

**SEXO FRÁGIL NÃO FOGE A LUTA! Porto Itapoá e o programa de inserção feminina nas atividades portuárias.**

**RAFAELA TEODORO**

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

**CRISTIANO RAUBER**

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

**GIOVANI JOSÉ MARTINS**

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

## **SEXO FRÁGIL NÃO FOGE A LUTA!**

### **Porto Itapoá e o programa de inserção feminina nas atividades portuárias.**

#### **Um belo dia resolvi mudar.**

Desde o início de suas operações em junho de 2011, o Porto Itapoá assumiu a responsabilidade de promover uma sociedade mais justa, igualitária e democrática no âmbito de suas operações, indo ao encontro das demandas sociais do terminal e ajudando uma parcela significativa da população local a ter uma oportunidade de carreira em uma empresa.

A jornada que deu origem a este caso iniciou em 2012, durante um evento sobre Gestão, um caso referente a inserção de mão de obra feminina na construção civil chamou a atenção de Cecília, que como encarregada pela responsabilidade social e sustentabilidade e atenta aos temas sociais, em conjunto com Maria do departamento de Gestão de Pessoas, perceberam que através da análise das competências organizacionais e estudos na estrutura organizacional também poderiam criar a oportunidade de uma maior participação feminina nas atividades operacionais do terminal portuário.

Desde então, o Porto trabalha com o objetivo de ampliar a participação feminina no segmento portuário, com o intuito de promover transformações no papel da mulher na sociedade. O Porto Itapoá foi pioneiro neste movimento e se esforça para gerar uma maior equidade de oportunidades.

Ao assumir como uma das responsáveis por esta missão, Cecília – Coordenadora de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, procurou Maria - Gerente do Departamento de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento, para juntas direcionaram suas atenções em, não somente como atrair e preencher as vagas disponíveis por mulheres, mas de realizar um estudo da cultura organizacional do Porto Itapoá e através das competências organizacionais identificadas adequar a estrutura organizacional, criando condições e procedimentos para que as mulheres pudessem ocupar vagas predominantemente do gênero masculino.

Foi então, que um programa chamado “Mulheres Portuárias” foi lançado especificamente para atender este objetivo e ao longo destes anos, vários relançamentos foram publicados. Porém, alguns desafios permanecem desde o seu lançamento: como aumentar a inserção de mulheres para as vagas operacionais disponíveis no Porto e como trabalhar a cultura organizacional mediante aos padrões da sociedade, adequando a gestão por competências e a estrutura organizacional da empresa?

#### **Aquele sonho cresceu.**

A partir de um sonho visionário da família Battistella há 29 anos, nasce um dos mais modernos terminais do Brasil. Tendo como marco o mês de junho de 2011, com a primeira atracação de navio ao recém-inaugurado Porto Itapoá, inserido no município de Itapoá como um projeto *Greenfield*, situado longe do perímetro urbano da cidade, com ligação direta à BR 101, possui uma área de 12 milhões de m<sup>2</sup>, definida pelo Plano Diretor do Município para receber mais empreendimento complementares.

Localizado no litoral norte de Santa Catarina, o Porto Itapoá está posicionado entre as regiões mais produtivas do Brasil, contemplando importadores e exportadores dos mais diversos segmentos empresariais. Além da sua localização estratégica, o Terminal integra a

Baía da Babitonga, possuindo condições seguras e facilitadas para a atracação dos navios. Com águas calmas e profundas, a baía é ideal para receber embarcações de grande porte.

Rapidamente, o Porto Itapoá se tornou uma parcela significativa da economia local, que até então possuía como principal fonte de renda a pesca e o turismo. De acordo com os dados do IBGE a população local era de 14.763 habitantes, sendo 7.447 homens e 7.316 mulheres, com um número de 2.660 pessoas economicamente ativas, um PIB per capita de R\$ 10.697,93 e um IDHM de 0,761 (IBGE, Censo 2010). Empregando na época 613 colabores, o que equivalia a cerca de 23% da população ativa da região, apesar de nem todos serem residentes no município, ficava clara a importância da empresa para a economia local e regional.

Com o início das operações do Porto, foi necessária uma grande contratação de mão de obra para a área operação. Havia muitos currículos de candidatos homens, porém ao longo do processo de seleção para estas vagas, havia uma quebra muito grande na aderência destes candidatos para as próximas etapas. Segundo dados fornecidos pela empresa, aproximadamente 70% dos candidatos homens não compareciam. De forma geral, no caso de candidatas mulheres, o número de adesão do começo ao fim do processo seletivo era muito mais satisfatório.

Foi então que Cecília percebeu que havia claramente um desequilíbrio de oportunidades entre homens e mulheres nas atividades portuárias. Após um evento de Gestão, numa conversa descontraída, Cecília pergunta a Maria:

- Maria como podemos diminuir esse hiato de possibilidades entre gêneros e promover maior equidade? O que de diferente do habitual podemos fazer? Quais aspectos de nossa cultura organizacional deverão ser considerados?

Maria pensativa, também se perde em incertezas:

- Será que seremos capazes de criar as competências organizacionais necessárias para que esse programa seja aceito pela Organização? O que pode fazer um programa sem precedentes ter sucesso, haveria muitas adequações na estrutura e cultura organizacional?

Então Cecília e Maria após inúmeras reuniões e benchmarking com empresas que já haviam iniciado um processo similar, identificaram que para atrair e contratar o público feminino era necessária a criação de um programa dedicado exclusivamente para as mulheres.

