



## GESTÃO, GÊNERO E RESISTÊNCIA: O CASO DE UMA MULHER QUE TRANSFORMOU SUA TRAJETÓRIA COM A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

### Resumo

Este artigo analisa a trajetória de uma mulher empreendedora da região Norte do Brasil que, apesar de enfrentar adversidades como gravidez na adolescência, doença cônica e barreiras estruturais de gênero, alcançou êxito ao fundar e consolidar um centro educacional. A pesquisa adota abordagem qualitativa com base em estudo de caso único e entrevista, complementada por análise documental e observação sistematizada. A partir do referencial da Teoria da Gestão do Conhecimento, dos Estudos de Gênero e da Gestão como prática humanizada, o estudo evidencia como o conhecimento técnico da Administração, aliado à espiritualidade e à experiência de vida, tornou-se instrumento de transformação pessoal e social. A análise revela a articulação entre planejamento estratégico, missão institucional e cultura organizacional baseada em valores como empatia, propósito e ética. Os resultados demonstram que a espiritualidade atuou como eixo de sentido na superação de desafios e na criação de um legado simbólico, institucional e comunitário. Conclui-se que a Administração pode e deve ser compreendida como campo de produção de futuro e reconstrução de identidades, especialmente quando protagonizada por mulheres que ressignificam o conhecimento técnico com base em sua história e missão. A contribuição do estudo reside na defesa de uma visão integrada e transformadora da gestão, que articula ciência, fé e impacto social.

### Palavras-chave

Administração. Gestão do Conhecimento. Mulher Administradora. Empreendedorismo Feminino. Legado Social.

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial contemporâneo tem sido marcado por transformações profundas impulsionadas pela inovação tecnológica, pela volatilidade dos mercados e pela crescente valorização do capital humano como ativo estratégico das organizações (De Oliveira et al., 2024). Nesse contexto, a ciência da Administração vem se consolidando não apenas como um campo técnico de racionalização dos processos, mas como um saber plural, capaz de integrar conhecimento, cultura organizacional, subjetividade e propósito (Bidarte *et al.*, 2021).

Em um contexto de transição paradigmática, cresce a necessidade de modelos de gestão mais atentos às dimensões humanas e às condições de saúde que atravessam a vida laboral, como a fibromialgia, uma síndrome caracterizada por dores difusas, fadiga crônica e limitações funcionais que impactam diretamente a produtividade e o bem-estar. Essa perspectiva reforça



a urgência de práticas administrativas que integrem racionalidade técnica, cuidado e inclusão (MELO e THOMÉ, 2018; MILTERSTEINER et al., 2020).

No interior dessas transformações, destaca-se o protagonismo crescente das mulheres nos espaços da ciência e da liderança organizacional. A inserção feminina em cargos de gestão, antes restrita e periférica, tem ganhado novas proporções nas últimas décadas, impulsionada por políticas de equidade, mudanças culturais e pela ascensão de lideranças que desafiam estruturas patriarcais consolidadas (Nogueira et al., 2023). No campo acadêmico, observa-se também o avanço da presença de mulheres na graduação, pós-graduação e na produção científica em Administração, contribuindo com olhares inovadores e plurais para a teoria e a prática da gestão (Bidarte et al., 2021).

Contudo, persistem barreiras adicionais quando se considera o enfrentamento de condições crônicas como a fibromialgia, que exigem da gestora resiliência ampliada, flexibilidade e uma capacidade singular de transformar a adversidade em potência. É nesse horizonte que se insere o objetivo deste artigo: analisar a trajetória de uma empresária administradora do setor educacional, localizada na Amazônia.

Sua formação técnica e científica, consolidada na graduação, no mestrado e atualmente no doutorado em Administração, revelou-se um diferencial competitivo decisivo para o crescimento da instituição, permitindo que sua atuação fosse pautada por um planejamento estratégico eficaz, por práticas de gestão fundamentadas e por valores ético-humanistas que compõem seu legado.

A lente teórica que orienta esta análise é a Teoria da Gestão do Conhecimento, que compreende o conhecimento como um recurso organizacional essencial, capaz de gerar vantagem competitiva quando criado, compartilhado e aplicado de forma intencional e sistemática (Valentim, 2020; Miller et al., 2024). No caso em estudo, a gestão do conhecimento extrapola o plano técnico e se transforma em um instrumento de emancipação pessoal, reposicionamento social e reinvenção de futuro. A protagonista representa, assim, não apenas uma mulher que empreende, mas uma gestora que inscreve sua trajetória dentro do que se compreende como legado organizacional e humano.

Diante disso, este artigo propõe um diálogo entre teoria e prática, entre ciência e subjetividade, entre técnica e sensibilidade. Ao narrar o caso de uma mulher que transformou conhecimento em autonomia e gestão em missão, a pesquisa não apenas evidencia o impacto da Administração como ciência aplicada à vida real, mas também amplia o debate sobre



modelos de liderança sustentáveis, inclusivos e espiritualmente conectados com as demandas do mundo contemporâneo.

A metodologia adotada, fundamentada em um estudo de caso enriquecido por entrevistas, análise documental e aplicação de questionário, revela-se adequada e eficaz para compreender a complexidade do fenômeno analisado.

Os resultados obtidos demonstram validade e efetividade, pois evidenciam práticas de gestão que podem ser replicadas em diferentes contextos, especialmente ao integrar a experiência de enfrentamento da fibromialgia como elemento de resiliência e inovação organizacional.

