



UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO CEARÁ

# CONTEXTUS

## REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO

Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management

ISSN 1678-2089  
ISSNe 2178-9258

[www.periodicos.ufc.br/contextus](http://www.periodicos.ufc.br/contextus)

## Vozes da ancestralidade: Caminhos interseccionais percorridos por mulheres indígenas na gestão organizacional

*Voices of ancestry: Intersectional paths taken by indigenous women in organizational management*

*Voces de ancestro: Caminos interseccionales de mujeres indígenas en la gestión organizacional*

<https://doi.org/10.19094/contextus.2024.85252>

### Aleff dos Santos Santana

<https://orcid.org/0000-0001-5865-0549>

Professor na Universidade Federal do Pará (UFPA)

Doutorando em Controladoria e Contabilidade na Universidade de São Paulo (USP)

[aleffsantana.pesquisa@gmail.com](mailto:aleffsantana.pesquisa@gmail.com)

### Adriana Rodrigues Silva

<https://orcid.org/0000-0003-1538-6877>

Professora no Instituto Politécnico de Santarém.

Doutora em Contabilidade pelo Programa conjunto entre a Universidade do Minho (UMinho) e a Universidade de Aveiro (UA)

[adrianarsilva.ars@gmail.com](mailto:adrianarsilva.ars@gmail.com)

### Juliette de Castro Tavares

<https://orcid.org/0000-0003-1045-6960>

Professora na Universidade Federal do Pará (UFPA)

Doutoranda em Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

[julietetavares@yahoo.com.br](mailto:julietetavares@yahoo.com.br)

### Ana Carolina Yanaguibashi Gonçalves

<https://orcid.org/0009-0002-6547-0903>

Bacharela em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Pará (UFPA)

[anacarolinayanaguibashi@gmail.com](mailto:anacarolinayanaguibashi@gmail.com)

### Jaqueline Ferreira da Silva

<https://orcid.org/0009-0008-4873-1714>

Bacharela em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Pará (UFPA)

[jaquelinefsilva601@gmail.com](mailto:jaquelinefsilva601@gmail.com)

### Informações sobre o Artigo

Submetido em 30/03/2023

Versão final em 21/04/2024

Aceito em 22/04/2024

Publicado online em 17/09/2024

Chamada Especial: (Des)Igualdade, Diversidade e Inclusão – Abordagens Organizacionais e Contábeis

Editores Convidados: Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano, Sandra Maria Cerqueira da Silva e Joao Paulo Resende de Lima

Comitê Científico Interinstitucional

Editor-Chefe: Diego de Queiroz Machado

Avaliado pelo sistema *double blind review* (SEER/OJS – versão 3)



### RESUMO

**Contextualização:** Desde o momento em que os colonizadores chegaram ao Brasil, as mulheres indígenas têm sido alvo de discriminação e violência de várias formas, principalmente por conta de preconceitos de gênero e etnia. Assim, mesmo após mais de 500 anos de luta por um lugar de acolhimento, esforço para preservar suas origens e garantir a subsistência de seu povo, essas mulheres ainda não ocupam os espaços de destaque social e organizacional que merecem.

**Objetivo:** O presente artigo tem como objetivo compreender os caminhos interseccionais percorridos por mulheres indígenas na gestão organizacional. No que tange aos "caminhos interseccionais", este estudo reconhece como as identidades sobrepostas de gênero e etnia podem moldar de maneira única as experiências de mulheres indígenas, influenciando suas jornadas desde a formação acadêmica até o alcance de cargos de liderança.

**Método:** Trata-se de um estudo qualitativo que utilizou o método do relato oral. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com a participação de quatro gestoras indígenas atuantes na região amazônica.

**Resultados:** Os relatos obtidos evidenciaram as violências causadas pela interação dos marcadores sociais de gênero e etnia nas vidas pessoais e profissionais das entrevistadas, desde a saída de suas comunidades para estudar nas cidades, durante a permanência na universidade, até a ocupação de cargos gerenciais.

**Conclusões:** Esta pesquisa contribui para a teoria interseccional ao abordar o gênero e a etnia em um contexto pouco explorado pela literatura - mulheres indígenas em cargos de liderança - e avança na compreensão da diversidade nas organizações. Além disso, contribui para a reflexão sobre a necessidade de desenvolvimento de políticas de diversidade e inclusão e de melhorar as práticas de gestão organizacional.

**Palavras-chave:** Teoria da Interseccionalidade; mulheres indígenas; gênero; etnia; gestão organizacional.

### ABSTRACT

**Background:** Since the moment colonizers arrived in Brazil, indigenous women have been the target of discrimination and violence in various forms, mainly due to gender and ethnic prejudices. Thus, even after more than 500 years of fighting for a place of acceptance, efforts to preserve their origins and guarantee the subsistence of their people, these women still do not occupy the spaces of social and organizational prominence that they deserve.

**Purpose:** This article aims to understand the intersectional paths indigenous women take in organizational management. Regarding "intersectional paths," this study recognizes how the overlapping identities of gender and ethnicity can uniquely shape the experiences of indigenous women, influencing their journeys from academic formation to reaching leadership positions.

**Method:** It is a qualitative study that uses oral reporting. Data collection occurred through semi-structured interviews with the participation of four indigenous managers active in the Amazon region.

**Results:** The accounts obtained highlighted the violence caused by the interaction of the social markers of gender and ethnicity in the personal and professional lives of the interviewees, from leaving their communities to study in cities during their stay at the university to the occupation of managerial positions.

**Conclusions:** This research contributes to intersectional theory by addressing gender and ethnicity in a context little explored in the literature - indigenous women in leadership positions - and advances the understanding of diversity in organisations. It also contributes to reflection on the need to develop diversity and inclusion policies and to improve organisational management practices.

**Keywords:** Intersectionality Theory; indigenous women; gender; ethnicity; organizational management.

**RESUMEN**

**Contextualización:** Desde la llegada de los colonizadores a Brasil, las mujeres indígenas han sido objeto de discriminación y violencia en diversas formas, principalmente por prejuicios étnicos y de género. Así, incluso después de más de 500 años de lucha por un lugar de aceptación, esfuerzos por preservar sus orígenes y garantizar la subsistencia de su pueblo, estas mujeres aún no ocupan los espacios de protagonismo social y organizacional que merecen.

**Objetivo:** Este artículo pretende comprender los caminos interseccionales recorridos por mujeres indígenas en la gestión organizacional. En cuanto a los "caminos interseccionales", este estudio reconoce cómo las identidades superpuestas de género y etnia pueden dar forma de manera única a las experiencias de las mujeres indígenas, influyendo en sus trayectorias desde la formación académica hasta el logro de cargos de liderazgo.

**Método:** Se trata de un estudio cualitativo que utilizó el método del relato oral. La recopilación de datos se llevó a cabo a través de entrevistas semiestructuradas con la participación de cuatro gestoras indígenas activas en la región amazónica.

**Resultados:** Los relatos obtenidos evidenciaron las violencias causadas por la interacción de los marcadores sociales género y etnia en las vidas personales y profesionales de las entrevistadas, desde la salida de sus comunidades para estudiar en las ciudades, durante la permanencia en la universidad, hasta la ocupación de cargos gerenciales.

**Conclusiones:** Esta investigación contribuye a la teoría interseccional al abordar el género y la etnia en un contexto poco explorado en la literatura - mujeres indígenas en puestos de liderazgo - y avanza en la comprensión de la diversidad en las organizaciones. También contribuye a la reflexión sobre la necesidad de desarrollar políticas de diversidad e inclusión y de mejorar las prácticas de gestión organizativa.

**Palabras clave:** Teoría de la Interseccionalidad; mujeres indígenas; género; etnicidad; gestión organizacional.

**Como citar este artículo:**

Santana, A. S., Silva, A. R., Tavares, J. C., Gonçalves, A. C.Y., & Siva, J. F. (2024). Vozes da ancestralidade: Caminhos interseccionais percorridos por mulheres indígenas na gestão organizacional. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 22(spe.), e85252. <https://doi.org/10.19094/contextus.2024.85252>

---

## 1 INTRODUÇÃO

Mulheres de diferentes épocas e culturas compartilham uma mesma história de sofrimento, marcada por exclusão e diferenças, mesmo diante de incansáveis batalhas (Albuquerque & Silva, 2019). Essa trajetória em comum remete às lutas pelo reconhecimento de seus direitos, pois as sociedades foram construídas nos pilares da desigualdade e do poder patriarcal, atribuindo aos traços biológicos ou pseudo-biológicos os critérios de classificação e hierarquia social que contemporaneamente estruturam o comportamento humano (Barros, 2019; Canavate, 2012).

Movimentos sociais como o feminismo tiveram importante papel na luta pela atribuição de direitos às mulheres (Assis, 2019). Hoje, elas já ascenderam em seus cargos e estão cada vez mais frequentes em posições anteriormente consideradas masculinas, como a advocacia, engenharia, procuradoria e magistratura (Salvagni & Canabarro, 2015). No entanto, ainda que tenham buscado aperfeiçoamento profissional e tenham se tornado altamente capazes, as mulheres não alcançaram o devido reconhecimento, reflexo da desigualdade de gênero que persiste dentro das organizações, principalmente em cargos estratégicos e de liderança (Hryniewicz & Vianna, 2018; Proni & Proni, 2018; Salvagni & Canabarro, 2015).

