

## Atuação da mulher na gestão pública: desafios enfrentados por mulheres em cargos gerenciais em uma Gerência Executiva do Instituto Nacional de Seguro Social no interior da Bahia

*Performance of women in public management: challenges faced by women in managerial positions in an Executive Management of the National Institute of Social Security in the interior of Bahia*

Dielma Marques Xavier<sup>1</sup>, Almiralva Ferraz Gomes<sup>2</sup>, Adler Moreira Chaves<sup>3</sup>, Simone Andrade Teixeira<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Brasil, Bacharel em Administração (UESB), e-mail: dielmamx19@gmail.com

<sup>2</sup> Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Brasil, Doutora em Administração (UFLA), Professora Plena do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (UESB), e-mail: almiralva.gomes@uesb.edu.br

<sup>3</sup> Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Brasil, Doutorando em Administração (UFBA), docente substituto no Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (UESB), e-mail: adler.chaves@uesb.edu.br

<sup>4</sup> Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Brasil, Doutora em Estudos Interdisciplinares sobre Mulheres, Gênero e Feminismo (UFBA), Professora Titular do Departamento de Ciências Naturais (UESB), e-mail: mone.enf@hotmail.com

### RESUMO

Ao longo do tempo, a mulher buscou desmitificar o papel imposto pela sociedade de que suas atividades profissionais devem estar ligadas aos afazeres domésticos. As reivindicações e lutas das mulheres por direitos civis, políticos, sociais e a conquista de melhores condições e igualdade de gênero vêm ocorrendo ao longo dos anos, entretanto, têm muito o que avançar, pois, a inserção feminina em cargos gerenciais perpassa por diversos desafios. Assim, o presente estudo buscou analisar os desafios enfrentados por mulheres que exercem cargos de chefia. Este trabalho é de natureza empírica e do tipo descritivo-exploratória. Optou-se pela técnica do estudo de caso e pesquisou-se a Gerência Executiva do Instituto Nacional de Seguro Social localizada no município de Vitória da Conquista, região sudoeste da Bahia. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e receberam tratamento qualitativo. Adotando então o critério de acessibilidade, entrevistaram-se quatro das cinco mulheres que chefiavam setores da referida Gerência no período de pesquisa. Os resultados revelaram que os principais desafios enfrentados têm relação com o pouco reconhecimento do trabalho, a falta de respeito e de credibilidade. Ademais, as dificuldades de lidar com as questões de gênero no cotidiano impede o rompimento das barreiras impostas à ascensão feminina no ambiente laboral. No entanto, as mulheres apontam estratégias adotadas para conciliar a multiplicidade de papéis exercidos.

Palavras-chave: Mulher. Gênero. Gestão feminina.

### ABSTRACT

Women have sought to demystify the role imposed by society that their professional activities should be linked to household chores. The demands and struggles of women for civil, political, social rights and the achievement of better conditions and gender equality have been taking place over the years, however, they have much to go forward, as the insertion of women in managerial positions involves several challenges. Thus, this study intent to analyze the challenges faced by women who hold management positions in an Executive Management of the National Institute of Social Security, located in Vitória da Conquista-Bahia. This work is empirical and descriptive-exploratory. We opted for the case study technique. The Data were collected through semi-structured interviews and received qualitative treatment. Then, adopting the criterion of accessibility, four of the five women who headed sectors of the aforementioned Management during the research period were interviewed. The results revealed that the main challenges faced are related to the lack of recognition of the work, the lack of respect and credibility. Furthermore, the difficulties in dealing with gender issues in daily life prevent the breaking of the barriers imposed by the female rise in the workplace. However, women point out strategies adopted to reconcile the multiplicity of roles exercised.

Keywords: Woman. Genre. Female management.

*Revista Expectativa, Toledo/PR, v.21, n. 1, p. 54-76, jan./mar., 2022.*

## **1 INTRODUÇÃO**

Ao longo do tempo a mulher buscou desmitificar o papel imposto pela sociedade de que suas atividades profissionais devem estar ligadas aos afazeres domésticos. As reivindicações e lutas das mulheres por direitos civis, políticos, sociais e a conquista de melhores condições e igualdade de gênero vem ocorrendo ao longo dos anos, mas ainda têm muito que avançar, pois, inúmeras são as dificuldades enfrentadas. O conceito de relações de gênero trata da complexidade dessa dinâmica, permitindo desnaturalizar uma sequência de fatos históricos e superar a abordagem limitadora de ordem biológica para explicar as diferenças masculinas e femininas (NEVES, 2013).

No Brasil, segundo dados corroborados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), no ano de 2016, constatou-se que os homens ocupam 10,5 horas aos cuidados domésticos enquanto as mulheres dedicam 18,1. Além disso, o rendimento médio entre os homens é de R\$ 2.306 enquanto o de mulheres é de R\$ 1.764. A disparidade entre salários é perceptível, o que acentua as desigualdades entre homens e mulheres.

Apesar de no setor público não haver diferenciação de salários em funções iguais proveniente da questão de gênero, tal situação merece estudo, pois, os desafios de ascensão na carreira feminina ainda persistem, principalmente, em se tratando das dificuldades enfrentadas por mulheres que exercem cargos em comissão ou não na gestão pública. Embora a acessibilidade aos cargos do serviço público, em sua maioria, seja realizada por meio de concursos públicos, as barreiras para as mulheres na ascensão profissional para o alto escalão se fazem presente. Além disso, a ascensão das mulheres de classe média no mercado de trabalho, no século XX, se deu de forma lenta e gradual (THIMÓTEO; ZAMPIER; STEFANO, 2015).

Conforme dados do IBGE (2018), no Brasil, 60,9% dos cargos gerenciais, sejam públicos ou privados, são ocupados por homens e 39,1% ocupados por mulheres. Tais dados instigam reflexões acerca da importância do papel da mulher e do que realmente se espera do gênero feminino na sociedade, tendo em vista as desigualdades existentes entre homens e mulheres dado ao exercício de direitos e oportunidades. Para Sousa e Guedes (2016), as transformações e as permanências da divisão do trabalho entre homens e mulheres, historicamente, demonstram tanto o poder de persistência quanto de variabilidade das formas de trabalho entre homens e

mulheres. Sabe-se que as mulheres muitas vezes não enfrentam somente dificuldades impostas no ambiente de trabalho, mas também obstáculos na sociedade proveniente de uma cultura machista. Mesmo diante de progressos, a inserção feminina em cargos gerenciais perpassa por diversos desafios.