Por fim, a contribuição deste trabalho é significativa tanto para pesquisas futuras, ao abrir novos caminhos para a investigação das interfaces entre gestão, saúde e gênero, quanto para aplicações práticas, ao propor estratégias de liderança inclusiva, de gestão do conhecimento e de políticas de equidade que dialogam diretamente com as demandas do mundo contemporâneo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Gestão do Conhecimento como Diferencial Estratégico**

A Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997), oferece uma estrutura conceitual robusta para compreender como o conhecimento é gerado, transformado e aplicado dentro das organizações.

Essa teoria articula duas dimensões centrais: a epistemológica, que distingue os conhecimentos tácito e explícito, e a ontológica, que abrange os diferentes níveis de criação de conhecimento, do individual ao interorganizacional. O conhecimento, assim, não é apenas um dado técnico, mas resulta do ato contínuo de conhecer, interpretar, significar e aplicar (Roza, 2020).

Sob essa perspectiva, a informação adquire valor estratégico quando estruturada simbolicamente e integrada à cultura organizacional, tornando-se capaz de gerar conhecimento útil nos níveis individual e coletivo (Valentim, 2020). A Gestão do Conhecimento propõe, portanto, não apenas a organização racional de dados e processos, mas a promoção de uma dinâmica contínua de aprendizado organizacional, inovação e autonomia decisória (Miller *et al.*, 2024).

No contexto da Administração contemporânea, especialmente em organizações orientadas à inovação e à transformação social, o conhecimento organizacional é compreendido



como um ativo dinâmico, que transita entre o saber experiencial (tácito) e o saber formalizado (explícito), compondo a base para decisões conscientes, melhorias de processos e geração de valor (Nonaka e Takeuchi, 1997).

A administradora/empresária analisada neste estudo representa, de forma concreta, a aplicação efetiva da gestão do conhecimento como ferramenta de superação de barreiras e construção de um legado estratégico. Sua trajetória marcada pela vivência da gravidez na adolescência e pela posterior conquista de três níveis de formação em Administração, evidencia como o saber técnico-científico, quando internalizado, compartilhado e transformado em ação, constitui-se como um instrumento de reposicionamento pessoal e institucional.

A liderança da gestora reflete a síntese entre o conhecimento acadêmico sistematizado e as experiências práticas da vida real, expressando uma competência que vai além da técnica e incorpora valores humanos, sociais e espirituais.

Adicionalmente, em organizações lideradas por mulheres, a gestão do conhecimento adquire contornos particulares: é atravessada por elementos como empatia, colaboração, intuição e valorização do aprendizado coletivo (Coelho e Häyrén, 2023), características frequentemente atribuídas à liderança feminina e que, longe de contradizerem os princípios da racionalidade técnica, os ampliam e os humanizam (Emidio e Castro, 2021).

Desta forma, o conhecimento gerado por essa liderança fortalece não apenas a estrutura do negócio, mas também sua identidade institucional, seu papel social e seu compromisso com a transformação de vidas por meio da educação (Coelho e Häyrén, 2023).

Sob essa ótica, a Administração se apresenta como uma disciplina paradoxal, que une técnica e arte, ciência e prática. Embora frequentemente tratada como um saber instrumental e de senso comum, sua eficácia está fortemente vinculada à capacidade de interpretar contextos, mobilizar recursos simbólicos e lidar com complexidades humanas (Tatto, 2016). Como destaca Lodi (1968), mais do que um conjunto de métodos, a Administração é a ferramenta fundamental que torna as instituições capazes de gerar resultados, e neste caso, resultados que impactam não apenas o desempenho financeiro, mas também a equidade de gênero, a inclusão social e o empoderamento feminino.

Essa abordagem prepara o caminho para a discussão seguinte, pois evidencia que, no caso da administradora/empresária deste estudo, a prática da gestão do conhecimento se entrelaça à sua condição de mulher em um campo historicamente dominado por homens.

A liderança exercida não é apenas técnica, mas simbólica, e sua trajetória carrega em si



as marcas da resistência, da superação e da redefinição do lugar feminino na Administração. É nessa interseção que se articula o próximo eixo de análise: gênero, liderança e resistência no campo da Administração.

## 2.2. Gênero, Liderança e Resistência no Campo da Administração

Nas últimas décadas, as mulheres têm conquistado avanços significativos no mercado de trabalho, especialmente em setores antes predominantemente masculinos. No entanto, as desigualdades de gênero ainda persistem, sobretudo nos níveis hierárquicos mais elevados, como cargos de presidência, diretoria e conselhos executivos, posições em que as mulheres continuam sendo minoria (Hryniewicz; Vianna, 2018).

Esse cenário é reflexo de um sistema estruturalmente patriarcal que, embora tenha sido tensionado por transformações sociais, jurídicas e culturais, ainda reproduz barreiras simbólicas e institucionais à ascensão feminina nas organizações. A literatura sobre liderança aponta que o modelo tradicional de gestor eficiente, calcado em traços como agressividade, carisma autoritário e controle vertical, vem sendo questionado (Miltersteiner *et al.*, 2020).

estudos mais recentes destacam estilos de liderança pautados pela escuta ativa, humildade, sensibilidade, comunicação eficaz e capacidade de mediação, características frequentemente associadas ao exercício da liderança feminina (Williams, 2005). Essa mudança está em consonância com as abordagens situacionais da liderança, que reconhecem a necessidade de adaptação às características culturais, sociais e organizacionais do ambiente (Eagly e Carli, 2007).