Desse modo, pesquisas mostram que lentamente as mulheres foram ocupando cargos de gestão. Os estudos mais recentes apontam que as mulheres ocupam pouco mais que 30% dos cargos gerenciais no Brasil (IBGE, 2021; GTI, 2021). Não obstante o otimismo, a literatura revela a persistência das diferenças nas organizações, sobretudo salariais, motivadas pelo gênero (Proni & Proni, 2018). Em cargos de direção e gestão, as desigualdades de remuneração chegam a 25,2% (MTE, 2024). O preconceito vem disfarçado por meio de marcadores identitários da diferença de gênero, ferramentas que o mercado de trabalho utiliza para tentar justificar a não escalada das mulheres, colocando-as como eterna parte constitutiva de uma esfera inferior, bem como faz com outras minorias sociais (Salvagni & Canabarro, 2015).

Mulheres, negros e indígenas esbarram na falta de representatividade causada por ideias eurocêntricas, racistas e sexistas, onde as mulheres indígenas são compelidas ao nível mais inferior (Clark et al., 2021). A mulher indígena sofre discriminação e violência de diversas formas desde a colonização do Brasil e, mesmo após os mais de 500 anos de luta por um lugar de acolhimento, esforço para a manutenção das origens e subsistência de seu povo, elas não ocupam espaços de destaques sociais e organizacionais (Xavier et al., 2022).

De acordo com os primeiros dados do Censo Demográfico de 2022, o Brasil tem aproximadamente 1,7 milhão de pessoas indígenas (IBGE, 2022). O movimento indígena vem se fortalecendo desde 1980, com a constituição de 1.029 organizações no país. Porém, a partir de 1987, iniciou-se a criação de organizações específicas de mulheres indígenas que atualmente somam apenas 92,

representando somente 8,94% de todas as organizações indígenas existentes em território brasileiro; as organizações de mulheres indígenas buscam um lugar de liderança e de voz, lutam pela defesa de seus territórios, respeito de seus costumes, não-violência e preconceito de gênero, assim como manutenção de seus valores ancestrais (Gomes, 2020).

Na história, nota-se que as mulheres indígenas assumiram papéis significativos em suas tribos e comunidades, exercendo influência espiritual, política e econômica e participando de decisões cruciais, incluindo a seleção de líderes (Shotton & Mintborn, 2020). Mesmo assim, deparam-se com barreiras na ocupação dos espaços sociais e organizacionais, em particular, os não-indígenas (Kaine, 2017). Essa resistência dos ambientes de poder pode ser mais bem entendida quando se olha a inter-relação dos vários preconceitos que giram em torno das mulheres e povos originários. É nesse sentido que Kimberlé Crenshaw (1989), por meio da teoria da interseccionalidade, defende o tratamento conjunto dos marcadores sociais e critica a concepção dominante de discriminação que vê a subordinação como desvantagem que ocorre ao longo de um único eixo categórico - etnia ou gênero, por exemplo.

A partir do reconhecimento dessas intersecções podemos tratar a forma com que os sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas relacionadas às classes, raças, gênero, etnia, entre outros marcadores sociais indissociáveis (Crenshaw, 2002; Collins & Bilge, 2021). Assim, é possível observar que quando ocorre o cruzamento dos estereótipos, no caso de mulheres indígenas no âmbito da gestão, percebe-se que o fator étnico produz uma intersecção que maximiza as dificuldades deste grupo em diferentes contextos.

Na produção acadêmica nacional existem estudos que abordam especialmente o gênero no contexto organizacional, às vezes sendo relacionado também com a raça (Coelho Júnior & Hein, 2021; Miltersteiner et al., 2020; Hryniewicz & Vianna, 2018), mas nenhum que trabalhe a liderança organizacional por mulheres indígenas. Por outro lado, a literatura internacional apresenta a questão indígena apenas em outras áreas do conhecimento, como: educação, política e relações públicas (Xavier et al., 2022; Clark et al., 2021).

Logo, em decorrência da dificuldade em localizar dados sobre mulheres indígenas em posições de liderança, pois a maioria das pesquisas encontradas ou trabalham com a representatividade feminina, ou com a questão indígena, este artigo tem como objetivo compreender os caminhos interseccionais percorridos por mulheres indígenas na gestão organizacional. Como procedimento metodológico, adotou-se o método do relato oral. A coleta das informações foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com a colaboração voluntária de quatro gestoras indígenas atuantes na região amazônica, selecionadas a partir da técnica de bola de neve.

Por fim, destaca-se que este estudo apresenta

contribuições teóricas para a literatura sobre gestão, uma vez que debatemos a teoria interseccional na realidade de mulheres indígenas em cargos de liderança, mostrando depoimentos e experiências nos diversos ambientes organizacionais. Além disso, fomenta-se as discussões acerca dos preconceitos de gênero e raça enfrentados pela população indígena, dado o contexto brasileiro contemporâneo de intensos conflitos contra os povos originários. No mais, espera-se despertar o interesse para futuras abordagens que busquem compreender os reflexos da sobreposição de marcadores sociais nas organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teoria da Interseccionalidade

A problemática da interseccionalidade tem origem anglo-saxônica e parte do legado feminista negro. Como metodologia de estudo, foi formulada por Kimberlé Crenshaw em 1989, e surgiu da inquietação em perceber gênero e raça serem tratados como categorias mutuamente exclusivas de análise (Hirata, 2014; Crenshaw, 1989). Assim, a teoria veio propor um estudo que considere a inter-relação entre os marcadores sociais das diferenças e como eles criam situações de subordinação.

Embora a interseccionalidade como conceito tenha partido de Crenshaw, outras autoras – a exemplo de Luiza Bairros (1995) e Sueli Carneiro (2003) – também alertaram para a necessidade de olhar questões de gênero e raça em uma relação de interdependência, uma vez que o movimento feminista hegemônico não representava questões da raça e o movimento antirracista não representava questões de gênero (Assis, 2019). O feminismo, ao colocar as demandas das mulheres brancas como se fossem universais, ignorava o racismo que molda significativamente as experiências das mulheres não brancas; já o movimento antirracista não representava questões de gênero, pois não tinha o interesse em debater as vivências das mulheres negras sob o enfoque do gênero, consequentemente as deixando sub-representadas nos dois grupos (Assis, 2019).

Dessa forma, surgiram debates acerca das demandas do feminismo serem tratadas como necessidades universais a todas as mulheres (Carneiro, 2003; Bairros, 1995). Tendo em vista que, se para as mulheres brancas a busca por trabalho era uma questão prioritária, para as mulheres negras, não. Porque existia a necessidade de um meio de subsistência e a falta de políticas que lhes amparasse, colocando-as em atividades com condições precárias (Colling et al., 2018). Nesse sentido, considera-se que o movimento feminista negro veio para “enegrecer o feminismo e feminizar a raça” (Assis, 2019, p. 14).

Crenshaw (1989), ao tratar das questões de gênero e raça, defende que quando a subordinação é retratada através de um único eixo categórico, as mulheres negras são apagadas pelos discursos dos membros privilegiados do grupo: as mulheres brancas no caso das questões de

gênero; e os homens negros nas questões de raça. A autora argumenta que a resolução desse conflito não se daria pela simples inclusão das mulheres negras dentro de um sistema de análise já estabelecido, uma vez que não se trata apenas de somar a hostilidade causada pelo racismo e sexismo. Portanto, sob o ponto de vista de Crenshaw, qualquer abordagem que não considere a interseccionalidade dessas opressões, não é capaz de contemplar satisfatoriamente a subordinação específica que as mulheres negras experienciam.

Hirata (2014) faz uma crítica argumentando que as análises pelo ponto de vista interseccional muitas vezes priorizam a relação gênero-raça, enquanto à classe social não é dada ênfase. No entanto, conforme Colling e Oltramari (2019), a Teoria Interseccional não foi dada como acabada e ainda existem outras variáveis a serem aplicadas para abordar contextos ainda não estudados, como proposto por este trabalho.

A Teoria da Interseccionalidade, tratando dos marcadores gênero e etnia no contexto das organizações é uma novidade na produção acadêmica brasileira. Por outro lado, há estudos internacionais relacionados, como o de Clark et al. (2021) que se preocupou em discutir as perspectivas de mulheres indígenas nas relações públicas australianas. Para as autoras, a desvalorização das mulheres indígenas no campo profissional é uma continuação do racismo e da colonização que se manifestam no ambiente de trabalho. Com uma forte origem patriarcal, as ideologias coloniais fazem com que as mulheres indígenas sejam excluídas ou não vistas perante a sociedade (Kuokkanen, 2011).

A abordagem interseccional consegue identificar as diversas opressões que afetam as mulheres indígenas, as discriminações por elas sofridas, bem como suas formas e seus sujeitos excludentes e de dominação. Tais opressões de gênero, raça e classe detectadas pela teoria da interseccionalidade (Marceau et al., 2020) se manifestam em diversas profissões e áreas do conhecimento. Fredericks e White (2018) também observaram a ausência de mulheres indígenas em cargos de direção no âmbito do ensino superior. Essa história de violência física, moral e psicológica se iniciou com a colonização do Brasil e persiste até hoje, apesar das constantes lutas por seu espaço, evidentemente ainda não aceito por todos ou visto como inexistente (Xavier et al., 2022).