Cecília e Maria, juntamente com toda equipe de gestão de pessoas analisaram várias formas de como deveriam implementar tais ideias e quais práticas seriam mais eficazes e adequadas para realizar a tarefa, assim como de gerar equidade nas oportunidades e condições de trabalhos, independentemente de gênero.

Além do mais, Cecília ainda se questionava: qual o plano de ação para iniciar tamanha tarefa? Conseguiriam o apoio do restante da empresa? A gestão por competências pode ser um fator para ajudar? A cultura organizacional seria adequada aos objetivos do programa? Quais seriam os efeitos práticos do projeto na estrutura organizacional da empresa e na vida das mulheres da comunidade? Eram muitas as perguntas que se fizeram naquele momento.

Com base em alguns dados da empresa, uma série de fatores foram levados em consideração por elas, tendo como objetivo fortalecer a posição feminina, que até maio de 2012, contava com cerca 15% da sua força de trabalho formada por mulheres.

Inúmeros foram os esforços para atrair o público feminino para as funções operacionais do porto, como maiores investimentos, mudanças de práticas de recursos humanos, gestão de pessoas, alteração das práticas de recrutamento e seleção, adequação da estrutura

organizacional e estudo das competências organizacionais necessárias visando a valorização das capacidades femininas para as atividades operacionais.

## **Todas As Mulheres do Mundo**

Em agosto de 2012, Cecília e Maria com o apoio entusiasmado de todo quadro Diretivo do Porto Itapoá lançam o programa “Mulheres Portuárias”, um projeto desenvolvido “de mulheres para mulheres e com mulheres” e juntamente com a administração da empresa, tiveram como principal objetivo a qualificação profissional feminina.

Para o início do programa algumas perguntas ainda pairavam na Baía da Babitonga acerca do projeto:

- Será que as mulheres gostariam de trabalhar no operacional?
- Por que não se candidatavam para as vagas operacionais?
- De quem partia a limitação para a candidatura dessas vagas, do homem ou da mulher?
- Quais vagas seriam ideais para divulgar o início do programa?
- Quais capacitações seriam necessárias oferecer?

Com a escolha das atividades de Assistente de Gate e Operadora de Veículo Portuário, a primeira edição do projeto foi lançada com enorme sucesso. Com participação de um total de 47 mulheres, estas representando 9% da força de trabalho dos cargos selecionados. Do total, 19 mulheres representavam 40% da força de trabalho para a função de Operadora de Veículo Portuário e 28 mulheres, equivalente a 60% das vagas para a função de Assistente de Gate.

Devido ao sucesso do programa, recebendo inclusive o prêmio de “Ser Humano 2013”, da Associação Brasileira de Recursos Humanos de Santa Catarina (ABRH-SC) e por seu impacto econômico e social no município de Itapoá. O programa continuou sendo relançado e com maior visibilidade do programa, também vieram novos desafios, como por exemplo, manter as colaboradoras nas vagas e inclusive, dando oportunidades nas funções gerencias das operações.

Em 2014, na segunda edição do programa “Mulheres Portuárias”, Cecília e Maria definiram como objetivo dar empoderamento as mulheres nas funções portuárias. Com a entrada de novos participantes no departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas e pelo sucesso, surgiu a vontade de estender o programa também para as operações de costado.

Além de reforçarem as quebras limitantes que rotineiramente rotulam determinadas atividades a figura masculina em setores vistos como insalubres, perigosos e/ou excludentes do sexo feminino por falta de força física.

Essa extensão do programa para novas tarefas, fez novamente com que várias dúvidas viessem à tona, colocando Cecília e Maria além do departamento de Gestão de Pessoas diante de novos desafios: o Atestado de Saúde Ocupacional (ASO), se essas funções cumpririam o disposto no artigo 390 da CLT que veda ao empregador a contratação de mulheres para serviços que necessite da força muscular superior a 20 kg para o trabalho contínuo ou 25 kg para o trabalho ocasional (CLT, Lei nº 5.452 de 1943).

Nas funções que envolvem o costado, operação de atracação do navio e a bordo, além das limitações da ASO, o departamento se colocou diante de outras questões emblemáticas, como o fato de o Porto não poder dar tratamento diferenciado para a seleção de mulheres, devido a igualdade de oportunidades entre gêneros. Isso levou a necessidade de realização

de mecanismos de “testes de força”, para identificar se havia alguma limitação da fisiologia da mulher para a realização das operações portuárias mais predominantemente ocupada por homens.

Houve um feedback muito positivo da direção do Porto Itapoá em relação a essa nova oportunidade criada pelo programa, o que levou Cecília e Maria a continuarem a estudar e propor novas formas de criar competências organizacionais a fim de promover as mulheres em todas as funções operacionais do Porto Itapoá.

Identificou-se que parte da dúvida, das crenças em relação as atividades físicas, originavam-se nas próprias mulheres, que ignoravam as suas capacidades. Elas tinham conhecimento apenas de uma parcela da realidade das atividades, não sabiam que apesar dessas atividades serem até então realizadas apenas por homens, não existiam somente os “Peso Pesados” nas docas. O ambiente era também habitado por trabalhadores franzinos. Esses operários também enfrentavam dificuldades na execução das tarefas do dia a dia, e precisavam recorrer a técnicas para transpor os desafios, lembrando que as equipes são sempre formadas em um mínimo de duas pessoas, onde um trabalhador pode auxiliar o outro nas tarefas. A conclusão foi, de que na verdade, não se tratava exclusivamente de força, mas sim de habilidade!