Entretanto, mesmo diante desse avanço conceitual, a liderança segue sendo historicamente definida em termos masculinos. O clássico estudo “Think manager, think male” (Schein *et al.*, 1996), e suas atualizações (Schein, 1996), evidenciam que tanto homens quanto mulheres tendem a associar inconscientemente traços de liderança a atributos masculinos, o que dificulta o reconhecimento e valorização de competências gerenciais femininas.

Essa visão estereotipada é particularmente preocupante, pois tende a reproduzir desigualdades no momento em que futuros gestores e decisores constroem sua compreensão sobre o que é “ser um líder”. Cabe destacar que a discussão sobre gênero no campo da Administração não se restringe à biologia ou ao sexo designado no nascimento, mas inclui as construções sociais e culturais sobre os papéis de homens e mulheres no trabalho, no poder e na liderança (Jesus, 2012).



Como destacam Siqueira *et al.*, (2016), mesmo em organizações que se dizem modernas, muitas vezes ignora-se a necessidade de políticas e práticas de gestão baseadas na diversidade, no respeito à pluralidade e na equidade.

A liderança, nesse sentido, deve ser compreendida não apenas como função formal, mas como um processo de influência orientado à transformação e ao alcance de objetivos coletivos (Miltersteiner *et al.*, 2020).

Bandeira (2018) destaca que, embora enfrentem inúmeros obstáculos, as mulheres apresentam competências-chave para liderar organizações contemporâneas: facilidade de comunicação, sensibilidade social, foco em pessoas e visão sistêmica. No entanto, esses atributos muitas vezes são desvalorizados diante de modelos de gestão enrijecidos, que ainda operam segundo lógicas masculinas de comando e controle (Carrieri e Aguiar, 2020).

O caso empírico abordado neste estudo exemplifica essa resistência. A empresária, ao transitar de uma condição de vulnerabilidade, marcada por gravidez precoce, juventude periférica e ausência de capital inicial, para uma posição de liderança estratégica e intelectual, representa o rompimento de uma lógica de exclusão.

Sua atuação reflete o que apontam as pesquisas mais recentes sobre empreendedorismo feminino: mulheres que conquistam espaços de gestão tendem a transformá-los, promovendo culturas organizacionais mais inclusivas, participativas e voltadas à valorização do capital humano (Bandeira, 2018).

Esse tipo de liderança feminina, ancorada no conhecimento técnico e na vivência prática, desafia não apenas os estereótipos de gênero, mas também os próprios paradigmas da Administração. Mais do que ocupar posições de chefia, essas mulheres constroem novas formas de liderar, que integram técnica, intuição, sensibilidade e propósito, valores fundamentais para a construção de um legado sustentável e conectado às transformações do século XXI (Miltersteiner *et al.*, 2020).

Nesse sentido, é necessário compreender como tais lideranças se apropriam de ferramentas formais de gestão para viabilizar seus projetos, consolidar suas estratégias e enfrentar os desafios do mercado. É nessa interseção entre conhecimento técnico e vivência transformadora que se insere o próximo tópico, que discute o Planejamento Estratégico como Legado e Prática Transformadora.

### **2.3. Planejamento Estratégico como Legado e Prática Transformadora**



O conceito de estratégia, originalmente formulado no campo militar, passou a integrar o vocabulário corporativo a partir do período pós-Segunda Guerra Mundial, sobretudo diante da crescente instabilidade e imprevisibilidade dos mercados globais.

Com o esgotamento dos modelos de expansão tradicionais, emergiu no universo empresarial a necessidade de instrumentos analíticos que permitissem orientar as decisões organizacionais de forma sistemática e adaptativa. Nesse contexto, o campo do *management* foi profundamente influenciado por essa demanda, proliferando modelos normativos e soluções padronizadas, muitas vezes criticadas por sua aplicabilidade limitada, como bem demonstra Mintzberg (2004) em sua obra seminal. A partir desse movimento, a formulação estratégica passou a ser reconhecida como um dos pilares centrais da ciência da Administração (Toni, 2021).

A Teoria da Administração Estratégica, estruturada a partir das contribuições clássicas de autores como Ansoff, Porter e Mintzberg, oferece bases teóricas consistentes para compreender como organizações, inclusive instituições educacionais, podem desenvolver posicionamento estratégico sustentável, criar vantagens competitivas legítimas e alinhar suas decisões aos objetivos de longo prazo (Toni, 2021; Ansoff, 1987).

Nesse sentido, o planejamento estratégico assume papel de destaque como instrumento integrador da missão, visão, valores, objetivos e recursos organizacionais, orientando a ação gerencial para o desempenho e a sustentabilidade (Ansoff, 1987; Moraes, 2025).

Contudo, sua efetividade não reside apenas na aplicação mecânica de modelos abstratos, mas sobretudo na capacidade da liderança em contextualizar, comunicar e internalizar a estratégia no cotidiano institucional. O planejamento deixa de ser um documento técnico para se tornar um processo dinâmico de reflexão, alinhamento e mobilização coletiva (Toni, 2021).

