Adriana Vinholi. Assédio Sexual: O Poder do Macho na Universidade. **Estudos de Administração e Sociedade**, v.3, n.2, p. 22-31, 2017. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistaeas/article/view/27415>. Acesso em: 03 de nov. 2021.

SANTOS, Nicole Del Bianco; DIÓGENES, Carla. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. **RENEFARA—Revista Eletrônica de Educação da UniAraguaia Centro Universitário**, v. 14, n. 2, p. 91-102, 2019. Disponível em: <https://www.fara.edu.br/sipe/index.php/REVISTAUNIARAGUAIA/article/view/900>. Acesso em: 03 de nov. 2021.

SERAFIM, Leticia; MENDES, Sabrina. Poder e Violência: A brutalidade no crime de estupro intrafamiliar a partir da interseccionalidade de gênero e classe. In: Tomazoni, Larissa; PRATA, Marcela; ABIKO, Paula. **Mulher e o Direito: um chamado á real visibilidade**. Curitiba: Copyright, p. 272 – 286, 2021.

SILVA, Laura. **Academias Femininas: Quais razões levam mulheres a escolhê-las**. Monografia (Graduação em Educação Física – Bacharelado) – Universidade federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 29 f., 2019. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/202162>. Acesso em: 03 de nov. 2021.

SIQUEIRA, Dirceu Pereira; SAMPARO, Ana Julia Fernandes. Os direitos da mulher no mercado de trabalho.: da Discriminação de Gênero à Luta Pela Igualdade. Revista Direito em Debate – **Revista do Departamento de Ciências Jurídicas e Sociais da Unijuí**, [S. l.], v. 26, n. 48, p. 287-325, dez. 2017. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/revistadireitoemdebate/article/view/7233> Acesso em: 10 de nov. 2021.

SOUZA, Fernando Torres Otero; MARTINS, Rodrigo Lema Del Rio; MELLO, André da Silva. Educação Física e Gestão Escolar: Reflexões sobre a legislação, produção acadêmica e formação docente. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v.18, n.1, p. 327-349 jan./mar. 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/45227> Acesso em: 07 de nov. 2021.

SOUZA, Rebeca Hennemann Vergara; FRANÇA, Maria Paula DA Silva; PEREIRA, Camila Macêdo. Violência de gênero e assédio sexual em uma Universidade Piauiense: aproximações ao campo de estudo. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 5, p. 26705–26721, 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/341924469\\_Violencia\\_de\\_genero\\_e\\_assedio\\_sexual\\_em\\_uma\\_Universidade\\_Piauiense\\_aproximacoes\\_ao\\_campo\\_de\\_estudo](https://www.researchgate.net/publication/341924469_Violencia_de_genero_e_assedio_sexual_em_uma_Universidade_Piauiense_aproximacoes_ao_campo_de_estudo). Acesso em: 19 de nov. 2021.

VIEIRA, Josenia Antunes. A identidade da mulher na modernidade. **D.E.L.T.A**, [S. l.], v. 21: especial, p. 207-238. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/delta/a/9zX7SwFpWpng6tcncZnsrdj/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 03 de nov. 2021.

## Apêndice I

### **ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

1. Hoje no mundo falamos tanto de sexualidades, identidades, mundo do trabalho, lazer, ecologia, raça, me fale como você se localiza nesse mundo.
2. Descreva o cargo que ocupa e suas principais atribuições.
3. Como você percebe as questões de gênero em seu cotidiano?
4. Você já sofreu algum tipo de preconceito relacionado à sua atuação profissional como gestora / líder? Exemplos?
5. Você percebe distinções entre o perfil de liderança exercido por homens e mulheres? Quais?
6. Você já teve enfrentamentos relacionados a questão de gênero, seja por liderados ou líderes?
7. Como você avalia sua atuação como líder?
8. Você utiliza estratégias diferentes para lidar com homens e mulheres?
9. Como você percebe seu volume de trabalho?
10. Em sua percepção, quais são as melhores estratégias para liderar uma equipe de trabalho?
11. Como você percebe a influência de sua formação profissional quanto à capacitação para assumir cargos de liderança no mercado de trabalho?
12. Quais são seus principais desafios no dia a dia?