Diante do exposto, este trabalho buscou analisar os desafios enfrentados por mulheres que exercem cargos gerenciais em uma Gerência Executiva do Instituto Nacional de Seguro Social situada no interior da Bahia. Para tanto, o presente artigo está organizado em seis seções. A primeira trata-se desta introdução. A segunda discute gênero e suas relações. A terceira trata da mulher no mundo do trabalho. A quarta expõe os procedimentos metodológicos adotados. A quinta e sexta discutem os resultados da investigação e a última apresenta as considerações finais.

## **2 GÊNERO E SUAS RELAÇÕES**

De acordo com Macêdo (2003), os primeiros debates sobre gênero começaram a ter evidência durante a década de 1970, proveniente do movimento feminista, que levantou a discussão do conceito atribuindo à construção social que torna desiguais homens e mulheres. Durante a década de 1960, esse debate se intensificou nas universidades brasileiras em torno da problemática da condição feminina. Saffioti (1976), no final da década 1960 apresentou os primeiros estudos sobre o papel da mulher dentro de sociedades patriarcais em **A Mulher na Sociedade de Classes**, que discutia a posição da mulher na sociedade e na definição de seus papéis sociais.

Ainda no século XX, Scott (1995) trouxe a discussão em torno da definição de gênero e até hoje seu trabalho é citado como aquele que provocou os primeiros debates. Conforme Scott (1995), a definição de gênero consiste em um elemento constitutivo de relações sociais instituídas nas diferenças percebidas entre os sexos e na forma primitiva de dar significação às relações de poder. Assim, a concepção de gênero está relacionada com os papéis sociais atribuídos ao sexo, por isso, é entendido como uma categoria de ideias e ideais constituídos de masculinidade e feminilidade que podem diferir substancialmente em sociedades distintas e em momentos diferentes da história. Além disso, Scott (1995) salienta que o termo gênero implica a qualquer informação sobre mulheres e homens. Ou seja, um consiste no estudo do outro, pois

o mundo feminino faz parte do mundo dos homens, ou ainda, criado nesse e por esse mundo masculinizado.

A definição de gênero agrega sentidos mais amplos ligados às características sociais e culturais baseadas nas percepções das diferenças sexuais. Macêdo (2003) aponta que a questão de gênero discute as percepções individuais de masculinidade e feminilidade. Assim, estuda-se o que é ser masculino ou feminino, os modos que se educam as meninas ou os meninos para que, ao tornarem-se adultos, tenham identidade construída cultural e socialmente. Do mesmo modo, Saffioti (1987, p. 10) assinala que “[...] é através da educação que recebem que se tornam homens e mulheres. A identidade social é, portanto, socialmente construída”. As revoluções culturais e sociais fragilizaram a dicotomia entre o modelo de homem como provedor e de mulher como cuidadora. A relação assimétrica, proveniente da categorização dos sexos feminino e masculino, cria e reproduz as desigualdades de papéis e funções na sociedade e reforça as desigualdades de gênero.

Saffioti (1987) argumenta ainda que a identidade social da mulher, assim como a do homem, foi construída através da atribuição de distintos papéis, os quais a sociedade tem a expectativa de vê-los cumpridos pelas diferentes categorias de sexo. Assim, a sociedade delimita, com bastante precisão, os campos em que pode atuar a mulher da mesma forma como escolhe em quais pode atuar o homem.

No que tange as relações de gênero, os papéis sociais estabelecidos no campo da socialização para homens e mulheres são resultantes de um processo histórico e cultural determinado pelas diferenças sexuais. Isto é, um processo que se inicia no nascimento e continua ao longo de toda a vida intensificando as desigualdades existentes entre homens e mulheres. Em outras palavras, os papéis sociais fazem parte de um fenômeno estrutural, complexo e instituído social e culturalmente. Do mesmo modo, Bourdieu (2012) aborda que o mundo social e suas arbitrárias divisões são socialmente construídas entre os sexos, ao se estabelecerem como naturais e evidentes e, por conseguinte, obterem legitimidade. Para Bourdieu (2012), desde a infância, os indivíduos são moldados para desempenhar papéis sociais em qualquer campo vinculado a sua estrutura biológica.

E as próprias mulheres aplicam a toda a realidade e, particularmente, às relações de poder em que se vêem envolvidas esquemas de pensamento que são produto da incorporação dessas relações de poder e que se expressam nas oposições fundantes da ordem simbólica (BOURDIEU, 2012, p.45).

Desde os primórdios, o papel da mulher na sociedade é associado à submissão e ao trabalho doméstico. Em outras palavras, o sistema patriarcal de dominação sociocultural divide os papéis por ordens biológicas na sociedade e concedem maior enaltecimento aos homens. Para Silva, Santos e Benevides (2011, p.10), as mulheres, “[...] desde a Antiguidade, comportavam-se de forma submissa, sendo que as mesmas eram criticadas e julgadas pelas suas atitudes e seus comportamentos, diante toda a sociedade.”

Segundo Neves (2013), o conceito de relações de gênero busca desconstruir uma série de fenômenos históricos e culturais e possibilita desnaturalizar e superar a abordagem limitadora, voltada ao aspecto biológico, para explicar as diferenças masculinas e femininas.

No entanto, o mundo contemporâneo mostrou o surgimento de novas relações sociais, demandas, oportunidades, condições de trabalho, em que homens e mulheres evidenciam relações dinâmicas e flexíveis da identidade dos sujeitos, da sociedade e da realidade, desnaturalizando a visão imposta das relações de gênero (FLORES; GOMES; SANTANA, 2014).