A experiência da empresária investigada neste estudo é exemplar nesse aspecto. A partir de sua sólida formação acadêmica, construída na graduação, no mestrado e no doutorado em Administração, ela desenvolveu e implementou um plano estratégico que impulsionou a ampliação dos serviços educacionais, a profissionalização da gestão e o fortalecimento da identidade institucional de seu centro educacional.

Em sua trajetória, o planejamento estratégico não foi apenas uma ferramenta de controle gerencial, mas um ato de resistência e reinvenção, que conectou seu passado de superação com a construção de um futuro institucional orientado ao legado social da educação.

Nesse contexto, o planejamento estratégico adquire contornos simbólicos e



transformadores. Ele expressa não apenas a competência técnica de uma liderança feminina em um ambiente de negócios marcado por desigualdades de gênero, mas também sua capacidade de inscrever sentido, propósito e sustentabilidade nas ações da organização (Moraes, 2025).

Como demonstrado na literatura contemporânea, quando a gestão estratégica é articulada ao conhecimento técnico, à sensibilidade humana e à escuta ativa do ambiente, ela se converte em uma prática reflexiva, ética e transformadora (Moraes, 2025).

Essa perspectiva alinha-se diretamente ao tema central do XIX Fórum Internacional de Administração, Futuro, Espiritualidade e Legado, ao reconhecer que o exercício da Administração vai além dos modelos tradicionais de controle e eficiência.

No caso analisado, a empresária formula e executa sua estratégia com base em princípios técnicos, mas também em valores subjetivos, em sua história de vida, em sua espiritualidade e em seu compromisso com a coletividade. Seu plano estratégico é, assim, uma expressão prática de seu legado: uma liderança que transforma conhecimento em impacto, superação em ação, e estratégia em sentido.

### **3. METODOLOGIA**

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e interpretativa, com o intuito de compreender em profundidade os significados atribuídos por uma mulher gestora à sua prática administrativa, bem como os impactos de sua trajetória na construção de um legado organizacional e social.

O foco da investigação é a aplicação do conhecimento administrativo, especialmente no campo do planejamento estratégico, como instrumento de transformação pessoal, profissional e institucional, no contexto da Amazônia brasileira. A pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2025.

#### **3.1. Tipo e Abordagem Metodológica**

Trata-se de um estudo de caso único, conforme os delineamentos metodológicos propostos por Yin (2015), que o define como a estratégia apropriada para investigar fenômenos complexos em seu contexto real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A abordagem qualitativa permite a apreensão da subjetividade e das dimensões simbólicas da experiência da protagonista, além de possibilitar a análise interpretativa dos processos de gestão e de construção de conhecimento (Botelho e De



Almeida, 2011).

### **3.2. Objeto e Delimitação do Estudo**

O objeto empírico da pesquisa é a trajetória de uma empresária administradora de 35 anos, fundadora e gestora de um centro de estudos e pesquisas localizado em Belém do Pará, na região amazônica. A organização em questão atua no segmento de educação continuada, oferecendo cursos de capacitação e formação profissional com foco na inserção de novos profissionais no mercado de trabalho. A pesquisa delimita-se à análise da trajetória pessoal, acadêmica e profissional da protagonista, bem como às estratégias administrativas adotadas para o desenvolvimento e consolidação do negócio.

### **3.3. Técnicas e Procedimentos de Coleta de Dados**

Entrevista semiestruturada em profundidade: realizada com a empresária, explorando dimensões subjetivas da liderança, gestão do conhecimento, espiritualidade, planejamento estratégico e enfrentamento de barreiras de gênero.

Análise documental: do plano de negócios, registros institucionais, estratégias formais de gestão e documentos internos que evidenciam a estruturação estratégica do centro educacional.

Observação direta: do ambiente organizacional, interações com equipe, estrutura física e comportamentos de liderança em contexto real.

Aplicação de questionário com escala *Likert*: estruturado com base em três eixos teóricos: Gestão do Conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997; Valentim, 2020), Planejamento Estratégico (Ansoff, 1987; Moraes, 2025) e Gênero e Liderança Feminina (Miltersteiner, 2020; Hryniewicz e Vianna, 2018).

### **3.4. Critérios de Análise e Interpretação dos Dados**

A análise dos dados seguiu uma abordagem de análise de conteúdo temática, conforme (MENDES e MISKULIN, 2017), buscando identificar categorias emergentes relacionadas à gestão do conhecimento, liderança feminina, espiritualidade na gestão e legado estratégico. As unidades de registro foram sistematizadas e interpretadas à luz do referencial teórico adotado.

### **3.5. Considerações Éticas**



A pesquisa seguiu os princípios éticos definidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde para pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. A participação da empresária foi voluntária, mediante termo de consentimento livre e esclarecido, com garantia de anonimato institucional caso solicitado, e direito à retirada da participação a qualquer momento.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Estrutura Organizacional e Cultura Institucional**

A análise documental e observacional revelou que o Centro de Estudos e Pesquisa, localizado em Belém (PA), apresenta uma estrutura organizacional enxuta, porém estrategicamente orientada, operando como um polo de educação continuada voltado à capacitação técnica de profissionais nas áreas de saúde, administração e segurança do trabalho.

Sua atuação evidencia um modelo de gestão ancorado em valores institucionais claros e amplamente difundidos, que contribuem para a coerência entre discurso, prática e posicionamento no mercado regional.