Nesses novos desafios e através de estudos e participação em programas de capacitação e melhoramento sempre objetivando dar estrutura organizacional e criar competências necessárias, Cecília e Maria passaram em 2018 por uma nova rodada de testes, desta vez mais direcionado para os desafios de inclusão de mulheres nas atividades que envolvem a área de Manutenção, para vaga de electricista, por exemplo.

Em 2022, a mais recente reedição do programa foi lançada. Até então, 79 mulheres foram capacitadas e esta nova edição, contava com a abertura de vagas para auxiliar de operação, porém desta vez, não iniciaram o processo com capacitação anterior a contratação, primeiro as mulheres foram contratadas e posteriormente iniciaram um processo de capacitação, igual aos outros auxiliares homens que entraram junto. Ou seja, ficou evidente a questão da igualdade, onde de fato não há diferenciação entre gêneros no processo seletivo.

Ao longo destes 11 anos desde o lançamento do programa, muitos desafios foram superados e melhorias no processo de gestão organizacional aplicados. Workshops com o time operacional foram constantemente realizados com o objetivo de tornar o ambiente de trabalho, até então majoritariamente masculino, receptivo para as mulheres. Inicialmente, havia uma visão de que se fazia necessário capacitar a mão de obra feminina anterior ao processo de Contratação. Com o amadurecimento acerca das questões que envolvem o trabalho feminino em atividades comumente reconhecidas historicamente como masculinas, foi possível identificar que parte desta necessidade eram tabus sociais, que somente foram identificados mediante a aplicação prática e análise no decorrer do programa.

### **Agora só falta você.**

Após 11 anos do lançamento da primeira edição do programa “Mulheres Portuárias”, apesar dos esforços mútuos de toda a empresa e principalmente de Cecília e Maria para emplacar o programa e aumentar o número de mulheres entre os colaboradores do porto, um problema se tornava pertinente desde as primeiras edições do programa, fazendo novamente Cecília indagar Maria numa reunião de rotina:

- Maria, como podemos aumentar o número de mulheres candidatas as vagas disponíveis no porto, principalmente na área operacional? Será que as competências organizacionais criadas até o momento estavam adequadas? Seria necessário mais treinamentos e uma estrutura organizacional compatível para aumentar e consolidar de vez as mulheres nas funções operacionais do porto?

Novas considerações e observações foram feitas pela dupla para melhorar o engajamento ao programa e fazer com que atraia cada vez mais mulheres para o Porto Itapoá, mas percepções como “a mulher tem que se preparar mais para ocupar as mesmas vagas e para as mesmas funções, além de ter maior escolaridade”, ainda eram encontradas entre as candidatas, que relatavam essas preocupações em seus processos de seleção.

Após 04 edições do programa “Mulheres Portuárias”, o número de mulheres nas funções operacionais do Porto cresceu em 1% em relação ao início do projeto, demonstrando a dificuldade de inserção de mulheres nessas vagas, principalmente nas áreas de tecnologia de informação e manutenção em geral. Diante da situação atual, ainda existem diversos obstáculos a serem superados no que diz respeito as competências organizacionais necessárias criadas até então e a estrutura organizacional que Cecília com o departamento de Gestão de Pessoas devem continuar adequando para que as mulheres possam ter acesso a esse mercado de trabalho até então predominantemente ocupado pelo gênero masculino.

Para a discussão dos próximos passos do programa, Cecília e Maria promoveram uma reunião com o departamento de Gestão de Pessoas e representantes das demais áreas do Porto.

A reunião ocorreu numa sala com vista para a linda Baía da Babitonga, visual perfeito para um clima ameno de reunião do time, quando Cecília chama a atenção de todos para a abertura e palavra:

- Já realizamos 04 edições do programa “Mulheres Portuárias” e todo o sucesso e ineditismo de nossas ações, que levaram ao reconhecimento e apoio de toda a diretoria do Porto Itapoá, inclusive da comunidade através dos reconhecimentos nacionais, reforça o nosso compromisso e papel de cada vez mais inserirmos as mulheres no mercado de trabalho e principalmente dar continuidade para que possam ocupar qualquer vaga do Porto, não somente operacional, mas também de seguir carreira e ocupar vagas de gerência e direção nessas funções.

- Diante disso o que queremos é que possamos revisar e melhorarmos o que realizamos até o momento com o apoio de todos, reforçando cada vez mais as bases do programa voltadas para a equidade de gênero.

Neste momento, Maria e Cecília observavam a reação de todos ali presentes e se perguntavam: Será que todo esforço foi o suficiente para garantir a manutenção do engajamento? Como captar a candidatura especificamente de mulheres para as vagas operacionais disponíveis no Porto com equidade? O que seria necessário ajustar para trabalhar a cultura organizacional mediante aos padrões da sociedade, na gestão por competências e estrutura organizacional da empresa?

---

## **NOTAS DE ENSINO**

### **SEXO FRÁGIL NÃO FOGE A LUTA!**

Porto Itapoá e o programa de inserção feminina nas atividades portuárias.