### **3 MULHER E TRABALHO**

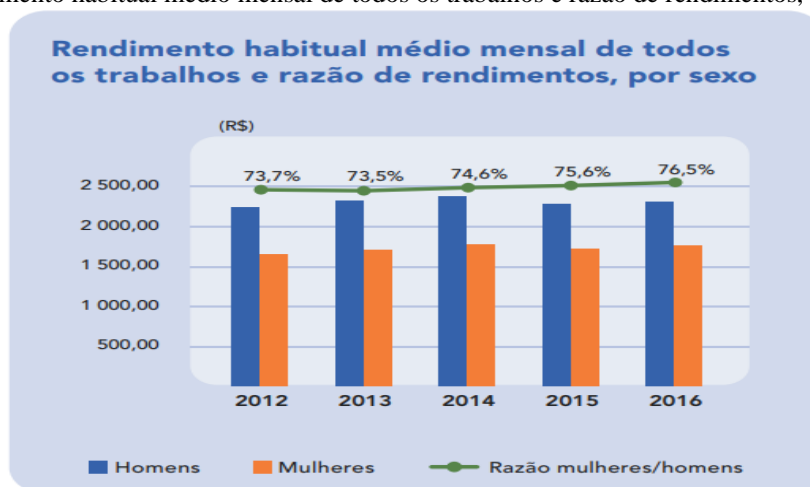
O papel da mulher na sociedade era associado, principalmente, ao trabalho doméstico. Porém, na sociedade industrial, a mulher foi incorporada ao trabalho fabril de forma subalternizada, com destaque para o fato de sua remuneração ser inferior à dos homens. Kanan (2010) denota a relevância da mulher em vários movimentos na busca pela igualdade em todos os âmbitos, desde a sua participação na luta por direitos trabalhistas, igualdade de jornada de trabalho até na luta pelo direito ao voto. Logo, com a industrialização e consolidação do capitalismo, a mulher passou a questionar seu papel, identidade e fragilidade. Em vista disso, evidenciou-se a presença das mulheres nas organizações ao conquistarem espaços que antes eram exclusivos aos homens.

Segundo Kanan (2010, p. 247), “[...] a inserção das mulheres brasileiras em vários espaços se deve, basicamente, a três aspectos: taxa de fecundidade em declínio; nível de instrução da população feminina em ascensão; e aumento do número de famílias comandadas por mulheres”. De acordo com o IBGE (2018), no ano de 2016, observou-se que, por um lado, na população de 25 anos ou mais com ensino superior completo: 13,5% dos homens

completaram graduação enquanto as mulheres atingiram o percentual de 15,3%. Por outro, o homem ganha em torno de R\$ 2.306,00 e a mulher R\$ 1.764,00 para exercer a mesma função, logo, a disparidade entre salários é perceptível em relação ao gênero (Gráfico 1).

Igualmente, Silva, Santos e Benevides (2011) expressam que o mundo do trabalho impõe a necessidade de qualificação e preparo, mas também exige estrutura e força psicológica para desempenhar atividades estratégicas e conquistar espaço no mercado.

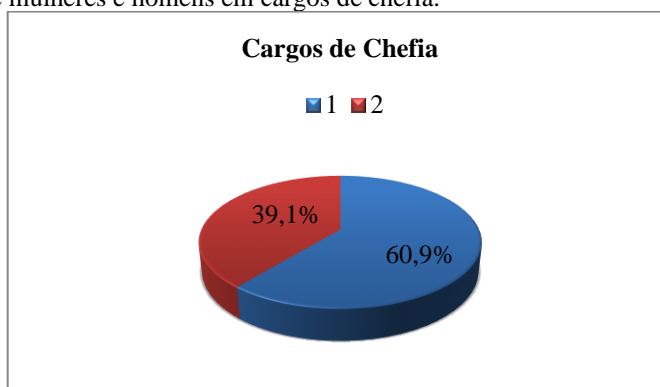
Gráfico 1 - Rendimento habitual médio mensal de todos os trabalhos e razão de rendimentos, por sexo.



Fonte: Pesquisas Nacionais por amostra de domicílios contínuas 2012-2016 (IBGE, 2018).

Em conformidade com os dados do IBGE (2018), em 2016, observou-se que o número médio de horas dedicadas aos cuidados e afazeres domésticos, no caso das mulheres, chegou a 18,1 horas enquanto os homens dedicam-se cerca de 10,5 horas, o que corresponde a cerca de 73% a mais do que os homens. Com base nos dados do IBGE (2018), de 2012 a 2016, mesmo quando a mulher trabalha mais horas, segue ganhando menos, embora a diferença entre rendimentos de homens e mulheres tenham minimizado nos últimos anos (Gráfico 1). Contudo, em 2016, as mulheres recebiam o equivalente a 76,5% dos rendimentos dos homens (Gráfico 1). Os avanços conquistados nas últimas décadas são mínimos, mas essenciais para a consolidação de um processo histórico e cultural do movimento feminista na busca pelas mesmas possibilidades na sociedade.

Gráfico 2 - Proporção de mulheres e homens em cargos de chefia.



Fonte: IBGE (2016).

Os dados do Gráfico 2 revelam que 60,9% dos cargos gerenciais, sejam públicos ou privados, são ocupados por homens e 39,1% ocupados por mulheres. Assim,

As mulheres trabalhadoras enfrentaram e ainda enfrentam diversos problemas para sua introdução no mercado de trabalho pelo fato de homens e mulheres ainda acreditarem que a capacidade de liderar está ligada a características masculinas, dificultando a chegada da mulher aos cargos de comando (BARBOSA, 2013, p. 47).

Todavia, a despeito das dificuldades, as mulheres buscam cada vez mais traçar uma trajetória profissional e alcançar cargos mais altos dentro das organizações, assumindo desafios do mercado de trabalho (THIMÓTEO; ZAMPIER; STEFANO, 2015; CARVALHO, 2016). Tais desafios se dão de diversas maneiras, em outras palavras, desde às dificuldades para conciliar as demandas pessoais e familiares até às questões que envolvem as desigualdades de tratamento. Segundo Steffen (2013), o mercado de trabalho também é um ambiente de arbitrariedades, pois, além das menores possibilidades de trabalho e menor remuneração para as mulheres, os cargos mais elevados nas empresas continuam sendo privilégio dos homens.