Os elementos identitários fundamentais, expressos na Missão, Visão e Valores, não se configuram apenas como declarações simbólicas, mas como instrumentos de gestão do conhecimento organizacional, promovendo alinhamento entre colaboradores, alunos, parceiros e comunidade:

- Missão: “Formar profissionais de excelência para o mercado de trabalho da Amazônia e do Norte do Brasil, promovendo educação continuada com ética, inovação e compromisso social.”
- Visão: “Ser referência nacional em capacitação e qualificação profissional, promovendo inclusão, excelência técnica e transformação social.”
- Valores: Integridade, excelência, eficiência, compromisso com a aprendizagem, ética profissional e responsabilidade social.

Segundo Valentim (2020), a cultura institucional que fomenta o compartilhamento de valores e objetivos comuns representa um ativo intangível fundamental para a criação, retenção e aplicação do conhecimento organizacional. Nesse sentido, a sistematização desses pilares aliada à sua constante comunicação em redes sociais, site e materiais institucionais, constitui um mecanismo efetivo de externalização do conhecimento tácito, consolidando a identidade da organização como referência educacional regional.



A estrutura gerencial do centro educacional está embasada em práticas que incorporam a teoria da Gestão Estratégica, conforme argumenta Moraes (2025), ao propor que o planejamento estratégico deve ser adaptativo, dinâmico e orientado por uma liderança capaz de ler os sinais do ambiente e responder de forma coerente. Nesse contexto, destaca-se:

- A elaboração do plano de negócio com base no modelo Canvas, que vem sendo continuamente aperfeiçoado conforme a evolução institucional;
- A flexibilidade da gestão estratégica, permitindo adaptações sem perder o foco nos objetivos organizacionais;
- A atuação com parcerias institucionais sólidas, como hospitais (estágios em cursos técnicos de saúde) e empresas locais (treinamentos em primeiros socorros), o que fortalece a rede de conhecimento interorganizacional.

O centro também apresenta projeções concretas de crescimento, com planejamento para abertura de pós-graduações, o que representa não apenas uma expansão mercadológica, mas uma intensificação da criação de conhecimento especializado, capaz de posicionar a organização como nó estratégico na rede de formação profissional na Amazônia.

Desta forma, observa-se que os princípios da gestão do conhecimento e do planejamento estratégico contemporâneo estão fortemente integrados à estrutura e à cultura organizacional do centro estudado, reforçando a ideia de que a prática administrativa, quando alinhada à teoria, produz não apenas desempenho, mas legado institucional e transformação social duradoura.

#### 4.2 Aplicação do Questionário – Síntese Quantitativa

A seguir, apresenta-se a Tabela 1 dos resultados da escala *Likert* (1 a 5) aplicados à empresária, com respostas máximas (nota 5) em todos os indicadores:

Tabela 1 – Resultado do questionário aplicado

Eixo de Análise	Indicadores Avaliados	Resultado (1-5)
Gestão do Conhecimento	Aplicação de saber técnico, troca entre equipe, retenção do conhecimento	5
	Atualização contínua e aprendizagem organizacional	5
Planejamento Estratégico	Uso de ferramentas, revisão contínua, análise SWOT, plano de ação	5
Gênero e Liderança Feminina	Resistência simbólica, percepção de estereótipos, impacto da vivência pessoal	5

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

A pontuação máxima (5) em todos os indicadores revela um alto grau de autopercepção



positiva por parte da empresária quanto à aplicação dos conhecimentos gerenciais, à condução do planejamento estratégico e à incorporação de sua trajetória como mulher gestora. No entanto, essa uniformidade nas respostas exige uma análise crítica à luz da literatura.

#### a). Gestão do Conhecimento: Alinhamento e Implicações

De acordo com Nonaka & Takeuchi (1997), a criação de conhecimento organizacional se dá pela interação entre conhecimento tácito e explícito, processo que requer ambientes propícios, interação entre membros e ciclos de socialização, externalização, combinação e internalização. Já Müller *et al.* (2024) enfatizam que o conhecimento é um recurso estratégico que deve ser continuamente reconfigurado conforme a evolução do ambiente institucional.

A autoavaliação positiva nos itens de gestão do conhecimento (aplicação do saber, troca entre pares, retenção e aprendizagem) corrobora com a literatura quanto à importância da liderança consciente na geração de conhecimento organizacional. Entretanto, a ausência de nuances nas respostas pode mascarar desafios implícitos, como a resistência de equipe, limitações tecnológicas ou dificuldades em mensurar os resultados dessa aprendizagem.

Divergência potencial: a literatura adverte que nem sempre o conhecimento tácito é facilmente transferido (Valentim, 2020), o que exigiria uma análise mais aprofundada sobre os mecanismos utilizados (reuniões, feedback, processos formais de aprendizagem organizacional etc.).

#### b). Planejamento Estratégico: Entre a Técnica e o Legado

Conforme argumenta Moraes (2025), o planejamento estratégico eficaz ultrapassa modelos formais e exige capacidade adaptativa e visão sistêmica por parte da liderança. Já Ansoff (1987), destaca a importância de ferramentas como análise SWOT e definição clara de metas e ações para garantir coerência organizacional.

A pontuação máxima nas dimensões ligadas ao planejamento estratégico indica que a empresária compreende e aplica essas ferramentas de maneira sistemática. Isso se reflete, conforme evidenciado na análise documental, na existência de um plano de negócios flexível, estruturado inicialmente com o modelo Canvas e continuamente revisitado para adequação às realidades do mercado regional.