---

#### **Resumo do Caso de Ensino**

Este caso de ensino baseia-se em uma necessidade real do Porto Itapoá de inserir e promover o trabalho das mulheres nas funções operacionais portuárias. Os problemas elencados no caso de ensino do Porto Itapoá, em relação ao desafio de aumentar a inserção e participação das mulheres na força de trabalho do porto, além da possibilidade de ascensão das carreiras já ocupadas. Os desafios encontrados e as formas de superá-los levam o aluno a desenvolver capacidades analíticas de diversas realidades administrativas nas áreas de gestão de pessoas e sociais, tais como: condições de igualdade de trabalho entre gêneros, cultura e competências organizacionais, estrutura organizacional, modelos ideias de participação de mulheres nas atividades ligadas a prestação de serviços portuários. O presente caso pode ser utilizado para os cursos de graduação e pós-graduação em administração e áreas afins, nas disciplinas de Desenvolvimento Gerencial e Liderança, Comunicação Organizacional, Gestão de Pessoas, Comportamento Humano nas Organizações e Estratégia e Competitividade. As notas de ensino, visam dar suporte à aplicação do caso em sala de aula, através das questões para discussão do caso e um plano de ensino para apresentação em aula com metodologia ativa, levando o aluno a participar ativamente durante a apresentação do caso.

**Palavras-Chaves:** Competências organizacionais, equidade, mulheres.

#### **Abstract**

This teaching case is based on a real need of Porto Itapoá to include and promote the work of women in operational port functions. The problems listed in the Porto Itapoá teaching case, regarding the challenge of increasing the inclusion and participation of women in the port's workforce, as well as the possibility of career advancement in the positions already occupied. The challenges encountered and the ways to overcome them lead the student to develop analytical skills for various administrative realities in the areas of people management and social aspects, such as: equal working conditions between genders, culture and organizational competencies, organizational structure, ideal models of women's participation in activities related to port services provision. This case can be used in undergraduate and postgraduate courses in administration and related fields, in subjects such as Managerial Development and Leadership, Organizational Communication, People Management, Human Behavior in Organizations, and Strategy and Competitiveness. The teaching notes aim to support the application of the case in the classroom through discussion questions and a teaching plan for active methodology presentation, encouraging student participation during the case presentation.

**Keywords:** Organizational competencies, equity, women.

#### **Utilização Recomendada**

O presente caso pode ser utilizado para os cursos de graduação e pós-graduação em administração e áreas sócios-econômicas, nas disciplinas de Comportamento

Organizacional, Gerenciamento Estratégico e Liderança, gestão de pessoas dentre outras que abordam as noções de cultura e competências organizacionais.

### **Objetivos de Aprendizagem**

O aluno deve ser capaz de identificar e desenvolver habilidades de gestão de pessoas, através da necessidade de encontrar meios e alternativas para solucionar o problema apresentado no caso. Ao criar as suas respostas, ele deve apresentá-las e defendê-las além da necessidade de apontar as maneiras para colocar suas ideias em prática. Através da apresentação do caso, o aluno deve ser colocado no lugar dos protagonistas de forma a se defrontar com seus problemas e propor alternativas além das expressas no caso para que se atinja o objetivo de aumentar e criar condições de ascensão das mulheres nas funções das atividades portuárias e em qualquer outra posição predominantemente reconhecida como masculina.

Protagonistas

Cecília, responsável pela condução do programa com enfoque social e sustentável.

Maria, Gestora da área de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento humano.

### **Informações**

Trata-se de um caso real, com alterações para composição do enredo na criação de diálogos e personagens fictícios, estes quais não alteram a profundidade de tema e suas ocorrências. Para construção do caso, iniciamos com uma entrevista realizada com as responsáveis pelo programa desde o início de sua implantação com o intuito de identificar os principais desafios, nas várias edições do programa, até os dias atuais. A entrevista foi realizada “in loco” e mais de uma vez ao longo da produção do caso. Foi disponibilizado pelo Porto Itapoá, materiais internos com dados corporativos acerca do programa compartilhado no lançamento, entre eles, é possível identificar depoimentos das mulheres que integraram a primeira edição do programa e também um podcast com a participação da atual Gerente de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento, gravado em 2022 que passa por todas as fases do programa de maneira abrangente. Todos os materiais disponibilizados constam no Apêndice como material de apoio para aplicação do caso em sala. Os nomes mencionados no caso foram alterados de forma a preservar em sigilo a identidade das pessoas cujas participações são descritas.

### **Plano de Ensino e Dinâmica com a Discussão**

Sugere-se ao professor que disponibilize o Caso de Ensino juntamente com o material: Book do Programa Mulheres Portuárias e o link do podcast da entrevista uma semana antes da aula, para que os alunos já vivenciem o contexto do problema apresentado.

Para a formação da dinâmica de aula, é sugerido que os alunos sejam alocados em grupos de 03 a 04 integrantes e façam a leitura do texto num intervalo de 20 minutos a 30 minutos, de forma a compreender a situação problema apresentada e seu contexto, preparando-se para a discussão e solução das questões, podendo discutir os pontos do Book enviado e da entrevista do Podcast.

Concluída a leitura do texto o professor deverá abordar as principais linhas de estudo apresentadas no caso de ensino como gestão por competências, cultura organizacional e estrutura organizacional, equidade de gêneros, propondo que os alunos leiam as questões e relacionem os principais pontos comentados pelo professor com os tópicos das perguntas, fomentando a discussão em grupo para as respostas.

Após essa breve abordagem das principais linhas de estudo sugere-se que o professor inicie o tempo para que os grupos possam responder as perguntas apresentadas, para isso é sugerido a seguinte forma de apresentação do Caso de Ensino:

- Seguir o modelo apresentado no quadro 01, o tempo estimado é de aproximadamente 01 período de aula + ½ período apresentação do plano de ação do planejamento do programa sugerido (questão 03).