### 2.2 Mulheres Indígenas em Papel de Liderança

Atualmente, os povos indígenas se deparam com múltiplas manifestações de opressão, que vão desde a violência institucional promovida pelo Estado até a desumanização sistemática de suas identidades e territórios. Essas práticas contribuem para a construção de narrativas que subjuguem os povos indígenas, atribuindo-lhes uma posição de inferioridade. Diante deste cenário, torna-se imperativo não apenas reconhecer e denunciar estas formas de opressão, mas também fomentar uma conscientização crítica acerca da necessidade de preservar



as culturas e territórios indígenas. A valorização da diversidade cultural e da ancestralidade indígena, bem como o combate ao racismo e à discriminação dirigidos a esses povos, são essenciais para o fortalecimento de suas lutas e para o estabelecimento de relações interculturais justas e respeitadas (Silva et al., 2018).

Neste contexto de opressão e luta, destaca-se o papel das mulheres indígenas dentro de suas comunidades e movimentos sociais. A transição da luta geral dos povos indígenas para o foco particular nas experiências e desafios enfrentados pelas mulheres indígenas, representa um importante ponto de inflexão na compreensão e abordagem das questões de direitos humanos e justiça social. Enquanto os povos indígenas, de forma ampla, enfrentam desafios relacionados à violência institucional e à desumanização, as mulheres indígenas lidam com uma camada adicional de complexidade devido ao entrelaçamento das dinâmicas de gênero com as de etnia (Dutra & Mayorga, 2019). Esta sobreposição não apenas agrava sua vulnerabilidade a formas específicas de opressão, mas também serve como catalisador para sua crescente mobilização e ativismo.

A mobilização das mulheres indígenas não apenas visa a proteção e o reconhecimento de seus direitos, mas também procura aumentar a visibilidade e o reconhecimento de suas experiências únicas, criando pontes com outros movimentos femininos que compartilham aspirações similares por protagonismo. Conseqüentemente, a crescente institucionalização de suas demandas tem levado lideranças femininas indígenas a uma participação mais ativa em arenas nacionais e internacionais, potencializando suas organizações e ampliando sua capacidade de influenciar políticas públicas. Este engajamento é refletido no aumento da institucionalização das organizações políticas femininas indígenas e na expansão do debate sobre seus direitos. Dessa forma, a ativa participação das mulheres indígenas em movimentos sociais não apenas desafia as estruturas de poder existentes, mas também contribui significativamente para a construção de uma sociedade inclusiva, na qual suas vozes e demandas são reconhecidas e respeitadas (Dutra & Mayorga, 2019).

A inclusão das mulheres indígenas em posições de liderança e espaços decisórios dentro de organizações nacionais e internacionais representa um avanço significativo na luta pela equidade de gênero e reconhecimento dos direitos indígenas. Esta tendência de maior participação, documentada ao longo das últimas décadas, reflete uma mudança gradual, porém significativa, no reconhecimento das capacidades e perspectivas únicas que as mulheres indígenas trazem para a mesa de negociações e decisões políticas. A institucionalização de suas demandas tem sido fundamental nesse processo, permitindo a lideranças femininas indígenas não apenas participar de reuniões importantes e estratégicas, mas também exercer influência significativa na esfera pública e

dialogar produtivamente com a sociedade não indígena (Dutra & Mayorga, 2019).

Os movimentos dos povos indígenas estão se transformando em resistência ativa, buscando expor os efeitos deletérios da colonização e promover a reconciliação entre as visões de mundo ocidental e indígena. Esses movimentos têm resultado em um impulso em direção à descolonização e indigenização de várias instituições ocidentais, visando valorizar e abraçar as culturas e identidades indígenas. Os movimentos buscam pelo reconhecimento das experiências e identidades diversas dos povos indígenas, bem como a necessidade de apreciar suas maneiras distintas de organizar e pensar tanto em relação ao passado pré-colonial quanto ao presente pós-colonial (Bastien et al., 2023). As redes de suporte e solidariedade entre mulheres proporcionam um sistema de compartilhamento de conhecimentos, recursos e apoio mútuo desse público. Tais redes fortalecem a presença feminina na liderança ao criar um ambiente propício ao desenvolvimento de habilidades de gestão e à tomada de decisões coletivas voltadas para o bem-estar das comunidades (Dutra & Mayorga, 2019).

No âmbito dos estudos e práticas de gestão e organização, Parmenter e Drummond (2022) analisaram a situação das mulheres indígenas no setor de mineração na Austrália, destacando desafios como sub-representação, discriminação e assédio sexual. Apesar de avanços na representatividade, essas mulheres ainda enfrentam barreiras significativas, incluindo a ocupação de cargos menos qualificados e mal remunerados. A ausência de políticas específicas para seu empoderamento agrava sua invisibilidade. Além disso, as mulheres indígenas enfrentam barreiras adicionais ao tentar acessar cargos de liderança devido à influência do racismo e da cultura em suas oportunidades de liderança, tornando a luta por representação e reconhecimento desafiadora (Ryan, 2020).

Bastien et al. (2023) destacam que a visão dicotômica imposta pelos colonizadores, que considerava as práticas indígenas como inferiores, existe, persiste e resulta na desconsideração de modos de organização indígenas que foram bem-sucedidos por séculos antes da chegada dos europeus. Neste sentido, há evidências de que as mulheres indígenas terminam por estar melhor representadas na gestão de suas próprias organizações (McGregor, 2011), uma vez que elas enfrentam desvantagens significativas (taxa de desemprego mais alta; barreiras geográficas; diferentes responsabilidades familiares etc.) no mercado de trabalho (Kaine, 2017). Este fenômeno pode ser atribuído a uma confluência de fatores intrínsecos às práticas culturais, sociais e históricas das comunidades indígenas. Primeiramente, muitas culturas indígenas operam sob estruturas matriarcais ou igualitárias, nas quais as mulheres desempenham papéis significativos na tomada de decisões comunitárias (Dutra & Mayorga, 2019). A gestão de suas organizações, portanto, podem refletir essas estruturas sociais, promovendo uma maior inclusão feminina na liderança.

Historicamente, as mulheres indígenas ocuparam posições importantes em suas tribos e comunidades, desempenhando papéis espirituais, políticos e econômicos e tomando decisões cruciais, como a escolha de líderes tribais e a determinação do destino de prisioneiros (Shotton & Mintborn, 2020). As mulheres indígenas são frequentemente as detentoras de conhecimentos tradicionais essenciais, abrangendo desde práticas sustentáveis e agricultura até medicina tradicional e conservação ambiental. Este conhecimento ancestral, passado de geração em geração, posiciona-as como líderes naturais dentro de organizações que valorizam e dependem de tais saberes para a sua operação e missão (Dutra & Mayorga, 2019).

As mulheres indígenas têm uma perspectiva interseccional única, que combina a luta contra o sexismo e o racismo, e demonstram uma determinação excepcional em superar as adversidades e liderar para promover mudanças significativas na sociedade (Ryan, 2020). Portanto, o empoderamento das mulheres indígenas em posições de gestão em suas organizações pode ser visto como uma resposta direta à marginalização histórica, servindo como um ato de autodeterminação e reivindicação de espaço dentro e fora de suas comunidades. A liderança feminina, nesse sentido, não apenas desafia as narrativas coloniais que subestimaram ou invisibilizaram as contribuições indígenas, mas também promove um modelo de gestão ligado a resiliência e à capacidade de adaptação cultural.

Novas pesquisas sobre as mulheres indígenas são necessárias para iluminar as camadas complexas de desafios que elas enfrentam (Ryan, 2020). Com foco em entender a interseção de gênero e raça, e no sentido de compreender as estratégias adotadas para mitigar o impacto das estruturas coloniais e patriarcais, esta pesquisa vem contribuir com a literatura existente sobre a experiência das mulheres indígenas. Nosso objetivo é compreender os caminhos interseccionais percorridos por mulheres indígenas na gestão organizacional. Esta compreensão se faz necessária para o desenvolvimento de intervenções eficazes que promovam a liderança e participação das mulheres indígenas em todos os níveis da sociedade e organizações.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Método do Relato Oral

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho, adota-se como procedimento de pesquisa o método qualitativo do relato oral. Segundo Queiroz (1991), o relato oral consiste no registro de experiências de um indivíduo ou

de um grupo não documentadas. Os relatos orais possibilitam conhecer a experiência efetiva dos colaboradores, permitindo-se captar seus universos particulares através de sua própria perspectiva, avigorando assim os pressupostos dos estudos interseccionais (Colling & Oltramari, 2019).

A escolha do método se deu em razão do tempo despendido para a execução deste trabalho, pois demanda menor duração de realização se comparado com metodologias similares (Queiroz, 1991). Desse modo, ao trazer os relatos orais das mulheres indígenas no desempenho da gestão, o método cumpre sua função quando incorpora na pesquisa vivências precisas, estruturadas e ainda não documentados pela historiografia (Holzmann, 2002), podendo, inclusive, serem fontes de investigação para novos estudos científicos.

#### 3.2 Seleção das Participantes e Técnica de Coleta de Dados

Considerando os procedimentos metodológicos do relato oral, este estudo aplica a entrevista como instrumento de coleta de dados. Inicialmente, definiu-se que as pessoas colaboradoras da pesquisa seriam mulheres pertencentes aos povos originários do Brasil. Determinou-se também que essas mulheres deveriam exercer cargos de gestão nas organizações, ou seja, que no desempenho de suas funções profissionais ocupassem posições de liderança, responsabilidade e tomada de decisão.