Este artigo possui o alinhamento teórico importante, pois o caso apresentado ajuda confirmar que o planejamento pode ser simultaneamente técnico e simbólico, funcionando como um instrumento de legado e resistência.

#### c). Gênero e Liderança Feminina: Resistência Simbólica e Empoderamento



A literatura sobre gênero nas organizações (Schein, 1996; Miltersteiner, 2020) aponta a persistência de barreiras simbólicas, estereótipos de liderança masculina e a necessidade de maior esforço de validação por parte das mulheres. A própria noção de "liderança competente" ainda é majoritariamente associada ao perfil masculino em diversos contextos, segundo os estudos de Schein (“*Think Manager, Think Male*”).

Nesse sentido, os itens da escala *Likert* indicam que a empresária reconhece tais barreiras (resistência simbólica, estereótipos), mas também se vê como agente transformadora ao romper essas construções e afirmar uma liderança baseada em empatia, vivência pessoal e sensibilidade.

A autoavaliação não apenas valida os estudos anteriores, mas atualiza o debate ao mostrar que, quando respaldadas por formação técnica e estratégia consciente, lideranças femininas podem redefinir padrões organizacionais, mesmo em contextos adversos como o da Amazônia.

#### 4.4 Síntese Técnica da Documentação Estratégica: Diálogo entre Prática e Teoria

A análise documental realizada no Centro de Estudos e Pesquisa evidenciou um alinhamento notável entre os fundamentos da ciência da administração e a prática cotidiana da organização. A Tabela 2, apresenta a síntese dos principais documentos institucionais, articulando-os com os referenciais teóricos utilizados neste estudo:

Tabela 2: síntese dos principais documentos institucionais

Documento Analisado	Evidência Técnica Identificada	Diálogo Teórico-Prático
Plano de Negócio	Estruturado com base no modelo CANVAS e atualizado periodicamente conforme análise ambiental	Conforme Moraes (2025) e Ansoff (1987), a capacidade adaptativa é um dos pilares do planejamento estratégico moderno. O uso do CANVAS como ferramenta inicial demonstra uma abordagem ágil e visual da modelagem de negócios, enquanto sua atualização recorrente evidencia a integração entre diagnóstico organizacional e tomada de decisão baseada em dados (Toni, 2021).
Missão, Visão e Valores	Clareza conceitual e ampla divulgação interna e externa; aderência à cultura institucional	A literatura destaca que os elementos identitários organizacionais devem ser mais que declarações formais, precisam guiar comportamentos e decisões (Mintzberg, 2004; Moraes, 2025). A prática da instituição reforça os achados de (Mintzberg, 2004) ao demonstrar que a cultura do conhecimento é fortalecida quando missão, visão e



**CRA-DF**

Conselho Regional de  
Administração do Distrito Federal



		valores são efetivamente integrados à aprendizagem organizacional.
Parcerias Institucionais	Convênios com hospitais (campo de estágio) e com empresas locais para cursos in company	A atuação em rede evidencia o uso estratégico do capital relacional (VALENTIM, 2020) e demonstra aplicação da lógica de co-criação de valor, presente nas abordagens contemporâneas de gestão do conhecimento. Parcerias sustentáveis ampliam o escopo de aprendizagem e fortalecem a reputação institucional, como defendem Nonaka & Takeuchi (1997), como espaço coletivo de geração de conhecimento.
Projeção de Expansão	Plano estruturado para implementação de pós-graduação lato sensu	A projeção de crescimento baseada na ampliação do portfólio educacional indica uma visão de futuro clara e compatível com os pressupostos da Administração Estratégica (Toni, 2021).

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

A documentação analisada revela uma organização com maturidade gerencial, capaz de alinhar conhecimento técnico-administrativo com valores humanos e visão de impacto social. A presença de elementos estruturados (plano de negócio, identidade institucional, parcerias e planos de expansão) comprova a internalização dos princípios da gestão estratégica e da gestão do conhecimento como práticas cotidianas.

Além disso, essa estrutura revela um compromisso com a sustentabilidade organizacional, não apenas no sentido econômico, mas também no aspecto simbólico e social: formar profissionais qualificados, fortalecer o ecossistema educacional e influenciar positivamente o mercado de trabalho na Amazônia.

Como propõe Nonaka e Takeuchi (1997) e Valentim, 2020, o conhecimento organizacional só gera valor quando é internalizado, compartilhado e aplicado, algo evidente na atuação da organização estudada. De forma complementar, a integração entre planejamento estratégico adaptativo (Moraes, 2025) e valores institucionais bem definidos permite que a organização se posicione com clareza em um cenário de constante transformação, como exige a dinâmica da educação continuada no século XXI.

#### **4.5 Considerações Integradoras: Entre Conhecimento, Legado e Transformação**

A trajetória analisada revela um caso singular de liderança feminina que conjuga prática reflexiva, conhecimento técnico-científico e espiritualidade, compondo uma forma de gestão alinhada às demandas contemporâneas por sentido, impacto social e sustentabilidade humana



(Tatto, 2016).

Sob a ótica da Gestão do Conhecimento, conforme postulada por Nonaka e Takeuchi (1997) e atualizada por Valentim (2020), o caso evidencia que a criação e a aplicação do conhecimento não se restringem ao ambiente organizacional, mas transcendem para o campo simbólico da vida da gestora.