**Quadro 1: Forma apresentação sugerida.**

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Duração estimada</b>
Orientação e apresentação da atividade	Professor	5min
Divisão da turma em 03 a 04 integrantes	Sugere-se que o professor forme os grupos.	5min
Leitura do caso “Sexo Frágil não Foge a Luta”.	Grupos de alunos	25 a 30 min
Tempo para respostas das questões 01 a 02 e 04 a 05.	Professor e grupos de alunos	30 min
Discussão para análise dos principais obstáculos internos e externos identificados pelos alunos, anotação quadro desses pontos.	Professor e grupos de alunos	30 min
Apresentação pelos grupos de alunos das respostas das questões 01 a 02 e 04 a 05, com o professor intervindo para destacar os pontos importantes e sugerir melhorias para os grupos que não apresentarem respostas satisfatórias.	Professor e 01 representante de cada grupo de alunos	60min
Explicação da questão 03, para que os grupos de alunos possam adquirir o material e fazer as pesquisas prévias realizar a tarefa na próxima aula	Professor	10min
Encerramento da 01ª aula	Professor	10min
<b>Tempo total (01ª aula)</b>		<b>180min</b>
Orientação e apresentação da atividade (questão 03), apresentado um breve relato das principais questões apresentadas na 01ª aula.	Professor	15min
Divisão da turma em pequenos grupos	Professor, alterando os grupos da 01ª aula, para fomentar a relação entre os alunos	5min
Responder em grupo a questão 03, com o professor auxiliando os grupos na elaboração do plano de ação proposto	Grupos de alunos	90 min

Entrega das respostas da questão 03 e encerramento da 02ª aula	Professor	10min
<b>Tempo total (02ª aula)</b>		<b>120min</b>

Fonte: Elaboração dos autores.

### **Questões de discussões Propostas**

**Questão 01** – Na opinião de vocês quais são os maiores obstáculos, tanto internos quanto externos ao ambiente da empresa para que Cecília e Maria possam aumentar a presença de mulheres nas atividades operacionais da empresa?

**Questão 02** – Como a gestão por competência e a estrutura organizacional podem auxiliar Cecília, Maria e o departamento de gestão de pessoas, no aumento da presença de mulheres nas funções operacionais do porto, nesse sentido comente sobre quais as competências organizacionais mais adequadas para atingir o objetivo do programa?

**Questão 03** – Vocês como gerentes de gestão de pessoas de uma empresa, numa situação como de Cecília e Maria, de que maneira usariam a gestão por competências, para melhorar a cultura e a estrutura organizacional da empresa ajudando no objetivo de aumentar o número de mulheres nas funções portuárias. Crie um plano de ação do passo a passo da forma da execução desse planejamento e comente as etapas relacionado as com o caso?

**Questão 04** – Qual foi a maneira que a Cecília e Maria encontraram para influenciar a cultura organizacional e aumentar a presença do gênero feminino nas atividades portuárias e melhorar a relação entre os colaboradores de diferentes gêneros no dia a dia do trabalho? Além das atividades desenvolvidas por elas, cite outros exemplos que possam atrair as mulheres para as atividades operacionais do porto e em mais que áreas poderiam ser criados outros programas para desenvolver a cultura organizacional enfatizando a mulher as atividades da empresa?

**Questão 05** – Na comparação de desempenho físico entre homens e mulheres, opine se seu grupo acredita nas limitações físicas do corpo feminino em relação ao masculino na execução de trabalhos onde é necessário a chamada “Força Bruta”, ou pensa ser possível equilibrar a “Guerra dos Sexos”? Explique.

### **Análise do Caso e conexão com a literatura**

**Questão 01** – Na opinião de vocês quais são os maiores obstáculos, tanto internos quanto externos ao ambiente da empresa para que Cecília e Maria possam aumentar a presença de mulheres nas atividades operacionais da empresa?

Resposta questão 01: Sugere-se ao professor que ouça o Podcast disponível no Apêndice (link: <https://podcasters.spotify.com/pod/show/jornalportuario/episodes/Entrevista-Ilcilene-Floriani--Porto-Itapo-e-1ntlV7/a-a8hl8nt>), para familiarizar-se com a realidade do programa implementado pelo Porto Itapoá e entender as dificuldades enfrentadas ao longo das edições do programa.

O working paper de Vicente (2013), deve ser utilizado como material de apoio e disponibilizado aos alunos de pós-graduação, pois procura demonstrar as diferenciações de gêneros no que diz respeito a recrutamento e seleção, progressão de carreira e acesso a cargos de gerência, a das formas de remunerações de homens e mulheres.

O artigo de Seggiaro (2017), também deve ser utilizado como material de apoio e disponibilizado aos alunos de graduação e pós-graduação, pois o artigo procura “verificar a

percepção destas mulheres sobre questões como a discriminação de gênero, assédio, padrões de beleza e diferença salarial no ambiente de trabalho; e averiguar junto às pesquisadas se a maternidade influencia na disputa por vagas ou cargos no ambiente de trabalho”, assunto que relaciona-se aos possíveis obstáculos enfrentados por mulheres na disputa por vagas de trabalho, que pode ser relacionada as dificuldades apresentadas no caso de ensino em relação a adesão de mulheres aos programas.

**Questão 02** – Como a gestão por competência e a estrutura organizacional podem auxiliar Cecília, Maria e o departamento de gestão de pessoas, no aumento da presença de mulheres nas funções operacionais do porto, nesse sentido comente sobre quais as competências organizacionais mais adequadas para atingir o objetivo do programa?