De acordo com os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), a ascensão da mulher no mercado de trabalho aponta maior participação nas atividades no setor de serviços. Com base nos dados do IBGE de 2016, a participação das mulheres no setor de atividade econômica foi de 4,7 pontos percentuais enquanto a participação dos homens destacou-se em 10,0 pontos percentuais, segundo setor de atividade econômica agropecuária. Na indústria, os dados da pesquisa do IBGE de 2016 mostraram que a presença feminina no setor foi de 10,7 pontos percentuais e a masculina de 20,8 pontos percentuais. Já na área de serviços, há uma maior predominância da participação feminina com 84,5 pontos percentuais e 69,2

pontos percentuais homens. As divergências da inserção de homens e mulheres nas atividades produtivas são determinadas historicamente no interior das famílias e dos grupos domésticos. A divisão social do trabalho implicou na divisão sexual do trabalho construída por aspectos históricos, sociais e culturais (MACÊDO; MACEDO, 2004).

Por muito tempo, cargos de prestígio, poder e gestão eram estritamente ocupados por homens. Contudo, com a ascensão feminina no mercado de trabalho, as mulheres passaram a atuar nas organizações em um cenário que antes não eram reconhecidas e valorizadas. Thimóteo, Zampier e Stefano (2015, p. 5) acrescentam que “[...] comandar negócios em uma empresa, ocupar um cargo de maior prestígio social e poder e chefiar um quadro de funcionários de uma corporação, definitivamente, estavam destinados aos homens até alguns anos atrás”. A importância da mulher no mercado de trabalho e, sobretudo, o impacto positivo da gestão feminina permite reflexões sobre o diferencial da atuação feminina nas organizações, as transformações e os avanços da inclusão feminina (CARVALHO, 2016).

Historicamente, com a Revolução Industrial, no século de XIX, a mão de obra feminina passou a ser inserida na indústria têxtil em função do baixo custo. No entanto, as mulheres eram absolutamente excluídas de cargos profissionais e da gestão. A desigualdade de gênero mantida na sociedade bloqueou a ascensão das mulheres a níveis hierárquicos mais altos. Biasoli (2016) considera que a escassez de mulheres na direção das organizações revela que o “teto de vidro<sup>1</sup>” permanece intacto, obstruindo a atuação feminina no mundo empresarial. Ferreira *et al.* (2017) reforçam que a conciliação dos papéis aderidos pelas mulheres como dona de casa, estudante e profissional é mais complexo para as mulheres em cargo de gestão do que para homens que se encontram na mesma situação. Isto acontece porque mesmo estudando e trabalhando mais do que os homens, em geral, seus salários são menores e a disponibilidade de tempo livre também é menor.

Almeida *et al.* (2010) descrevem que, no Brasil, as mulheres estão se sobressaindo como grandes empreendedoras e os fatores que explicam esse destaque se resumem nos obstáculos

---

<sup>1</sup> É uma expressão já consagrada nos estudos de gênero e da mulher e trata-se de um fenômeno utilizado para fazer referência às barreiras impostas às mulheres no âmbito laboral que dificultam sua ascensão na carreira, o que resulta em baixa participação de mulheres em cargos de comando nas organizações e, conseqüentemente, nas altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações.



enfrentados no trabalho formal, além da necessidade de complementar a renda familiar, autorrealização e independência financeira.

Apesar das mudanças na sociedade, ainda há dificuldade na conjunção dos papéis entre homens e mulheres. E, nesse ínterim, a mulher encontra desafios ao equilibrar vida pessoal e profissional. Apesar de muitos atribuírem ao comportamento feminino a capacidade para pensar e fazer diversas coisas simultâneas, fez-se necessário compreender as diferentes maneiras que as mulheres adotam para lidar com a multiplicidade de atividades no seu dia a dia (JONATHAN; SILVA, 2007).

As mulheres que conciliam trabalho, vida pessoal e familiar tendem a utilizar cinco estratégias para enfrentar essas demandas no cotidiano: estratégia supermulher, em que se procura obter eficiência no desempenho em todos os papéis sociais; planejamento e administração do tempo, que visa otimizar o desempenho dos papéis; reinterpretação cognitiva das demandas, que envolve a alteração do próprio padrão de exigências; afastamento das atividades menos importantes, que refere-se a não assumir novas responsabilidades; e estratégia multitarefa, que implica no desempenho de diversas atividades ao mesmo tempo (JONATHAN, 2011).

Para Jonathan (2011, p. 69), “[...] a análise de como as mulheres contemporâneas lidam com a multiplicidade de papéis sugere a relevância que conferem ao ato de fazer escolhas sem pressões ou cobranças. Uma necessidade a ser reconhecida pela sociedade como um todo”. Siqueira (2002) descreve que, mesmo com a globalização, as reestruturações produtivas, as mudanças no mercado e na organização do trabalho e a multiplicidade de atividades que mulheres realizam mantém-se praticamente inalterada, uma vez que a despeito de seu trabalho extradoméstico, a divisão sexual do trabalho nas famílias permanece sem que haja uma redistribuição. Em síntese, a divisão das tarefas domésticas, juntamente com criação e educação dos filhos, não acompanha os progressos resultantes da participação da mulher no mercado de trabalho.

A conciliação da vida pessoal e profissional se torna mais complexa para mulheres que atuam em cargos de gestão do que para homens na mesma situação, pois mesmo estudando e trabalhando mais do que os homens, geralmente, ganham menos e possuem menos tempo livre (FERREIRA *et al.*, 2017; CARVALHO, 2016). Tal situação as coloca em posição de desvantagem uma vez que o tratamento é desigual.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa é de natureza empírica e do tipo descritivo-exploratório, uma vez que se objetiva identificar e explorar os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos gerenciais e descrever suas características e atuação. Ademais, optou-se pelo estudo de caso como estratégia de pesquisa, uma vez que se escolheu uma unidade de pesquisa. Prodanov e Freitas (2013, p. 61) explicam que “[...] o estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa”.