Sua formação acadêmica, suas vivências pessoais e sua espiritualidade operam como fontes convergentes de saber, que se cristalizam na forma como estrutura processos, relaciona-se com a equipe e projeta o futuro da organização. Esse movimento confirma o conceito de conhecimento como ativo dinâmico, tácito, socialmente construído e continuamente reconfigurado.

No campo da Administração Estratégica, especialmente sob a abordagem adaptativa de Moraes (2025) e a crítica às abordagens mecanicistas trazida por Mintzberg (2004), observa-se uma liderança que utiliza o planejamento não como instrumento de controle rígido, mas como prática viva e flexível.

O uso do modelo canvas e a integração entre visão de futuro e compromisso social revelam uma capacidade de gerenciar a complexidade com propósito, o que vai ao encontro das demandas de ambientes incertos e em transformação, como é o caso do setor educacional na Amazônia.

No tocante às questões de gênero e liderança, o relato da empresária corrobora os achados de (Hryniewicz e Vianna, 2018), ao mostrar que a mulher gestora, ao se apropriar do conhecimento científico e articular experiências subjetivas, rompe estereótipos de incompetência atribuídos historicamente às lideranças femininas.

A resistência simbólica enfrentada, e superada pela protagonista ilustra a tese de que a liderança feminina, quando sustentada por conhecimento e valores, atua como força transformadora e disruptiva no campo organizacional (Miltersteiner, 2020).

Contudo, é necessário realizar uma análise crítica quanto à unicidade do ponto de vista apresentado. A autoavaliação da gestora, com máximas pontuações nos eixos avaliados, pode revelar uma narrativa autoafirmativa e coerente, mas não isenta de viés de confirmação. Como recomendam Yin (2015) na abordagem qualitativa de estudos de caso, a triangulação de dados com fontes externas (equipe, alunos, parceiros institucionais) é recomendável para fortalecer a validade interna da pesquisa e garantir pluralidade de perspectivas.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou compreender como uma liderança feminina, situada no setor educacional da Amazônia, converte conhecimento administrativo em prática cotidiana com sentido social.

O percurso descrito indica que o tema foi tratado com atenção às transformações contemporâneas da gestão, articulando gênero, saúde no trabalho e, de modo sensível, os efeitos da fibromialgia sobre energia, foco e desempenho.

A narrativa sugere que a protagonista integrou planejamento estratégico, gestão do conhecimento e valores ético-humanistas em decisões de curto e de longo prazo, o que reforça a atualidade do debate e a utilidade das referências teóricas mobilizadas ao longo do texto.

A formulação do problema foi apresentada de maneira clara ao evidenciar barreiras estruturais à liderança de mulheres e os limites adicionais associados a uma condição crônica de dor e fadiga. Os objetivos se mantiveram visíveis durante a análise e voltaram a aparecer nesta seção final, o que tende a favorecer a continuidade do raciocínio e a coerência interna do trabalho.

As escolhas metodológicas, baseadas em estudo de caso com entrevista em profundidade, análise documental, observação direta e questionário com escala Likert, mostram compatibilidade com a natureza interpretativa do fenômeno investigado e com a necessidade de captar nuances que dificilmente seriam observadas por meio de métodos exclusivamente quantitativos. A leitura cruzada das fontes aponta consistência entre o que foi declarado, o que foi observado e o que constou nos documentos analisados, o que indica aderência entre método e dados disponíveis.

Os resultados apresentados revelam práticas de gestão passíveis de adaptação em contextos educacionais semelhantes. Destacam-se procedimentos de planejamento, rotinas de aprendizagem e acordos de trabalho que acolhem variações de saúde sem afastar metas de desempenho. A presença de indicadores, ainda que iniciais, contribui para a interpretação de efeitos práticos e para a identificação de pontos de melhoria.

O diálogo com a literatura sugere que a integração entre conhecimento tácito e explícito, comunicação clara de missão e valores e governança compatível com o porte institucional pode produzir efeitos positivos sobre clima, continuidade operacional e imagem pública.

As contribuições do artigo se distribuem em três frentes. No campo da Administração, o estudo oferece um exemplo de como gestão do conhecimento, estratégia e cuidado podem se



fortalecer mutuamente quando a liderança considera, de maneira explícita, as dimensões humanas do trabalho. No plano acadêmico, a pesquisa acrescenta uma leitura situada sobre a interseção entre gênero, saúde e gestão em um território muitas vezes sub-representado nos estudos nacionais, o que pode incentivar comparações e abordagens multi-método em futuras investigações.

No plano empírico, o caso fornece insumos práticos para centros educacionais que buscam alinhar transformação digital, processos de aprendizagem e políticas internas de apoio, com atenção a arranjos que reduzam dependências individuais e disseminem responsabilidades críticas.

O tratamento dado ao tema procurou equilibrar análise conceitual e evidência empírica. A protagonista apareceu como agente de mudança que se apoia em formação técnica, experiência de vida e espiritualidade, sem que isso se traduza em uma visão idealizada do trabalho gerencial. O texto priorizou explicações graduais, conectando escolha metodológica, achados e implicações, de modo a favorecer leitura fluida e compreensão progressiva dos argumentos.

Alguns desafios se colocam para os próximos passos. A ampliação da triangulação com colaboradores, estudantes e parceiros pode fortalecer a robustez dos resultados e oferecer ângulos complementares sobre o impacto das práticas descritas. A mensuração longitudinal de resultados acadêmicos e organizacionais tende a apoiar melhor avaliação de efetividade, inclusive no que diz respeito a iniciativas de acomodação relacionadas à fibromialgia.