Resposta da questão 02: A gestão por competência e a estrutura organizacional podem desempenhar um papel fundamental na promoção da equidade de gênero. Abaixo alguns exemplos que norteiam:

- Desenvolvimento de competências: As organizações podem oferecer programas de desenvolvimento de competências específicos para mulheres, visando fechar lacunas de habilidades e promover o avanço profissional. Isso pode incluir treinamentos em liderança, negociação e habilidades técnicas relevantes. Estudos como o de Vinnicombe e Singh (2003) destacam a importância de programas de desenvolvimento de competências para capacitar mulheres em ambientes organizacionais.

- Avaliação de desempenho justa e imparcial: A gestão por competência pode contribuir para avaliações de desempenho mais justas e imparciais, evitando a influência de preconceitos de gênero. O estabelecimento de critérios claros e mensuráveis baseados em competências pode ajudar a avaliar o desempenho de forma objetiva, garantindo que as mulheres sejam avaliadas com equidade.

- Cultura inclusiva: Uma estrutura organizacional que promove uma cultura inclusiva e diversificada é essencial para a equidade de gênero. Isso inclui a criação de políticas e práticas organizacionais que valorizem a diversidade de perspectivas e experiências. Artigos como o de Eagly e Carli (2007) enfatizam a importância de uma cultura inclusiva para alcançar a equidade de gênero.

- Igualdade de oportunidades: Uma estrutura organizacional que oferece igualdade de oportunidades para homens e mulheres, com base em mérito, é essencial para promover a equidade de gênero. Isso inclui a eliminação de barreiras invisíveis, como tetos de vidro e pisos pegajosos, que impedem o avanço das mulheres nas hierarquias organizacionais. Pesquisas como o estudo de Bell e Nkomo (2003) ressaltam a importância de estruturas organizacionais que permitam que mulheres ocupem cargos de liderança.

- Flexibilidade no trabalho: Uma estrutura organizacional que promove a flexibilidade no trabalho, como horários flexíveis, trabalho remoto e licenças maternidade/paternidade, pode ajudar a equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares, permitindo que mulheres e homens mantenham carreiras satisfatórias. Estudos como o de Williams, Sloan e Cooper (1988) discutem a relevância da flexibilidade no trabalho para a equidade de gênero.

**Questão 03** – Vocês como gerentes de gestão de pessoas de uma empresa, numa situação como a de Cecília e Maria, de que maneira usariam a gestão por competências, para melhorar a cultura e a estrutura organizacional da empresa ajudando no objetivo de aumentar o número de mulheres nas funções portuária. Crie um plano de ação do passo a passo da forma da execução desse planejamento?

Resposta questão 03: Questão para resposta em grupo, onde o grupo deve citar exemplos de modelos de cultura organizacional e o relacionar com as competências e o organograma da empresa para que se possa executar um planejamento de um modelo de tarefa como a de Cecília e Maria.

Para atualização sobre as questões atuais e referências bibliográficas sobre a gestão por competências, o professor pode usar de apoio o artigo de Dias et al (2020), que discorre sobre a “conjuntura dos estudos organizacionais que versam sobre o tema “gestão por competências”, a partir dos estudos produzidos em periódicos científicos nacionais da área de administração”.

**Questão 04** – Qual foi a maneira que a Patrícia encontrou para influenciar a cultura organizacional e aumentar a presença do gênero feminino nas atividades portuárias e melhorar a relação entre os colaboradores de diferentes gêneros no dia a dia do trabalho? Além das atividades desenvolvidas por Patrícia cite outros exemplos que possam atrair as mulheres para as atividades operacionais do porto e em mais que áreas poderiam ser criados outros programas para desenvolver a cultura organizacional enfatizando a mulher as atividades da empresa?

Resposta Questão 04: No texto Cecília e Maria em conjunto com o departamento de Gestão de Pessoas, identificaram a oportunidade da inclusão de uma maior participação feminina nas atividades, de tal maneira que para atrair e contratar o público feminino era necessária a criação de um programa dedicado exclusivamente para as mulheres, isso influenciou a cultura organizacional como citado em Kotter e Heskett (2011) apud SCOPELLI (2017), “a cultura organizacional é considerada um elemento crítico nas empresas, por sua influência no comportamento dos colaboradores, no estabelecimento das relações entre si, na forma como tomam decisões e na definição de suas prioridades de trabalho”.

No texto também discorre sobre os “Inúmeros foram os esforços para atrair o público feminino para as funções operacionais do porto, como maiores investimentos, mudanças de práticas de recursos humanos, gestão de pessoas e alteração das práticas de recrutamento e seleção visando a valorização das capacidades femininas para as atividades operacionais”.

De acordo com o Instituto ETHOS (2022), Alyson Meister, resumiu recentemente as práticas que colocam uma companhia na rota para desenvolver uma cultura verdadeiramente inclusiva: Designar responsáveis e prever um orçamento; Estabelecer metas possíveis e acompanhar resultados; Fazer com que as práticas de inclusão sejam explicitamente parte das responsabilidades da liderança; Considerar o esforço como uma mudança de cultura; Entender que alguns grupos não ficarão felizes com as mudanças e construir pontes e Liderar pelo exemplo, são outras áreas que os professores podem trabalhar em aula para desenvolver conceitos em mudança de cultura organizacional.

**Questão 05** – Na comparação de desempenho físico entre homens e mulheres, opine se seu grupo acredita nas limitações físicas do corpo feminino em relação ao masculino na execução de trabalhos onde é necessário a chamada “Força Bruta”, ou pensa ser possível equilibrar a “Guerra dos Sexos”? Explique.

Resposta Questão 05: Segundo o pesquisador Marcos Fortes, PhD, em publicação da ABESO, a relação entre peso total e peso muscular no sexo masculino gira em torno 40-45%, em média, podendo a massa muscular chegar a 50% do peso corporal. Na mulher, essa relação apresenta-se com valores aproximados de 25-35% do peso corporal total. Essas relações influenciam diretamente na produção de força absoluta e, conseqüentemente, na força relativa.