A unidade escolhida foi a Gerência Executiva do Instituto Nacional de Seguro Social, situada no município de Vitória da Conquista, região sudoeste da Bahia. Segundo Rampazzo (2011), a unidade de observação trata-se de agrupamentos de indivíduos, coisas ou acontecimentos que possuem características comuns e essenciais para a pesquisa ser realizada.

A população desta pesquisa é composta por mulheres que atuam em cargos gerenciais na referida Gerência. Nesta Gerência, existem nove seções e cinco delas são chefiadas por mulheres, portanto, o universo da pesquisa foi de cinco mulheres. Tendo em vista que não foi possível a realização de um censo, optou-se pela amostra não probabilística e adotou-se o critério de acessibilidade. Com isso, das cinco, quatro mulheres foram entrevistadas. Portanto, o instrumento de coleta foi a entrevista semiestruturada. Sendo assim, foi possível formular perguntas, ter interação social, uma vez que os dados foram coletados antes da pandemia do Covid-19. As gestoras foram contactadas previamente, quando foram orientadas sobre como os objetivos e procedimentos da pesquisa. Após a autorização, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

As entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente. Os dados empíricos coletados receberam tratamento qualitativo ao buscar a “[...] compreensão particular daquilo que estuda: o foco de sua atenção é centralizado no específico, no peculiar, no individual, almejando sempre a compreensão e não a explicação dos fenômenos estudados” (RAMPAZZO, 2011, p. 60).

## **5 MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA E OS DESAFIOS ENFRENTADOS**

Para melhor entendimento dos desafios enfrentados por mulheres que exercem cargos diretivos, é imprescindível apresentar o perfil das pesquisadas. Na presente pesquisa, foram entrevistadas quatro mulheres que atuam em cargos de chefia.

A fim de manter a discrição das informações obtidas através das entrevistas, as gestoras tiveram seus nomes substituídos por nomes fictícios. Sobre as quatro gestoras entrevistadas, a faixa etária varia de 30 a 39 anos, duas delas são casadas, uma vive em união estável e uma separada/divorciada. Quanto ao grau de escolaridade das pesquisadas, todas as entrevistadas têm nível superior e três delas têm especialização. Outra questão evidenciada na pesquisa é que duas das respondentes não possuem filhos e as outras duas possuem um filho cada.

Anne é casada, mãe de um filho e possui ensino superior completo, exerce o cargo de técnica do seguro social desde o ano de 2013 e trabalha há seis anos no cargo. Atualmente, atua na Seção Operacional de Gestão de Pessoas como chefe há dois anos e três meses. Vale salientar que essa foi a primeira vez que ocupou um cargo de gestão, pois não tinha nenhuma experiência em cargos diretivos. Um dos principais motivos que a levou a assumir um cargo diretivo foi a possibilidade de remoção da Agência da Previdência Social de uma pequena cidade do oeste baiano para a Gerência-Executiva de uma cidade de porte médio. Essa entrevistada não possui outro vínculo empregatício além de servidora da Gerência Executiva de Seguro Social. Sua participação na renda familiar corresponde a 50,00% das contas domésticas.

Bertha é separada/divorciada, mãe de um filho, possui ensino superior completo com especialização, exerce o cargo de perita médico federal desde ano de 2010, quando ingressou na instituição. Atua no cargo de chefia no setor Saúde e Segurança do Trabalhador há quatro anos e assim como Anne não havia tido experiência anterior em nenhum cargo diretivo. Segundo Bertha: “[...] o desejo de morar na cidade de Vitória da Conquista foi o que motivou a assumir o cargo de chefia no setor Saúde e Segurança do Trabalhador”. Além de atuar como servidora da referida Gerência, possui outro vínculo empregatício, pois trabalha como profissional liberal e exerce a medicina como gastroenterologista em consultório da rede privada. É responsável por 75,00% da renda do orçamento doméstico.

Margaret vive em união estável, não tem filhos, possui ensino superior com especialização e exerce o cargo de técnica de seguro social. Ingressou na instituição no ano de

2013. Assumiu o cargo de chefia da Seção de Manutenção de Benefícios há dois meses. Anteriormente, já tinha ocupado outro cargo de gestão como gerente substituta de Agência da Previdência Social (APS). Os principais motivos que a levaram a assumir um cargo de chefia foram realização pessoal, estabilidade financeira e possibilidade de se estabelecer na cidade de Vitória da Conquista. Não possui outro vínculo empregatício além de servidora da Gerência. Sua participação na renda do orçamento doméstico corresponde a 50,00% das contas domésticas.

Nísia é casada, não tem filhos, também possui ensino superior com especialização. Ingressou na instituição como técnico de seguro social no ano de 2012. Atualmente, é chefe da Seção de Atendimento há um ano, mas já exerceu cargo de chefia na Agência da Previdência Social (APS) por cinco anos. De acordo com Nísia, os principais motivos que a levaram a assumir o cargo de chefia foi a busca “novos desafios” e a “capacidade de liderar pessoas”. Sua participação na renda do orçamento doméstico corresponde a 50,00% das contas.

Historicamente, comandar negócios e ocupar cargos diretivos em uma organização estava destinado aos homens (TIMÓTEO; ZAMPIER; STEFANO, 2015). No entanto, as mulheres vêm conquistando seu espaço no mercado de trabalho e, por sua vez, em cargos diretivos não obstante aos diversos obstáculos enfrentados. Barbosa (2013) destaca que as mulheres enfrentaram e ainda enfrentam vários problemas ao se inserirem no mercado de trabalho, uma vez que a sociedade ainda associa a capacidade de liderar a uma característica masculina. Os trechos das entrevistas selecionados a seguir revelam os obstáculos encarados na gestão.