Na seleção das participantes, em decorrência das particularidades e limitações das características desejadas desse grupo, empregou-se a técnica da bola de neve. Com essa estratégia, os pesquisadores localizam informantes-chaves, conhecidos como sementes, que indicam pessoalmente outros possíveis colaboradores (Vinuto, 2014). Nesse sentido, por ser uma figura pública, ativista indígena e gestora, a primeira colaboradora (semente) foi identificada por meio das redes sociais. Após contato, ela concordou em participar da pesquisa.

A colaboradora-chave indicou seis gestoras indígenas. Depois de explicar a natureza e especificidades do estudo, três delas aceitaram participar das entrevistas. No total, foram entrevistadas quatro mulheres indígenas que já atuaram em cargos de gestão em organizações públicas ou privadas. Todas as colaboradoras e experiências coletadas são da região amazônica do país. Esse direcionamento é justificado pela alta concentração dos povos originários nesta localidade (IBGE, 2022). Ainda, a diversidade étnica entre as gestoras reflete a realidade de que esse grupo está sub-representado nos ambientes organizacionais. Os perfis das entrevistadas podem ser vistos na Tabela 1.

**Tabela 1**  
Perfil das Entrevistas

Identificação	Idade	Etnia	Cargo / Função
Entrevistada 01	43 anos	Kambeba	Ouvidora Geral do Município
Entrevistada 02	42 anos	Arapium	Coordenadora Estadual da Educação Escolar Indígena
Entrevistada 03	26 anos	Kaxinawá	Supervisora de Reportagem
Entrevistada 04	43 anos	Borari	Chefa da Divisão Municipal de Educação Escolar Indígena

Fonte: Elaboração própria.

Para as entrevistas, escolheu-se o formato do roteiro semiestruturado com perguntas abertas e fechadas, permitindo às participantes liberdade para discutir o tema, além da possibilidade de trazer questões novas e inesperadas à pesquisa por meio das respostas espontâneas (Boni & Quaresma, 2005; Queiroz, 1991). O roteiro de entrevista foi elaborado a partir das concepções

extraídas da literatura sobre interseccionalidade e mulheres indígenas em papel de liderança. Esse instrumento de coleta de dados passou pela fase de pré-testes no mês de setembro de 2022, tendo sido aprovado por três mulheres da área de gestão. No mais, o roteiro utilizado pode ser observado na Tabela 2.

**Tabela 2**

Roteiro de Entrevista

Grupo de Análise	Pergunta	Finalidade
1	Qual o significado de ser mulher indígena para você?	Compreender os significados que as entrevistadas atribuem às mulheres indígenas.
1	O que você considera que foi mais difícil na sua jornada como mulher indígena?	Identificar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres indígenas na sociedade.
1	Enquanto mulher indígena, você já sofreu algum tipo de discriminação ou constrangimento? Caso tenha ocorrido, poderia descrever a situação enfrentada?	Descrever as situações discriminatórias vivenciadas pela mulher indígena na sociedade.
1	Como você considera sua área de atuação em relação à igualdade de gênero e raça?	Verificar a percepção da entrevistada acerca da igualdade de gênero e raça em sua profissão.
1	Você sente que mulheres não indígenas recebem tratamento diferenciado em relação às mulheres indígenas?	Captar a percepção das entrevistadas a respeito da desigualdade racial na sociedade.
1	O que te motivou na escolha da profissão?	Compreender os fatores que levaram à escolha da área de atuação das entrevistadas.
2	Como você relata sua trajetória para alcançar a posição de liderança que ocupa hoje?	Conhecer as trajetórias das mulheres indígenas até o cargo de liderança.
2	O que você considera mais desafiador, sendo uma mulher indígena em um cargo de gestão?	Descobrir os principais desafios enfrentados pela mulher indígena em cargos de gestão.
2	Como você considera que a gestão de mulheres indígenas é vista pela sociedade?	Identificar a percepção das entrevistadas a respeito de como a sociedade enxerga a liderança de mulheres indígenas.
2	Você, alguma vez, sentiu ou presenciou algum tipo de discriminação no local de trabalho? Caso tenha ocorrido, poderia descrever o acontecido?	Apontar situações discriminatórias vivenciadas pelas gestoras no ambiente de trabalho.
2	Como você utiliza os instrumentos de gestão contábil e financeira em seu cargo atual?	Identificar os mecanismos de gestão financeira utilizados pelas gestoras indígenas.
2	Qual a importância dos relatórios contábeis-financeiros para o processo de tomada de decisão do cargo em que você ocupa?	Descobrir a influência exercida pela gestão contábil-financeira no processo de tomada de decisão das entrevistadas.
2	Quais caminhos você sugere para que outras mulheres indígenas também alcancem cargos de gestão?	Apontar os possíveis caminhos para aquelas que desejam ocupar cargos de gestão.

Fonte: Elaboração própria.

Ressalta-se que o roteiro de entrevista foi dividido em dois grupos de análise dos dados orais: (1) ser mulher indígena, onde se buscou entender as trajetórias das entrevistadas enquanto mulheres indígenas na sociedade brasileira e suas visões sobre as dificuldades enfrentadas; e (2) caminhos interseccionais de gestoras indígenas, no qual procurou conhecer o percurso das participantes até o exercício de funções gerenciais, assim como identificar a intersecção de preconceitos na vida pessoal e profissional.

Antes das entrevistas, depois de esclarecer os principais pontos do estudo e dúvidas, os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foram enviados às participantes, assinados e devolvidos por elas de forma eletrônica. Por opção e disponibilidade das colaboradoras, as entrevistas foram realizadas no formato virtual, via videoconferência, nos meses de outubro e novembro de 2022. Cada entrevista durou aproximadamente uma hora e os áudios foram gravados para posterior transcrição das informações coletadas. Apesar de existir restrição temporal na agenda das participantes, não houve necessidade de complementação dos depoimentos.

### 3.3 Organização e Intepretação das Evidências

Por ser a técnica frequentemente usada nos exames de materiais de textos e dados de entrevistas (Flick, 2013), utilizou-se, nesta pesquisa, a análise de conteúdo para organizar e interpretar os resultados encontrados. Esse procedimento visa obter a descrição das informações contidas nas mensagens de comunicações verbais e não-verbais, passando por três fases: pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados (Bardin, 1977). Dentre as modalidades de análise de conteúdo apresentadas por Minayo (2014), este estudo usa a análise temática, por ser voltada especificamente às trajetórias de gestoras indígenas. A seguir, detalha-se a aplicação da técnica de análise de conteúdo no decorrer do presente trabalho acadêmico:

1. Pré-análise: os relatos gravados foram organizados em textos escritos, separados por colaboradora, descritos na ordem apresentada no roteiro de entrevista. As transcrições passaram por ajustes para adequar a linguagem falada à escrita, sem mudar o sentido ou narrativa dos depoimentos. Nesta etapa, verificou-se se as respostas informadas pelas participantes atendiam ao

objetivo da pesquisa, bem como se os arquivos transformados em textos estavam adequados com os dados armazenados (áudios);

2. Exploração do material: as transcrições foram revisadas para identificar padrões nas narrativas das colaboradas, principalmente relacionados ao conteúdo de sobreposição de opressões e discriminações (interseccionalidade). Isto é, a influência da interação entre os marcadores de gênero e etnia no desempenho profissional. Nesta fase, selecionou-se os trechos das histórias temáticas vinculadas ao objeto de estudo, desconsiderando-se elementos não essenciais dos depoimentos, ou que não representavam a realidade do fenômeno de pesquisa como, por exemplo, as saudações iniciais das entrevistas, pausas e distrações;

3. Interpretação dos resultados: as narrativas selecionadas foram estruturadas em tópicos, primeiro para saber a identidade das colaboradas como mulheres indígenas e, depois, suas experiências na gestão organizacional. Esses achados foram discutidos com a literatura precedente sobre interseccionalidade e mulheres indígenas em função de liderança. Nesta etapa, almejou-se adquirir conhecimentos acerca dos avanços, limitações e implicações dos resultados para a área de estudo. Por fim, neste estágio da análise de conteúdo, o trabalho foi estruturado e revisado no formato do presente relatório de pesquisa.

## 4 DESCRIÇÃO DOS RELATOS ORAIS

### 4.1 Ser Mulher Indígena: “desafio, resistência e permanência”

Mulheres de todas as épocas e culturas já experimentaram situações de constrangimento em algum momento da vida. Para algumas entrevistadas, sair da aldeia para a cidade foi um evento que provocou o processo de reflexão sobre o significado de ser mulher indígena. É o que se percebe no discurso da entrevistada 01:

[...] enquanto você está na aldeia você está com os seus. É como se você tivesse num lugar que ninguém vai te olhar torto, ninguém vai te olhar com uma outra leitura que não seja aquela de igual, você é igual a mim, eu sou igual a você e aqui nós somos uma família. Quando você sai da aldeia para cidade a leitura é outra, a construção é outra, o universo é outro, tudo é novo [...] (Entrevistada 01).