Em geral, a força muscular absoluta da mulher média é de 63,5% da força do homem. A força muscular da parte superior do corpo das mulheres é de quase 55,8% da força dos homens, e a força muscular da parte inferior do corpo das mulheres gira em torno de 71,9% da força dos homens, caracterizando, qual seja o parâmetro de força avaliado, uma desvantagem para as mulheres em relação aos homens.

Outro aspecto que está indiretamente ligado à força muscular é a flexibilidade. Ela relaciona-se com a capacidade elástica dos músculos e tecidos conectivos, somados aos fatores ósseos e de movimento das articulações, que implicam a dinâmica do movimento humano. Essa valência diferencia-se em função do gênero: o sexo feminino possui maior amplitude de movimento articular do que o masculino, aliada a uma maior flexibilidade global.

### **Referências:**

ABESO - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA PARA O ESTUDO DA OBESIDADE E SÍNDROME METABÓLICA

<https://abeso.org.br/comparacao-de-desempenho-fisico-entre-homens-e-mulheres/>. Acesso em 16/05/2023.

BELL, Ella & NKOMO, Stella. (2003). Our Separate Ways: Black and White Women and the Struggle for Professional Identity. *The Diversity Factor*. 11. 10.2307/30040759.

CLT, Lei 12.815 de 05 de junho de 2013. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112815.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112815.htm)  
Acesso em: 07/05/2023.

DIAS, Cleidinaldo Aparecido et al. Gestão por competências em estudos organizacionais: uma análise bibliométrica. *Pretexto*. V21, nº 4, pag 61-78, Out a Dez 2020.

EAGLY, A.; CARLI, L. Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.

Época Negócios e Instituto ETHOS: ETHOS/ÉPOCA DE INCLUSÃO 2022 “A DIFERENÇA QUE FAZ DIFERENÇA”. Disponível em: [EN\\_Ebook\\_Diversidade\\_.pdf](#) (glbimg.com). Acesso em 29/04/2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: < [IBGE | Biblioteca | Detalhes | Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil / IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais](#) >. Acesso em: 24/04/2023.

KOTTER, J.P.; HESKETT, J.L. *Corporate culture and performance*. Nova York: Free Press, 2011; apud SCOPELLI; Rosana Cristina et al. (2017).

MILHOMEM, Livia de Jesus Oliveira. O empoderamento feminino nos complexos marítimos e portuários brasileiros como forma de desmistificar a ultrapassada concepção de desigualdade entre os gêneros para o setor. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/53670/o-empoderamento-feminino-nos-complexos-maritimos-e->

portuarios-brasileiros-como-forma-de-desmistificar-a-ultrapassada-concepcao-de-desigualdade-entre-os-generos-para-o-setor.  
Acesso em 07/05/2023.

ROSA, M., & QUIRINO, R. (2017). Relações de gênero e ergonomia: Abordagem do trabalho da mulher operária. HOLOS, 5, 345-359. doi:10.15628/holos.2017.4772. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/4772/pdf>. Acesso em 13/05/2023.

SCOPELLI; Rosana Cristina et al. (2017). A influência da cultura feminina no comportamento organizacional: um estudo de caso em uma organização do agronegócio. Facef Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão, v.20, n.1 - jan/fev/mar/abr 2017.

SEGGIARO, Felipe Balestrin. Mulheres no mercado de trabalho: análise das dificuldades de gênero enfrentadas pelas mulheres do SÉCULO XXI. REMAS • Revista Metodista de Administração do Sul, v. 2, n. 1, 2017.

VICENTE, Mara Alexandra de Almeida Furtado. O gênero nas estruturas organizacionais: a diferenciação entre homens e mulheres na ocupação de funções, no acesso ao poder e nos salários.

CIES e-Working Paper N. ° 153/2013. CIES e-Working Papers (ISSN 1647-0893), Av. das Forças Armadas, Edifício ISCTE, 1649-026 LISBOA, PORTUGAL, [cies@iscte.pt](mailto:cies@iscte.pt).

VINNICOMBE, S., & SINGH, V. 2003. Women-only management training: An essential part of women's leadership development. Journal of Change Management, 3(4): 294- 306.

COOPER, C. L.; SLOAN, S. J. & WILLIAMS, J. (1988). Occupational stress indicator management guide. Windsor: NFER-Nelson. Doi.org/10.1002/smi.954.

# SEXO FRÁGIL NÃO FOGE A LUTA!

## Porto Itapoá e o programa de inserção feminina nas atividades portuárias.

### APÊNDICE

Book do Programa: Mulheres Portuárias, divulgado em 2012.

www.portoitapoa.com.br  
+55 (47) 3443 8500

porto  
itapoá

*Mulheres Portuárias*  
...um projeto de mulheres, para mulheres e com mulheres...

porto  
itapoá  
www.portoitapoa.com.br  
f/portoitapoa @porto\_itapoa

**DEPOIMENTOS**

**Marta** é auxiliar de cozinha antes de iniciar no Terminal. Adriana Capstram de 28 anos é Assistente de gate. Seu plano e nova desafia profissional é fazer uma faculdade de Comércio Exterior e crescer junto e cada vez mais com o Porto Itapoá.

Angélica Antonella, 28 anos, era estagiária antes de ingressar no Porto Itapoá. Atualmente Operadora de TT (Terminal Tractor), ela conta que pretende se desenvolver cada vez mais para que possa operar novos equipamentos no Terminal.