Liderança e motivação de equipe, notadamente por se tratar de um órgão público, no qual não dispomos de ferramentas específicas para motivar os servidores. Por ser um setor do qual não tinha conhecimento das tarefas a serem executadas, a dificuldade inicial foi aprender sobre a área de recursos humanos. Atualmente, a maior dificuldade é motivar as pessoas a continuarem no setor e não perder servidor para a APS, na qual a jornada de trabalho é de 6 (seis) horas diárias (Anne).

Desenvolver não interfere, desconheço facilidades! Dificuldades são muitas, mas principalmente ser responsabilizada por situações que extrapolam meu domínio de ação, principalmente, quando se trata uniformizar as condutas e adequação as novas metas (Bertha).

Acredito que a maior dificuldade está relacionada ao aprendizado do conhecimento técnico do serviço. Além disso, existem outros fatores que dificulta como a jornada de trabalho maior, responsabilidade maior. (Margaret)

Poder de ação limitado; dificuldades com os gerentes das APS para que eles cumpram os normativos [...] já percebi por ser gestora e jovem que precisaria ser mais dura para

que fosse levada a sério. Desta forma, não há facilidades propriamente ditas, mas sendo sério e responsável as situações não saem do controle (Nísia).

Assim, de acordo com as falas das gestoras, nota-se que uma das principais dificuldades está relacionado a necessidade de qualificação e preparo para o exercício de um cargo diretivo, além disso, por um lado, conforme Silva, Santos e Benevides (2011) assinalaram, o mundo corporativo demanda inteligência emocional para desempenhar atividades estratégicas e conquistar espaço. Por outro, segundo Kanan (2010), há a necessidade de ampliação dos investimentos em educação para que as mulheres estejam mais aptas a atingir o mesmo patamar salarial dos homens, uma vez que são exigidas a provar mais conhecimento, agilidade, habilidade e inteligência.

Outro fator evidenciado é o fenômeno “teto de vidro” em que a gestão feminina é dificultada por questões socioculturais (BIASOLI, 2016), como observado na fala de duas entrevistadas: (1) “acredito que as mulheres enfrentam muitas dificuldades na gestão, principalmente as que são mães, não são preferidas para assumir as funções mesmo sendo competentes” (Nísia) e; (2) “eu considero que uma das principais dificuldades é ser respeitada pelos demais colegas subordinados” (Margaret). Embora a imensa dificuldade de romper o teto de vidro, a ascensão das mulheres em posições de prestígio permite que elas lutem para implementação de ações que promovam melhorias capazes de auxiliar outras mulheres no início da carreira profissional. Nísia afirma: “poder de ação limitado; dificuldades com os gerentes das APS para que eles cumpram os normativos [...] já percebi, por ser gestora e jovem, que precisaria ser mais dura para que fosse levada a sério”. Percebe-se que, mesmo com ascensão a cargos diretivos, há existência de barreiras ligadas a questões de gênero, visto que as mulheres ainda são consideradas como incapazes de exercer determinada função.

Destarte, embora as dificuldades enfrentadas na direção, as mulheres demonstram muito empenho no exercício da função, ao apontarem as principais atividades realizadas: “liderança e motivação de equipe, controle e distribuição de tarefas e processos, controle de prazos e administração do setor” (Anne); “coordenação da perícia médica, serviço social e reabilitação profissional” (Bertha); “análise de processos e pagamentos gestão dos servidores da seção” (Margaret) e; “coordenação de atendimento de todas APS da região” (Nísia). Ademais, duas das gestoras confirmaram que já ocuparam algum cargo de gestão anteriormente e relataram suas experiências:

Anteriormente sim, exerci como gerente de APS substituta... eu aprendi a ser gestora sendo gestora! Isso porque tive que aprender a conduzir a instituição enfrentando os diversos obstáculos diários na administração. A equipe de colaboradores foi essencial para que desempenhasse as atividades e enfrentasse as situações do dia a dia, embora não seja reconhecida pela instituição (Margaret).

[...] sim, ocupei por 5 anos o cargo como gestora de APS. Foi um grande desafio, pois tive que encarar pela primeira vez obstáculos do cargo de gestora de APS, senti o tamanho da responsabilidade que é comandar, busquei condições para reunir e ter apoio dos colaboradores da APS para detectar e ajudar a resolver os problemas da gestão, porém percebi que muitas vezes nosso trabalho não é valorizado (Nísia).

Assim, ainda que os relatos indiquem dificuldades no exercício de funções diretivas, as gestoras revelam que, cada vez mais, as mulheres buscam uma trajetória profissional e o alcance de cargos mais altos nas hierarquias organizacionais, assumindo os desafios impostos pelo mercado de trabalho (THIMÓTEO; ZAMPIER; STEFANO, 2015). Embora haja predomínio de um cenário de pouco reconhecimento do trabalho feminino, muitas mulheres estão conquistando respeito e credibilidade, ao demonstrarem profissionalismo e transformarem um quadro em que predominava a presença de homens (SILVA; SANTOS; BENEVIDES, 2011).

Além disso, as mulheres estão rompendo paradigmas e desmitificando a ideia de que o mercado de trabalho é um ambiente de arbitrariedades, com menores possibilidades de trabalho e remuneração para as mulheres, uma vez que os cargos mais elevados continuam sendo privilégio de homens, conforme foi apontado por Steffen (2013).

Em entrevista, as gestoras foram solicitadas a relatar os principais motivos que as levaram a assumir um cargo de chefia. Entre os motivos, foram apontados realização pessoal, estabilidade financeira, capacidade de liderar pessoas, desejo de mudar algum processo interno e, por unanimidade, as gestoras revelaram que uma das formas de serem transferidas para a cidade de Vitória da Conquista foi a disponibilidade para assumir um cargo de chefia, tendo em vista que estavam lotadas em outras unidades e tinham o interesse e/ou necessidade de residir e trabalhar em Vitória da Conquista. As entrevistadas não indicaram razões relacionadas, por exemplo, a ganhos econômicos ou redução de carga horária ou até mesmo a pressão de colegas ou da própria instituição, embora a literatura especializada faça referência a tais questões (BIASOLI, 2016; CARVALHO, 2016). De acordo com Almeida *et al.* (2010), as mulheres estão se destacando no mercado de trabalho e os aspectos que justificam esse destaque se

concentram nos desafios enfrentados no trabalho formal, autorrealização, independência financeira e necessidade de complementar a renda familiar.