Já para a entrevistada 02, essa consciência se deu com a participação em movimentos indígenas:

Quando eu morava na comunidade, na aldeia, então eu não tinha muita essa percepção de o que era ser indígena nem o que é ser mulher indígena. [...] eu vou me formando quanto ter essa percepção da identidade da mulher indígena a partir de 1997, quando eu começo a participar mesmo do (movimento) consciência indígena [...] (Entrevistada 02).

Para a entrevistada 03, ser mulher indígena diz respeito a manter a ancestralidade do seu povo e a resistência frente aos desafios de habitar estruturas sociais:

Ser mulher indígena é desafio, é resistência, é permanência e ocupação de espaço. É trazer consigo a ancestralidade, o desafio de seguir, porque a gente

tem tantas barreiras já como mulher, como mulher indígena eu acho que essas barreiras são ainda maiores, por pessoas desacreditarem da gente, da nossa capacidade, então, é um ato de resistência (Entrevistada 03).

Embora gênero seja uma pauta amplamente discutida nos dias de hoje, nas sociedades indígenas acontece de forma diferente. Conforme pode ser percebido no decorrer das entrevistas, esse assunto não é discutido internamente. A entrevistada 02 fez a seguinte observação:

[...] essa questão do gênero não é muito nossa pauta, a gente não foca nela, mas aí como eu falei, nós temos um movimento indígena, assim muitas mulheres estão à frente do movimento. Porém, a presença do homem ainda é muito maior (Entrevistada 02).

Nesse sentido, as entrevistadas demonstraram haver diferentes olhares sobre o tema dentro de suas comunidades. Em algumas delas, as mulheres não participam de reuniões, mas tomam decisões, enquanto em outras a decisão é somente dos homens. A entrevistada 03 pontua que, embora o papel da mulher ser importante entre seu povo, a posição de liderança ainda é uma questão majoritariamente masculina:

[...] no casamento [no povo Kaxinawá] não é a mulher que segue o homem, na nossa tradição é o homem que sai da casa dele e vai morar com a mulher na casa da mãe dela. Então, a mulher tem muito poder de decisão e na nossa história de criação, no nosso povo a gente tem uma matriarca que é a fundadora do nosso povo, assim, a mulher é vista como algo sagrado, importante (Entrevistada 03).

A fala da entrevistada 01 confirma a diferença no tratamento de gênero por algumas sociedades indígenas. Ela reforça a relação de pertencimento e cooperação que sempre esteve à sua volta:

[...] esse feminismo que a cidade vivencia, para nós não tem a mesma leitura, é diferente. Nós vivemos o feminino, acho que a força da mulher indígena está aí nessa possibilidade de fazer conexões através do respeito (Entrevistada 01).

Sair da aldeia, desse lugar de acolhimento, para ir morar na cidade e precisar se adaptar aos novos costumes e lugares e o ingresso na universidade são algumas das situações que expõem essas mulheres aos ambientes de violência. Essas agressões podem apagar traços de sua ancestralidade. A entrevistada 01 relata a maior violência sofrida por ela nesse processo de “adaptação” fora de sua comunidade:

[...] a pior violência foi eu ter que esquecer a língua do povo que me acolheu, acho que essa foi a pior violência que eu vivi, porque eu tive que esquecer a língua do ticuna e me debruçar e aprender a falar fluentemente bem português (Entrevistada 01).

Da mesma forma, as entrevistadas também relataram constrangimentos nos espaços acadêmicos:

[...] perguntou [professor universitário] para mim assim: o que eu fazia aqui em [cidade], que eu não estava na minha Aldeia? acho que foi a primeira vez, em toda minha caminhada de movimento indígena que eu me senti muito mal com essa fala (Entrevistada 02).

A entrevistada 01 teve experiência semelhante: “[...] no mestrado eu tive que trocar de orientação porque meu conhecimento [foi considerado] era incipiente para estar no



mestrado e ter tirado o segundo lugar. Então, acho que essa foi uma das coisas mais difíceis”.

Para a entrevistada 03 não foi diferente. Ela relembrou sua trajetória acadêmica:

Tudo é difícil do início ao fim, mas eu acredito que o início foi bem mais complicado por ser jovem, por ser mulher e por ser indígena, por ter essas pessoas que desacreditavam da minha capacidade. [...] primeiro que o desafio foi ingressar na faculdade, eu ouvia muito: ela é índia, índio é burro, índio é preguiçoso, ela não tem capacidade, ela não vai conseguir, ela não é para isso, ela é pobre e pobre não deveria estar nem na faculdade [...] (Entrevistada 03).

A entrevistada 04 também enfrentou situações discriminatórias por ter ingressado na universidade por processo seletivo especial para indígenas:

[...] eu entrei [na universidade] pelo processo seletivo especial indígena e por esses motivos, a gente sempre teve dificuldade, os colegas sempre jogando indireta para nós indígenas. [...] eles tipo nos rotulavam de que a gente só estava ocupando vaga naquele espaço e que nós iríamos, digamos assim, dar um prejuízo para a universidade [...] (Entrevistada 04).

Ademais, ela precisou lidar com outro desafio que foi equilibrar vida pessoal e profissional:

[...] meu percurso acadêmico por ser mulher, estando na graduação, ser mãe, ser liderança, aí eu tive que conciliar, para que eu conseguisse dar conta de uma formação que era o que eu tanto almejava, fazer o papel de mãe que não é fácil [...] (Entrevistada 04).

Contudo, o preconceito nem sempre é explícito. Em algumas situações, fica a dúvida sobre determinadas atitudes, como foi o caso vivenciado pelas entrevistadas: “As pessoas não queriam me dar emprego porque eu não tinha experiência com sala de aula. Então, eu não sei se isso era só comigo por gênero ou se isso se dava de maneira geral” (entrevistada 01). A entrevistada 03 viveu isso de forma camuflada pela falsa justificativa de que ela não possuía o conhecimento necessário para exercer a função que lhe foi oferecida:

[...] eu tive que ouvir assim: ah, mas você vai colocar essa menina para gerir uma rede, ela não conhece, ela não sabe, ela não tem capacidade para isso, eu acho que você tem que colocar uma outra pessoa com mais capacidade [...] (Entrevistada 03).

Todavia, essas mulheres não se intimidaram perante as violências sofridas, ao contrário, buscaram referência e inspiração em outras mulheres:

[...] eu tenho uma referência mesmo dessa mulher que está na frente das lutas e que participa de muitas ações, que é a minha própria mãe [...] eu me vejo muito na figura dela, porque ela sempre foi assim essa mulher muito corajosa, muito destemida (Entrevistada 02).

E, assim, elas vêm construindo seu espaço e conquistando o respeito que merecem: “[...] hoje onde eu atuo, as mulheres indígenas são chefes, elas são gerentes, elas são diretoras” (entrevistada 03). Como pode ser visto nos relatos das entrevistadas, houve incontáveis desafios desde o início de suas jornadas, mas a determinação e persistência as fez superar todos eles e, hoje, elas inspiram e encorajam muitas outras.

## 4.2 Caminhos Interseccionais de Gestoras Indígenas: “Se tu podes, eu também posso”

As mulheres são educadas para serem invisíveis na sociedade. Desejar ocupar um cargo de destaque pode parecer ambicioso demais, principalmente para as mulheres indígenas que têm o fator gênero agravado pelo fator etnia. Porém, as entrevistadas relataram que o fato de terem sido criadas por mulheres fortes e que sempre estavam à frente das decisões do seu povo, as inspirou e as encorajou a não se intimidarem em ocupar esse espaço:

Eu cresci vendo a minha avó na relação com as pessoas, na relação com os não indígenas, na relação com os indígenas, nas tomadas de decisões. [...] eu tive bons exemplos na minha caminhada que me proporcionaram chegar aonde eu cheguei, ter o reconhecimento que tenho, ter o respeito que eu tenho nas aldeias de vários povos no Brasil (Entrevistada 01).

A entrevistada 02 seguiu os passos da mãe, inclusive na profissão:

Ela [a mãe] tem um dom assim para ensinar, então, eu queria ser professora também que nem minha mãe. [...] é engraçado porque eu sempre disse assim: eu quero estar na área da educação. Eu quero trabalhar na gestão da educação, mas era só um desejo bem lá atrás, entendeu? Eu nunca imaginei que um dia eu podia estar realmente na gestão da educação escolar indígena (Entrevistada 02).

A inserção no mercado de trabalho e a convivência com os colegas colocam em discussão as exigências impostas sobre a imagem das mulheres. A entrevistada 03 contou que sofreu discriminação por usar seus objetos pessoais no ambiente de trabalho:

O pedido de tirar as minhas miçangas, as minhas penas, os meus colares, porque não queriam que eu usasse isso no meu trabalho e eu bati muito meu pé falando que se tirassem isso iam estar tirando a minha identidade (Entrevistada 03).

Ela também contou que precisou entrar com uma ação judicial para conseguir assinar com o sobrenome indígena, o que não era permitido na empresa.

A frase ouvida de um colega de trabalho pela entrevistada 04 reforça os estereótipos que ainda existem sobre os povos indígenas: “[...] eu já vou ali resolver a situação dos indígenas antes de eu levar uma flechada [frase do colega]. Para eles pode até ser uma brincadeira, para nós não, para nós é uma falta de respeito”. A entrevistada contou, ainda, outro episódio semelhante que teve com outra colega: “[...] ah, hoje é dia do índio é? Eu quero ver todo mundo pelado aqui [fala da colega]. São esses tipos de comentários que para nós não são legais, é discriminação total”.