## Apêndice II

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos você a participar de um estudo desenvolvido pela Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto, intitulado “O mercado de trabalho para elas: reflexões sobre o cotidiano de mulheres que ocupam cargos de liderança no campo da Educação Física”. O trabalho desenvolvido pelos discentes Ariane Gramigna Pinheiro e Vitor Luiz Rocha Rodrigues, sob a coordenação do professor Bruno Ocelli Ungheri, tem como objetivo identificar a percepção de mulheres que ocupam cargos de liderança em empresas que prestam serviços no campo da Educação Física na Região Metropolitana de Belo Horizonte (MG), quanto às particularidades de sua atuação profissional como líderes de equipes de trabalho. Para isso, estamos convidando mulheres profissionais de Educação Física que atuem como líderes de equipe em empresas da Região Metropolitana de Belo Horizonte há pelo menos 6 meses. Caso tenha o interesse em contribuir, você será convidada a participar de uma entrevista online com duração média de 30 minutos. É importante destacar que o agendamento do encontro remoto se faz necessário em função da pandemia em curso, ocorrendo de acordo com sua disponibilidade pessoal. Em adição, destacamos nossa responsabilidade pela garantia do anonimato e pelo sigilo absoluto no tratamento das informações, que serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa. Para tanto, os dados coletados serão mantidos no Laboratório de Pesquisa Lazer, Gestão e Política (LAGEP) da UFOP por um período de 5 anos. Esclarecemos que todas as despesas relacionadas ao estudo serão de responsabilidade dos pesquisadores, não havendo qualquer forma de remuneração financeira para os voluntários. Somado a isso, por se pautar pelo compromisso social e por ter destinação sócio-humanitária, espera-se que a pesquisa aponte benefícios diretos e indiretos para toda a sociedade, sobretudo por estar ligada à iniciativas que visem a promoção de igualdade entre os gêneros no mercado de trabalho. Somado a isso, estimula reflexões sobre os desafios pessoais específicos da área de formação, norteando a construção de planos de carreira. Os riscos para sua participação no estudo são mínimos, mas destaca-se que as questões a serem abordadas poderão tratar situações do cotidiano pessoal e profissional, que podem gerar situações

indesejáveis como constrangimento, desconforto, perturbação e intimidação. Todavia, como medidas profiláticas à possibilidade de materialização das referidas ocorrências, preconiza-se a preservação sigilosa da identidade das participantes, o esclarecimento pormenorizado dos objetivos da pesquisa, a participação livre e voluntária das convidadas, bem como a liberdade para abandonarem/desistirem do projeto quando assim desejarem. Por fim, ressalta-se o compromisso em tratar fidedignamente as informações oferecidas, respeitando integralmente a originalidade dos dados. Assumimos a responsabilidade em prestar assistência integral às mulheres caso possíveis danos ocorram. Assegura-se total liberdade às voluntárias convidadas, que poderão se recusar a participar ou mesmo retirar seu consentimento sem qualquer tipo de ônus para ambas as partes envolvidas. Serão adotados todos os cuidados possíveis para minimizar os riscos da pesquisa, garantindo o cumprimento das disposições estabelecidas neste documento e na Resolução CNS nº466/2012. Para tal, reiteramos que cada voluntária convidada receberá uma via do TCLE devidamente assinada pelo pesquisador e terá sua autonomia respeitada. Cumpre disponibilizar o endereço da Escola de Educação Física, a título de referência para qualquer contato que se faça necessário: Rua Dois, 110, Campus Universitário, Ginásio de Esportes, Morro do Cruzeiro, Ouro Preto / MG, (31) 3559-1518. Informa-se, ainda, o endereço do Comitê de Ética em Pesquisa da UFOP, que tem por objetivo resguardar as participantes da pesquisa. Centro de Convergência, Campus Universitário, telefone (31) 3559-1368. Assim, se você entendeu a proposta da pesquisa e concorda em ser voluntário, favor assinar o protocolo abaixo dando o seu consentimento formal. Desde já, agradecemos a compreensão e voluntariedade.

---

Prof. Dr. Bruno Ocelli Ungheri  
Professor orientador da pesquisa

---

Ariane Gramigna Pinheiro  
Assistente da pesquisa

---

Vitor Luiz Rocha Rodrigues  
Assistente da pesquisa

## Anexo I