## **6 QUESTÕES DE GÊNERO E CONCILIAÇÃO TRABALHO, VIDA PESSOAL E FAMILIAR**

Desde muito cedo, as mulheres são condicionadas a terem determinados comportamentos, resultados de imposições (conscientes e inconscientes) de uma sociedade patriarcal. A desigualdade entre homens e mulheres está presente na sociedade desde os primórdios da humanidade e, embora a sociedade tenha experimentado muitas mudanças e evoluções, ainda é perceptível a disparidade de tratamento entre homens e mulheres. A entrevistada Bertha relatou limitações vivenciadas na vida profissional pelo fato de ser mulher.

[...] principalmente no início como recém-formada em medicina, era muito difícil ganhar a confiança das pessoas no trabalho e até mesmo de pacientes. A gente tem sempre que mostrar para que veio, se especializar, buscar cada vez mais conhecimento para garantir nosso espaço. Sempre ter que provar, pois, algumas vezes diminuíram minha capacidade e competência por ser mulher (Bertha).

Bertha expressa a dificuldade de a mulher se estabelecer no mercado de trabalho e como se manifesta a desigualdade de gênero. De uma maneira geral, as mulheres têm buscado o desenvolvimento de competências profissionais para se consolidarem no mercado de trabalho, tendo em vista a necessidade de qualificação e capacitação para garantir a empregabilidade, a igualdade e diminuição de dissimetrias entre homens e mulheres e, por conseguinte, quebra de paradigmas (KANAN, 2010; SILVA; SANTOS; BENEVIDES, 2011).

As revoluções e modernização cultural e sociais não têm contribuído de forma significativa para diminuir as desigualdades entre homens e mulheres no mercado de trabalho e erradicação da divisão sexual do trabalho. A sociedade é permeada por relações de gênero. Tais relações, historicamente, distinguem trabalhos de homem e mulher, o que caracteriza, por sua vez, a divisão sexual do trabalho, criada através de um processo histórico e cultural que destina, por um lado, os homens a atividades e ocupações de maior valor social agregado. E, por outro, as mulheres a esfera doméstica e reprodutiva exercendo atividades pertinentes a cuidados e afazeres domésticos. A divisão sexual do trabalho reverbera nos cargos e funções ocupados

pelas mulheres como também em seus rendimentos. As entrevistadas tratam da dificuldade de desnaturalizar os comportamentos e as relações de poder desigual entre homens e mulheres, conforme pode ser observado nos trechos selecionados a seguir.

Não verifico essa dificuldade no órgão no qual trabalho. Mas de modo geral percebo que há desigualdades no serviço público, mesmo não havendo desigualdade salarial pode notar a dificuldade de ascensão profissional em relação aos homens precisamos provar mais nossas competências e capacidades, além disso, tem às responsabilidades por fora no dia a dia (dona de casa, mãe, vida acadêmica etc.) que muitas vezes pesam ao assumir um cargo. [...] comigo diretamente não, mas já presenciei situações de julgar a capacidade da pessoa por ser mulher, como se nós não fôssemos capazes de atuar no mercado de trabalho (Anne).

[...] nos ambientes que trabalhei e até mesmo em dentro casa já notei comentários preconceituosos, como de que ‘não tenho perfil para trabalhar’ ou que ‘novinha demais para saber alguma coisa’ parece que não sou capaz, a gente percebe que não se trata ter ou não as habilidades para atuar no mercado de trabalho, mas que são comentários preconceituosos pelo fato de eu ser mulher (Nísia).

O cenário apresentado pelas entrevistadas Anne e Nísia denota que os papéis sociais desempenhados pela mulher na sociedade, mesmo diante de muitas transformações, ainda têm uma longa trajetória a percorrer, pois se trata de um fenômeno estrutural instituído social e culturalmente, tendo em vista que os indivíduos são moldados desde a infância a praticar determinados papéis sociais (BORDIEU, 2012). A fala de Anne, quando afirma que “[...] precisamos provar mais nossas competências e capacidades”, remete ao debate levantado por Neves (2013), ao evidenciar que o conceito de relações de gênero visa, não só superar a abordagem que limita o espaço e atuação feminina no mundo, mas, sobretudo, desconstruir a visão construída histórica e culturalmente de que a mulher deve atuar em determinadas esferas e desempenhar determinados papéis.

As limitações decorrentes do processo de ascensão profissional para as mulheres são vivenciadas no dia a dia. Apesar de conquistarem espaço em áreas que antes eram domínios masculinos, é notável que as mulheres ainda não são desvinculadas de atividades consideradas guetos femininos como os cuidados e afazeres domésticos. As desigualdades de gênero se expressam ainda na disparidade da divisão de tarefas entre homens e mulheres e, como isso, influencia a conquista de ascensão profissional, pois, muitas vezes, são adotadas condutas diferentes a situações idênticas, conforme pode ser observado no relato de Nísia: “Penso que há desigualdades nos cargos de gestão que são majoritariamente ocupados por homens no



serviço público como um todo, principalmente por serem funções de livre nomeação. As mulheres, principalmente as que são mães, não são preferidas para assumir as funções mesmo sendo competentes”. Esses achados, por um lado, têm relação com os dados do IBGE (2016; 2018) que apontam que as mulheres dedicam muito mais tempo do que os homens aos afazeres e cuidados domésticos, além de assumirem suas responsabilidades no mercado de trabalho. Por outro, enfatiza os motivos da maior proporção de homens exercendo cargos gerenciais.

Segundo Jonathan e Silva (2007), a mulher se depara cotidianamente com desafios para conciliar a vida pessoal e profissional, para tanto, adotam estratégias para lidar com a multiplicidade de funções. A maioria das gestoras entrevistadas apontou que um dos principais fatores que as levaram a assumir o cargo de chefia foi a possibilidade e necessidade de se estabelecerem na cidade de Vitória da Conquista. Tal necessidade quando não era atendida gerava insatisfações na vida profissional pela dificuldade de conciliar o trabalho com as demandas familiares e pessoais tendo em vista que não residiam no município. Portanto, a remoção para a Gerência Executiva do Instituto Nacional de Seguro Social de Vitória da Conquista minimizou tais conflitos.