Além disso, provar-se competente para a posição conquistada também foi um dos maiores desafios listados pelas gestoras: “Mostrar que você tem capacidade de fazer. Por mais que você não saiba, [deve-se] mostrar que você tem pernas para correr atrás e aprender” (entrevistada 01). A entrevistada 02 também fez relato semelhante: “Algumas pessoas nos acham que nós não temos capacidade, que não somos competentes para estar ocupando determinados cargos, por mais que você se esforce há quem vai sempre duvidar da sua competência”.

Da mesma forma, a entrevistada 03 lembrou que duvidarem da sua capacidade foi um dos momentos mais difíceis em sua trajetória profissional: “A aceitação, as pessoas aceitarem que uma menina de 22 anos, 23 anos de idade, iria assumir um cargo de gestão, mulher indígena que teoricamente não sabia de nada, recebi capacitação e fui”. Para a entrevistada 04, o questionamento de sua capacidade igualmente foi algo que a marcou sua história de vida: “[...] eu nunca esqueço porque lá foi assim [um dos momentos que eles tentaram nos diminuir, achando que por ser indígenas nós não éramos capazes [...]].”

Apesar de terem conquistado o espaço e se provarem capazes e merecedoras do papel que desempenham, as entrevistadas narraram situações discriminatórias em seus cargos por serem mulheres:

Dentro do cargo que eu ocupo, eu dialogo com muitos homens. Eu já senti uma vez resistência porque tem grupos [indígenas] que só dialogam mesmo com homens. Então, quando eles chegaram lá e eles viram que iam tratar da pauta com uma mulher, eles não se sentiram assim tão confortável, até assim a reunião fluiu (Entrevistada 02).

A entrevistada 03 vivenciou até mesmo situações de assédio no ambiente de trabalho, revelou ter sido mandada de volta para casa por estar usando saia e em outro episódio em que foi exposta, resultando na expulsão de um colega de trabalho:

Sofri alguns assédios na verdade, eu já fui mandada embora por causa que eu fui de saia para o trabalho, mas a saia era no joelho. [...] e uma outra vez um colega estava fazendo um ajuste de câmera e deu zoom e focou na minha parte íntima. Assim, eu estava de calça e ele focou para mostrar a minha parte íntima mesmo e esqueceu de apagar, ficou disponível para todo mundo da empresa (entrevistada 03).

A entrevistada 01, por outro lado, afirmou nunca ter sofrido ou presenciado violência de gênero ou etnia no local de trabalho:

Graças a Deus tenho uma relação muito boa com a minha equipe. [...] eu me sinto muito bem respeitada e muito bem acolhida ali no meu ambiente de trabalho, em nenhum momento me traz nenhum tipo de desconforto, não (Entrevistada 01).

Em relação ao uso do conhecimento de gestão contábil-financeiro, a entrevistada 03 enfatiza sua importância para o processo de tomada de decisão:

[...] eu preciso [das informações contábeis] para desenvolver as atividades, para calcular os meus passos, até onde eu posso ir e o que é que não dá para fazer. [...] eu acho que sem isso eu não consigo andar, eu vou ficar no escuro (entrevistada 03).

As entrevistadas não elaboram nem utilizam informações contábeis e/ou financeiras. Elas esclarecem que suas ações são pautadas em relatórios das atividades executadas.

A entrevistada 04, no cargo de coordenadora da educação escolar indígena, revelou que não tem acesso a documentos contábeis ou financeiros:

A gente não tem esse acesso, não passa por nós esse negócio de finanças. A gente nem sabe na verdade para onde vai o recurso que vem destinado para educação escolar indígena. [...] a gente não tem assim conhecimento, a não ser se a gente for lá [na Secretaria de Finanças do município] pedir uma prestação de

contas, muito difícil eles nos atenderem [...] (Entrevistada 04).

O orgulho da trajetória e de suas conquistas pode ser percebido na fala das entrevistadas: “[...] vou levar o aprendizado de dizer que uma mulher indígena entrou lá e conseguiu cumprir metas prometidas [...]” (entrevistada 01). A entrevistada 02 destaca a felicidade em inspirar outras mulheres:

[...] eu fico feliz que várias mulheres já me disseram isso e eu nem tinha dimensão desse cargo e o fato realmente de eu ser mulher, assumindo a coordenação, elas dizem assim - se tu podes, eu também posso. Já ouvi muito isso - se tu chegaste lá, eu também posso chegar (Entrevistada 02).

Quanto aos caminhos a serem percorridos por aquelas que almejam cargos de destaque, a entrevistada 03 ressalta a importância da capacitação e também a necessidade de se criar oportunidades:

Eu acho que a oportunidade e busca de conhecimento, as oportunidades, elas também têm que surgir, elas também têm que vir e partir das empresas, partir das instituições e a gente se capacitar, se preparar para esse cargo, não é só esperar que surjam, mas a gente também não ter as ferramentas necessárias para ocupar esse espaço (Entrevistada 03).

Já a entrevistada 02 destaca as competências necessárias ao papel de liderança:

Eu acho que a primeira grande qualidade que um gestor indígena deve ter é a capacidade de saber ouvir. [...] e respeitar, saber que o outro é um ser humano, saber que o outro tem capacidade, mas ele também tem limites (Entrevistada 02).

A entrevistada 04 encoraja aquelas que desejam seguir o mesmo caminho:

O melhor caminho é ela se aceitar como uma pessoa capaz, buscar conhecimento no campo que ela mais gosta, no caso, seja na saúde, na educação ou na arte. Que aqui temos muitas artistas, então, eu creio que o melhor para mulher é ocupar esses espaços, buscar conhecimento, não desistir (Entrevistada 04).

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo teve o objetivo compreender os caminhos interseccionais percorridos por mulheres indígenas na gestão organizacional. Com base nas narrativas das entrevistadas foi possível identificar os marcadores sociais presentes em seus caminhos até chegarem em cargos de liderança, revelando como a sobreposição do gênero e etnia pode afetar suas carreiras profissionais nas organizações.

O primeiro marcador social presente no relato das participantes da pesquisa está relacionado à sua etnia, mais especificamente a sua língua. A transição de suas comunidades para as zonas urbanas revelou-se um processo desafiador, afinal, para adequar-se aos costumes e idioma da cidade, acabaram renunciando a sua identidade linguística. Ao analisarmos essa questão sob a lente da interseccionalidade podemos associar esse processo de marginalização linguística à discriminação e ao preconceito decorrentes de sua origem étnica perpetuados desde o período de colonização quando os colonizadores trataram suas práticas e costumes como inferiores. Dessa

forma, esse estudo identificou que a linguagem desempenha um papel crucial na discussão da interseccionalidade, especialmente no contexto dos povos originários. Afinal, não podemos esquecer que a supressão da língua materna foi uma das principais estratégias utilizadas pelos colonizadores para subjugar e eliminar as culturas dos povos colonizados. Assim, essa perda representa não apenas a renúncia de uma forma de comunicação, mas também um ato de violência cultural que busca apagar a identidade e a autonomia desses povos.

A marginalização linguística é um reflexo do sistema de opressão mais amplo que afeta os povos indígenas e destaca a necessidade de lutar pela preservação e revitalização de suas línguas como parte essencial da luta pela justiça e igualdade. Portanto, ao identificar a linguagem como um marcador interseccional apresentado pelas participantes da pesquisa, fica evidente que a questão linguística desempenha um papel central na discussão da interseccionalidade. Além disso, os relatos das experiências vividas pelas entrevistadas revelaram os estereótipos sociais sobre os povos indígenas, relacionados à falta de conhecimento, a forma de se vestir e de se comportar.

O segundo marcador social, presente nos relatos das participantes, refere-se a gênero. As experiências compartilhadas evidenciam a violência de gênero, os desafios para provar competência e as desigualdades enfrentadas pelas mulheres indígenas ao se depararem com estereótipos e discriminação nas zonas urbanas. Essa violência tem consequências diretas no alcance e manutenção dessas mulheres em cargos de liderança. Embora a literatura apresente que em algumas etnias mulheres possuam voz, representatividade e participam da tomada de decisões em suas comunidades, a representação majoritária de liderança ainda é masculina, conforme narrado por duas entrevistadas.

Acreditamos que entender o marcador de gênero como uma demanda de mulheres indígenas representa um importante achado para teoria da interseccionalidade. Significa repensar de forma mais eficaz as desigualdades e as violências que mulheres indígenas enfrentam. Refletindo especialmente no que disse Crenshaw (1989), sobre a necessidade de ir além, pois a adoção de uma abordagem que considere apenas as categorias isoladas de raça e gênero pode ser superficial. É necessário compreender como essas opressões interagem e se entrelaçam na experiência das mulheres indígenas, pois elas são complexas e únicas.

A interseccionalidade desses marcadores ocorreu, segundo os relatos das participantes da pesquisa, especialmente no ingresso à universidade e início de suas carreiras profissionais. Foi nesse período que a violência – explícita ou não – contra sua cultura e gênero se tornou mais presente, expondo assim as múltiplas formas de discriminações que enfrentaram. Todas as entrevistadas revelaram que sofreram discriminação no ambiente acadêmico, seja por professores ou colegas de curso.