A consolidação de políticas de governança de dados pode aprimorar a qualidade das informações para decisão e aprendizagem. A continuidade da transformação digital, com ênfase em processos, segurança e ética, pode criar condições mais favoráveis para inovação pedagógica e administrativa. A expansão responsável do portfólio, acompanhada de métricas de sustentabilidade econômica e social, pode contribuir para o legado pretendido e para o diálogo com redes educacionais da região.

Em síntese, a conclusão procura reunir evidências e interpretações de modo persuasivo e prudente. O caso analisado sugere que a Administração, quando orientada por conhecimento, método e cuidado, pode abrir caminhos para desempenho com humanidade, inclusive em contextos marcados por desafios de gênero e saúde.

A agenda futura parece promissora para quem deseja aprofundar conexões entre gestão, inclusão e inovação, com potencial de gerar contribuições teóricas e soluções aplicáveis em diferentes realidades organizacionais.



## REFERENCIAL,

ANSOFF, H. Strategic management of technology. *Journal of Business Strategy*, v. 7, n. 3, p. 28-39, 1987.

BANDEIRA, Patrícia Böck. Motivações para a carreira empreendedora segundo o modelo de carreira caleidoscópica. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

BIDARTE, Marcos; FLECK, Carolina; DISCONZI, C. M. D. G. As mulheres como tema de pesquisa na Administração: uma análise sobre o que a academia vem priorizando quando elas são o foco de estudo. *Caderno Espaço Feminino*, v. 34, n. 2, p. 257-280, 2021.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano Castro; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

CARRIERI, Alexandre De Pádua; CORREIA, Gabriel Farias Alves. Estudos organizacionais no Brasil: construindo acesso ou replicando exclusão?. *Revista de Administração de Empresas*, v. 60, n. 1, p. 59-63, 2020.

COELHO, Magdalena Cortese; HÄYRÉN, Anneli. Mulheres que “Têm Tudo”: família versus trabalho em um estudo de caso de uma empresa norueguesa no Brasil. *Organizações & Sociedade*, v. 30, p. 448-476, 2023.

DE OLIVEIRA, Juliana Alice et al. Gestão de pessoas: novos conhecimentos determinantes das tomadas de decisões estratégicas. *Prospectus*, v. 6, n. 2, p. 301-334, 2024.

DE PAULA PESSOA, Adriano Fleck et al. Mulheres no poder: análise da participação feminina no conselho de administração e a performance empresarial no Brasil. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 41, n. 2, p. 1-22, 2022.

DUBERLEY, Joanne; CARRIGAN, Marylyn. The career identities of ‘mumpreneurs’: Women’s experiences of combining enterprise and motherhood. *International Small Business Journal*, v. 31, n. 6, p. 629-651, 2013. (se citada)

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

EMIDIO, T. S.; CASTRO, M. F. de. Entre voltas e (re)voltas: um estudo sobre mães que abandonam a carreira profissional. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 41, p. 1-16, 2021.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, v.



16, p. 331-344, 2018.

JESUS, J. G. Orientações sobre identidade de gênero: conceitos e termos. Brasília, DF: [s.n.], 2012. Disponível em:

<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/servicos/saude/lgbt/Identidade%20de%20G%C3%AAnero.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2017.

LODI, João Bosco. Introdução à obra de Peter F. Drucker. Revista de Administração de Empresas, v. 8, p. 80-137, 1968.

MELO, H. P.; THOMÉ, D. Mulheres e poder. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

MENDES, Rosana Maria; MISKULIN, Rosana Giaretta Sguerra. A análise de conteúdo como uma metodologia. Cadernos de Pesquisa, v. 47, n. 165, p. 1044-1066, 2017.

MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MILTERSTEINER, Renata Kessler et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. Cadernos EBAPE.BR, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020.

MORAES, Alisson Diego Batista. O poder do planejamento: contextos, reflexões e estratégias para a excelência na gestão pública. Curitiba: Appris, 2025.

MULLER, Isabela Regina et al. As etapas de gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. Revista Amazônica de Administração, v. 1, n. 1, p. 1-27, 2024.

NOGUEIRA, E. C. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2012.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

ROZA, Rodrigo Hipólito. Revisitando a teoria da criação do conhecimento organizacional. Revista Interamericana de Bibliotecología, v. 43, n. 3, 2020.

SCHEIN, Virginia et al. Think manager – think male: a global phenomenon?. Journal of Organizational Behavior, v. 17, n. 1, p. 33-41, 1996.

SIQUEIRA, A. C. F.; SALES, R. G.; FISCHER, R. M. Diversidade nas organizações: uma análise sistemática da produção acadêmica da área de Administração entre 2010 e 2015. In: ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Salvador. Anais [...]. Salvador: ANPAD, 2016.

TATTO, Luiz; BORDIN, Reginaldo A. Filosofia e gestão do conhecimento: um estudo do conhecimento na perspectiva de Nonaka e Takeuchi. Cadernos EBAPE.BR, v. 14, n. 2, p. 340-



350, 2016.

TONI, Jackson de. Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público. 2021.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Conceitos sobre gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura brasileira. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 30, n. 4, p. 1-34, 2020.

WILLIAMS, M. *Leadership for leaders*. London: Thorogood, 2005.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.