Cleide Regina Rocha tem 34 anos e era gerente de uma loja antes de fazer parte da Equipe Porto Itapoá. Com o objetivo de tornar-se uma profissional cada vez mais qualificada, a atual Operadora de TT (Terminal Tractor) diz que pretende crescer junto com o Terminal.

Ex auxiliar de cozinha, Cristiana de Sálima Pinheiro, atualmente é Operadora de TT (Terminal Tractor). Aos 27 anos, seu objetivo profissional é evoluir com o Porto Itapoá.

**DEPOIMENTOS**

Atualmente Assistente de gate, Sônia Mara de Oliveira Pellegrini de 44 anos era artesã e dona de casa antes de ingressar no Porto Itapoá. Hoje ela nos conta que quer desenvolver habilidades novas para que possa crescer profissionalmente.

O Porto Itapoá mudou completamente a trajetória de Suzana Tracema da Silva Ferreira: ela, que antes cursava um curso de manicure e cabeleireira tornou-se Assistente de gate no Terminal. Aos 30 anos ela diz que quer começar a estudar Comércio Exterior neste ano, buscando assim mais conhecimento e promoções profissionais.

Operar todos os equipamentos do Terminal é o objetivo da Thairiane Cristina Maia, 25 anos, atual Operadora de veículo portuário. Antes de iniciar no Porto Itapoá ela atuava no setor administrativo financeiro de uma empresa na cidade.

Rafael Marcia Dutra, 49 anos, era dona de casa antes de ingressar no Porto Itapoá. Atualmente ela é Operadora de veículo portuário e diz que pretende colaborar com o desenvolvimento e crescimento do Terminal.

IABRH premia o Projeto Mulheres Portuárias, do Porto Itapoá em 2013:

CONTEÚDO | 26 DE NOVEMBRO DE 2013

## ABRH premia o Projeto Mulheres Portuárias, do Porto Itapoá, SC

<https://www.logweb.com.br/abrh-premia-o-projeto-mulheres-portuarias-do-porto-itapoa-sc/>

Divulgação das vagas abertas na edição do ano de 2018 nas redes oficiais do Porto:



**Porto Itapoá**  
31.620 seguidores  
5 a • Editado •

Nosso projeto Mulheres Portuárias está de volta! Foram abertas 20 novas vagas de treinamento para a operação de Cavalo Mecânico Hidráulico - CMH (operador de equipamentos Jr.).  
Tem interesse em participar? Fique de olho nos critérios:

- Ter 21 anos ou mais;
- Ter o Ensino Médio completo;
- Morar em Itapoá ou região;
- Ter CNH com categoria D ou E.

As inscrições estão abertas até o dia 4 de outubro. Para participar, acesse a área Trabalhe Conosco do site e preencha o cargo de interesse como operador de equipamentos Jr. Garanta já sua vaga: ...ver mais

208 5 comentários • 13 compartilhamentos

**INSCRIÇÕES ABERTAS:**  
Mulheres Portuárias 2018



[https://www.linkedin.com/posts/porto-itapoa\\_nosso-projeto-mulheres-portu%C3%A1rias-est%C3%A1-de-activity-6451509240728211456-IX6R/?trk=public\\_profile\\_like\\_view&originalSubdomain=br](https://www.linkedin.com/posts/porto-itapoa_nosso-projeto-mulheres-portu%C3%A1rias-est%C3%A1-de-activity-6451509240728211456-IX6R/?trk=public_profile_like_view&originalSubdomain=br)

Podcast do Comex Flow da Entrevista com Ilcilene Floriani, Gerente de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento. Gravado em 15 de setembro de 2022:



**Entrevista Ilcilene Floriani | Porto Itapoá**

Comex Flow • 15 de set. de 2022

00:02

Compartilhar 19:57

<https://podcasters.spotify.com/pod/show/jornalportuario/episodes/Entrevista-Ilcilene-Floriani--Porto-Itapo-e-1ntl7/a-a8hl8nt>

Vídeo de divulgação dos resultados do programa Mulheres Portuárias com relato de funcionárias acerca dos desafios e aprendizados referente ao trabalho nas áreas operacionais:



**Porto Itapoá**  
31.620 seguidores  
9 m •

Ampliar a participação feminina no segmento portuário é capaz de produzir diversas transformações no papel da mulher na sociedade, promovendo a realização profissional e pessoal e reafirmando a sua independência e autoestima. O Porto Itapoá foi pioneiro neste movimento e desde 2012 vem promovendo uma maior equidade de oportunidades por meio do Programa Mulheres Portuárias. Atualmente temos 180 mulheres, sendo que 35% estão na Operação e Manutenção. Essas profissionais atuam em diversas áreas, em setores como cais (costado), pátio, gates, na manutenção ou operando equipamentos, treinando colaboradores, liderando equipes. O objetivo é construirmos juntos um ambiente diverso, inclusivo e seguro, onde todos tenham as mesmas oportunidades.

#portoitapoá #mulheresportuárias #oportunidadesparatodos #PraCegoVer

**LUGAR DE MULHER É ONDE ELA QUISER!**

[https://www.linkedin.com/posts/porto-itapoa\\_porto-itapo%C3%A1-mulheres-portu%C3%A1rias-activity-6967541909326061569-Hb0J?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop](https://www.linkedin.com/posts/porto-itapoa_porto-itapo%C3%A1-mulheres-portu%C3%A1rias-activity-6967541909326061569-Hb0J?utm_source=share&utm_medium=member_desktop)