Não é novidade que o ambiente acadêmico possui características opressoras: eurocêntricos e patriarcais, e que o ambiente dos negócios é resistentemente patriarcal. Infelizmente, o espaço que deveria ser de inclusão muitas vezes se torna um lugar de exclusão e subalternização para determinados grupos. Para as participantes indígenas, o acesso à educação superior representou um desafio adicional, visto que as entrevistadas, em sua maioria, são as primeiras da família a ter diploma de nível superior, e estas revelaram que sofreram discriminação no ambiente acadêmico, seja por professores ou colegas.

Inferiorizados por seus colonizadores no seu saber e na sua cultura, os povos indígenas agora se deparam com tentativas de subjugação nos ambientes universitários e no mercado, que buscam colocá-los em uma posição de subserviência que ocorre por meio da subalternização de suas línguas, inferiorização de seu gênero e até mesmo da ridicularização de suas vestimentas. De acordo com relatos das entrevistas e evidências encontradas por Cembranel et al. (2020) e Hryniewicz e Vianna (2018), mulheres indígenas sofrem restrições em relação ao uso de objetos culturais e vestimentas tradicionais. Além disso, há relatos sobre o acúmulo de papéis desempenhados por essas mulheres em suas funções domésticas, comunitárias e familiares. Esse fenômeno já foi observado em estudos de gênero, como os de Cembranel et al. (2020), Hryniewicz e Vianna (2018) e Fredericks e White (2018). Esses estudos destacam a sobrecarga enfrentada pelas mulheres indígenas, que assumem múltiplos papéis e responsabilidades, tanto dentro de suas casas quanto em suas comunidades e famílias.

A interseccionalidade desses marcadores – gênero, raça, linguagem – é refletida na baixa representatividade de minorias sociais em cargos de liderança (Hryniewicz & Vianna, 2018). Mesmo que essas mulheres desempenhem um papel ativo nas decisões espirituais, políticas e econômicas de suas tribos, como apresentado por Shotton e Mintborn (2020), é indiscutível que elas enfrentam complexidades adicionais devido à intersecção entre as dinâmicas de gênero e etnia. Assim como a discussão da interseccionalidade nasce a partir da soma das lutas enfrentadas por mulheres brancas e mulheres negras, gênero e raça, as mulheres indígenas enfrentam desafios únicos e complexos, pois observou-se, também, que as questões de gênero têm diferentes perspectivas de acordo com cada etnia.

É importante registrar que a grande maioria das entrevistadas é a primeira, do seu núcleo familiar, a ter um diploma de nível superior. E que, mesmo diante dessas circunstâncias, buscaram ocupar esses espaços de educação e liderança. Construíram-se a partir da observação e convivência com mulheres líderes que atuavam em reuniões em suas aldeias. E hoje, essas mulheres que um dia foram inspiradas, transformaram-se em inspiração para que outras mulheres indígenas, passem a ser presença ativa nos espaços de tomada de decisão.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O preconceito e invisibilidade marcaram – e ainda marcam – toda a trajetória de lutas das mulheres. Apesar dos avanços conquistados com muito esforço, tempo e aperfeiçoamento acadêmico e profissional, elas ainda ocupam menos espaços e recebem pouco reconhecimento. Pesquisas recentes mostram que áreas consideradas masculinas lentamente estão sendo tomadas pela presença feminina.

As dificuldades ficam ainda mais evidentes quando os marcadores sociais são identificados e interseccionados. Quando, além do gênero, agrega-se o marcador étnico, essa representação torna-se ainda menor, pois a violência e a discriminação enfrentadas pela mulher indígena desde a colonização ainda são grandes obstáculos para o alcance de posições de liderança. Diante desse cenário, este trabalho visou compreender os caminhos interseccionais percorridos por mulheres indígenas na gestão organizacional.

Os resultados mostraram que o enfrentamento do preconceito e da falta de oportunidades caminha ao lado delas desde o início de suas jornadas, passando pela decisão de deixar seus povos, pelo ambiente acadêmico – visto que todas possuem formação superior – e permanece mesmo após a ruptura necessária de todas as barreiras ao longo de seus caminhos profissionais para a ocupação e manutenção de seus cargos de liderança.

Os achados evidenciaram que todas as entrevistadas, em algum momento de suas carreiras, sofreram algum tipo de preconceito. Embora ocupe um cargo de gestão, nota-se que os relatórios contábeis-financeiros são utilizados por apenas 25% das entrevistadas, as demais possuem setor específico dentro da organização. Todavia, a entrevistada que dispõe dos relatórios contábeis-financeiros enfatizou a importância disso no exercício de suas atividades. Mesmo diante das dificuldades enfrentadas, todas sentem orgulho de suas origens e de tudo que alcançaram profissionalmente, mas principalmente de serem vozes ativas em posições de liderança, ocupando espaços, defendendo seus costumes e lutando por seus povos.

Quanto às limitações da pesquisa, destaca-se a sub-representação de mulheres indígenas em cargos de liderança. Outra restrição se deu pelo número limitado de pesquisas de apoio sobre o tema. Este trabalho, ao compreender os caminhos percorridos por mulheres indígenas que alcançaram cargos de gestão, contribui para a aplicação da teoria interseccional em conjunturas não examinadas pela literatura, além de incitar a discussão das violências sofridas por mulheres indígenas nas organizações.

Além disso, os relatos de superação dos desafios pelas entrevistadas e como romperam os laços históricos do preconceito e do machismo, servem de estímulo para que outras mulheres se inspirem em suas jornadas. Por fim, como recomendação para futuras pesquisas, sugere-se o

desenvolvimento de trabalhos que busquem investigar os reflexos de novos marcadores sociais no ambiente organizacional como, por exemplo, orientação sexual, pessoas com deficiência e etarismo, assim como estudos comparativos com gestoras indígenas de outras regiões do Brasil.

## REFERÊNCIAS

- Albuquerque, A. G., & Silva, A. M. T. B. (2019). A mulher nas Ciências Naturais: uma história de enfrentamentos e conquistas. *Research, Society and Development*, 8(9), 1-12. <https://doi.org/10.33448/rsd-v8i9.1311>
- Assis, D. N. (2019). *Interseccionalidades*. Universidade Federal da Bahia. <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/30892>
- Bairros, L. (1995). Nossos feminismos revisitados. *Revista Estudos Feministas*, 3(2), 458-463.
- Bastien, F., Coraiola, D. M., & Foster, W. M. (2023). Indigenous peoples and organization studies. *Organization Studies*, 44(4), 659-675. <https://doi.org/10.1177/01708406221141545>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trans.). Edições 70.
- Barros, J. D. A. (2019). *Igualdade e diferença: construções históricas e imaginárias em torno da desigualdade humana*. Editora Vozes.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em tese: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2(1), 68-80. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>
- Canavate, D. L. (2012). Raza y etnia, sexo y género: el significado de la diferencia y el poder. *Reflexión Política*, 14(27), 68-84. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11023066006>
- Carneiro, S. (2003). Enegrecer o feminismo: a situação da mulher negra na América Latina a partir de uma perspectiva de gênero. *Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígena da Universidade Católica de Pernambuco*. [https://www1.unicap.br/neabi/?page\\_id=137](https://www1.unicap.br/neabi/?page_id=137)
- Cembranel, P., Floriano, L., & Cardoso, J. (2020). Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, 22(57), 57-67. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e78116>
- Clark, T., Dodson, S., Guivarra, N., & Hunt, Y. W. (2021). "We're not treated equally as Indigenous people or as women": the perspectives and experiences of Indigenous women in Australian public relations. *Public Relations Inquiry*, 10(2), 163-183. <https://doi.org/10.1177/2046147X211005358>
- Coelho Júnior, P. J., & Hein, A. S. (2021). Gênero, raça e diversidade: trajetórias profissionais de executivas negras. *Revista Organizações & Sociedade*, 28(97), 265-293. <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/20754>
- Colling, T., & Oltramari, A. P. (2019). História de vida e Teoria Interseccional. *Revista ADM. MADE*, 23(2), 59-69. <http://doi.org/10.21714/2237-51392019v23n2p059069>
- Colling, T., Oltramari, A. P., & Rodrigues, M. B. (2018). *Enegrecendo a carreira*. In: Pérez-Arrau, G., Mandiola, M., Isla, P., Muñoz, R., & Ríos, N. (Eds.). *Nuevas formas de organización y trabajo: Latinoamérica frente a los actuales desafíos económicos, sociales y medioambientales* (pp. 1328-1336). Editora Red Pílares. [https://www.academia.edu/38437389/Editorial\\_Nuevas\\_formas\\_de\\_organizacion\\_y\\_trabajo\\_Latinoame\\_rica\\_frente](https://www.academia.edu/38437389/Editorial_Nuevas_formas_de_organizacion_y_trabajo_Latinoame_rica_frente)



- [a los actuales desafios economicos sociales y medioambientales](#)
- Collins, P. H. & Bilge, S. (2021). *Interseccionalidade*. Boitempo.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139–167. <https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8/>
- Crenshaw, K. (2002). Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero (L. Schneider, Trad.). *Revista Estudos Feministas*, 10, 171–188. (Obra original publicada em 2002). <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2002000100011>
- Dutra, J. C. D. O., & Mayorga, C. (2019). Mulheres indígenas em movimentos: possíveis articulações entre gênero e política. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 39(n.spe), e221693. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003221693>
- Flick, U. (2013). *Introdução à Metodologia da Pesquisa*. Penso.
- Fredericks, B., & White, N. (2018). Using bridges made by others as scaffolding and establishing footings for those that follow: *Indigenous women in the academy*. *Australian Journal of Education*, 62(3), 243–255. <https://doi.org/10.1177/0004944118810017>
- Gomes, A. F. (2005). O outro no trabalho: mulher e gestão. *REGE: Revista de Gestão USP*, 12(3), 1-9. <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2005.36522>
- Gomes, S. (2020). Organizações de Mulheres Indígenas no Brasil: resistência e protagonismo. *ISA - Instituto Socioambiental*. <https://site-antigo.socioambiental.org/pt-br/noticias-socioambientais/organizacoes-de-mulheres-indigenas-no-brasil-resistencia-e-protagonismo>
- Grant Thornton International - GTI. (2021). *Women in Business 2021: a window of opportunity*. <https://www.grantthornton.de/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2021/grant-thornton-women-in-business-report-2021.pdf>
- Hirata, H. (2014). Gênero, classe e raça: interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. *Tempo Social*, 26(1), 61-73.
- Holzmann, L. (2002). Histórias de vida e depoimentos pessoais. *Revista Emancipação*, 2(1), 43-56. <https://revistas.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/29>
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331-344. <http://doi.org/10.1590/1679-395174876>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2022). *Indígenas: primeiros resultados do universo*. [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3103/cd\\_2022\\_indigenas.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3103/cd_2022_indigenas.pdf)
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2021). *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil* (2. ed.). [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf)
- Kaine, S. (2017). Women, work and industrial relations in Australia in 2016. *Journal of Industrial Relations*, 59(3), 271-287. <https://doi.org/10.1177/0022185617696124>
- Kuokkanen, R. (2011). Indigenous economies, theories of subsistence, and women: Exploring the social economy model for indigenous governance. *American Indian Quarterly*, 35(2), 215-240. <https://doi.org/10.5250/amerindiquar.35.2.0215>
- Marceau, S. G., Romero, D. F., Estrada, V. J., & Rice, R. (2020). Approaching violence against indigenous women in the Americas from relational, intersectional and multiscalar perspectives. *Canadian Journal of Latin American and Caribbean Studies*, 45(1), 5-25. <https://doi.org/10.1080/08263663.2020.1690769>
- McGregor, J. (2011). *Women in management in New Zealand*. In: Davidson, M. J., Burke, R. J., & Richardsen, A. M. (Eds.). *Women in Management Worldwide* (pp. 247-261). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003062219>
- Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. (2024). *Relatório de transparência salarial e de critérios remuneratórios*. <https://docs.google.com/presentation/d/1Fzz5Jm8iM2LvCMGVjIhwHWlaiYiDuoO7/edit#slide=id.p1>
- Milstersteiner, R. K., Oliveira, F. B., Hryniewicz, L. G. C., Sant'anna, A. D. S., & Moura, L. C. (2020). Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 406-423. <http://doi.org/10.1590/1679-395120190176>
- Minayo, M. C. S. (2014). *O Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (14a ed.). Hucitec.
- Parmenter, J., & Drummond, F. (2022). "What did I get myself into?" Indigenous women and mining employment in Australia. *The Extractive Industries and Society*, 12, 101189. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2022.101189>
- Proni, T. T. D. R. W., & Proni, M. W. (2018). Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, 26(1). <https://doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n141780>
- Queiroz, M. I. P. (1991). *Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva*. T. A. Queiroz.
- Ryan, T. (2020). The intersectional challenges of indigenous women's leadership. *Journal of Indigenous Studies and First Nations and First Peoples' Cultures*, 3(2), 149-171. <https://doi.org/10.5325/aboriginal.3.2.0149>
- Salvagni, J., Canabarro, J. R. S. (2015). Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado - GeSec*, 6(2), 88-110. <https://doi.org/10.7769/gesec.v6i2.347>
- Silva, K., Machado, V. S., Furtado, G. G. B., & Rodrigues, A. B. (2018). Tutela, classificações e prática da renda indígena no relatório figueiredo: algumas considerações sobre processos de desumanização dos povos indígenas na gestão do serviço de proteção aos índios. *Espaço Ameríndio*, 12(2), 314-314. <https://doi.org/10.22456/1982-6524.83576>
- Shotton, H. J., & Minthorn, R. Z. T. H. A. (2020). Narratives of indigenous women leaders. *Wicazo Sa Review*, 35(1/2), 74-85.
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, 22(44), 203-220. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>
- Xavier, A. R., Passos, S. J., & Andrade Tavares, R. S. (2022). Mulheres indígenas e o empreendedorismo na etnia Kanindé, Aratuba, Ceará. *Revista Cocar*, 16(34), 1-20. <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/4437>

**CONTEXTUS**

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO.

ISSN 1678-2089

ISSNe 2178-9258

1. Economia, Administração e Contabilidade – Periódico
2. Universidade Federal do Ceará. FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE (FEAAC)**

Av. da Universidade – 2486, Benfica

CEP 60020-180, Fortaleza-CE

**DIRETORIA:** Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano  
 José Carlos Lázaro da Silva Filho
Website: [www.periodicos.ufc.br/contextus](http://www.periodicos.ufc.br/contextus)E-mail: [revistacontextus@ufc.br](mailto:revistacontextus@ufc.br)

A Contextus assina a Declaração de São Francisco sobre a Avaliação de Pesquisas (DORA).



A Contextus é associada à Associação Brasileira de Editores Científicos (ABEC).



Esta obra está licenciada com uma licença Creative Commons Atribuição – Não Comercial 4.0 Internacional.

**EDITOR-CHEFE**

Diego de Queiroz Machado (UFC)

**EDITORES ADJUNTOS**

Alane Siqueira Rocha (UFC)

Márcia Zabdiele Moreira (UFC)

**SUORTE ADMINISTRATIVO E DE EDITORAÇÃO**

Heloisa de Paula Pessoa Rocha (UFC)

**EDITORES ASSOCIADOS**

Adriana Rodrigues Silva (IPSantarém, Portugal)

Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio)

Allysson Alex Araújo (UFCA)

Andrew Beheregarai Finger (UFAL)

Armando dos Santos de Sousa Teodósio (PUC-MG)

Brunno Fernandes da Silva Gaião (UEPB)

Carlos Enrique Carrasco Gutierrez (UCB)

Cláudio Bezerra Leopoldino (UFC)

Dalton Chaves Vilela Júnior (UFAM)

Elionor Farah Jreige Weffort (FECAP)

Ellen Campos Sousa (Gardner-Webb, EUA)

Gabriel Moreira Campos (UFES)

Guilherme Jonas Costa da Silva (UFU)

Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (UFPE)

Jorge de Souza Bispo (UFBA)

Keyssa Manuela Cunha de Mascena (UNIFOR)

Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira (UNINOVE)

Marcos Cohen (PUC-Rio)

Marcos Ferreira Santos (La Sabana, Colômbia)

Mariluce Paes-de-Souza (UNIR)

Minelle Enéas da Silva (Universidade de Manitoba, Canadá)

Pedro Jácome de Moura Jr. (UFPB)

Rafael Fernandes de Mesquita (IFPI)

Rosimeire Pimentel (UFES)

Sonia Maria da Silva Gomes (UFBA)

Susana Jorge (UC, Portugal)

Thiago Henrique Moreira Goes (UFPR)

**CONSELHO EDITORIAL**

Ana Sílvia Rocha Ipiranga (UECE)

Conceição de Maria Pinheiro Barros (UFC)

Danielle Augusto Peres (UFC)

Diego de Queiroz Machado (UFC)

Editinete André da Rocha Garcia (UFC)

Emerson Luís Lemos Marinho (UFC)

Eveline Barbosa Silva Carvalho (UFC)

Fátima Regina Ney Matos (ISMT)

Mario Henrique Ogasavara (ESPM)

Paulo Rogério Faustino Matos (UFC)

Rodrigo Bandeira-de-Mello (FGV-EAESP)

Vasco Almeida (ISMT)

**CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO**

Alexandre Reis Graeml (UTFPR)

Augusto Cezar de Aquino Cabral (UFC)

Denise Del Pra Netto Machado (FURB)

Ednilson Bernardes (Georgia Southern University)

Ely Laureano Paiva (FGV-EAESP)

Eugenio Ávila Pedrozo (UFRGS)

Francisco José da Costa (UFPB)

Isak Kruglianskas (FEA-USP)

José Antônio Puppim de Oliveira (UCL)

José Carlos Barbieri (FGV-EAESP)

José Carlos Lázaro da Silva Filho (UFC)

José Célio de Andrade (UFBA)

Luciana Marques Vieira (UNISINOS)

Luciano Barin-Cruz (HEC Montréal)

Luis Carlos Di Serio (FGV-EAESP)

Marcelle Colares Oliveira (UFC)

Maria Ceci Araujo Misoczky (UFRGS)

Mônica Cavalcanti Sá Abreu (UFC)

Mozar José de Brito (UFL)

Renata Giovinazzo Spers (FEA-USP)

Sandra Maria dos Santos (UFC)

Walter Bataglia (MACKENZIE)