Muito embora o mercado e organização do trabalho tenha passado por muitas transformações, a multiplicidade de papéis exercidas pelas mulheres em geral é uma realidade e ainda se mantém com o passar dos anos. A mulher é sobrecarregada com trabalho extra doméstico, pois a divisão sexual do trabalho permanece no núcleo familiar. A entrevistada Anne confirma tal sobrecarga em seu depoimento ao relatar a dificuldade de desempenhar o papel de gestora juntamente com o de mãe.

A maior dificuldade é conciliar a vida profissional com a vida pessoal, pois a mulher, na maioria das vezes, exerce dupla jornada de trabalho. Além do papel de gestora, desempenha o papel de mãe de uma bebê com um ano e três meses. Nesse sentido, tem sido muito difícil passar a maior parte do dia longe da minha filha e não acompanhar melhor o desenvolvimento dela. Cabe registrar que exerço jornada diária de 8 (oito) horas e ainda almoço no trabalho, passando 9 (nove) horas diárias no ambiente de trabalho (Anne).

Em suma, a responsabilidade da mulher com a criação dos filhos é histórica. A consonância da vida pessoal e profissional tornam mais complexas para aquelas que atuam em cargos de gestão e as limitações e dificuldades configuram-se na desigualdade da divisão sexual do trabalho (SIQUEIRA, 2002).

Jonathan (2011), baseando-se em discussões de outros autores, aponta cinco estratégias que as mulheres utilizam para enfrentar necessidades cotidianas e as entrevistadas, cada uma a seu modo, adotam tais estratégias, como é possível verificar na fala de Bertha, quando relata que atua “[...] como gestora, médica perita, médica gastroenterologista em consultório, dona de casa e mãe. Aprendi a delegar funções e metas que podem ser desempenhadas por outros sob minha supervisão”. Ao que parece, Bertha assume a estratégia supermulher, de acordo com a classificação, ao buscar obter eficiência no desempenho dos papéis sociais, além disso, é notável a estratégia multitarefa que adota para gerir os diferentes papéis desempenhados, seguidamente, da estratégia planejamento e administração do tempo que implica em otimizar o desempenho dos papéis (JONATHAN, 2011).

Anne declara que “[...] procuro exercer cada papel no seu devido momento. Quando estou no trabalho, exerço a minha função de servidora pública e de chefe da SOGP e quando estou em casa, com a minha família, procuro não resolver nada relacionado ao trabalho e me dedicar exclusivamente a eles”. A mulher muitas vezes está sobrecarregada de tarefas e responsabilidades, visto que o cotidiano feminino é caracterizado por uma jornada dupla ou mesmo tripla de trabalho em que conduzem tanto suas carreiras quanto suas famílias (JONATHAN; SILVA, 2007). Tal relato evidencia a estratégia de reinterpretação cognitiva da demanda, tendo em vista que se observa que a alteração do padrão de exigência, ou seja, Anne avalia quais atividades são relevantes a serem desempenhadas em determinados momentos. Percebe-se também que se aplica a estratégia de planejamento e administração do tempo que planejam adequadamente o tempo para desempenhar as atividades.

Para Nísia, “[...] não é fácil, a vida pessoal e familiar acaba ficando em segundo plano. Porque tenho que dá conta da coordenação de atendimento de todas APS da região, além da vida de estudante universitária e ser responsável pela gestão da residência”. Essa fala infere que a estratégia afastamento de atividades menos importantes é adotada, uma vez que acaba abrindo mão de determinados interesses, principalmente, na esfera pessoal e familiar. Segundo Thimóteo, Zampier e Stefano (2015), na medida em que as mulheres alcançam cargos mais elevados nas organizações, maiores são os desafios enfrentados na carreira feminina.

O crescimento exponencial na carreira feminina gera um conflito em torno da conciliação da vida pessoal e profissional, as dificuldades enfrentadas por mulheres que ocupam cargos diretivos estão, principalmente, na sobrecarga de responsabilidades e na dupla jornada

de trabalho. Ferreira *et al.* (2017) ressaltam que conciliar as demandas profissionais com os afazeres domésticos é por demais desafiador para mulheres em cargos de gestão, além disso, as exigências profissionais estão cada vez mais complexas porque mesmo estudando e trabalhando mais do que os homens, geralmente, a disponibilidade de tempo livre é menor e elas acabam abrindo mão de alguns aspectos ou mesmo interesses ora da vida profissional ora da pessoal/familiar.

Em suma, os relatos evidenciam que as gestoras da Gerência Executiva do Instituto Nacional de Seguro Social, em Vitória da Conquista, enfrentam inúmeros desafios entre a vida pessoal, profissional e familiar. Ao se sobressaírem nos cargos de chefias, vem conseguindo transpor as adversidades aos poucos e, na medida do possível, buscam estratégias para desempenhar os papéis sociais impostos de esposa, dona do lar e mãe com o de trabalhadora. A quebra de tais paradigmas impostos pela sociedade ainda é lenta, uma vez que depende da desconstrução desses papéis.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A discussão sobre o papel da mulher na sociedade e os desafios que enfrentam é um tema que vem sendo explorado recentemente. Ao longo dos anos, as mulheres reivindicam seus direitos civis, políticos e sociais, além da busca por melhores condições e igualdade de gênero. No entanto, mesmo diante das diversas transformações e conquistas, ainda há muito o que avançar, principalmente, porque a mulher ainda é estimulada e estigmatizada aos cuidados e afazeres domésticos.

A ascensão da mulher no mercado de trabalho intensificou um processo social em que as mulheres passaram a questionar seu papel, identidade e fragilidade. Mesmo diante de muitas conquistas ainda assim são inúmeras as dificuldades enfrentadas que permeiam no âmbito social e profissional. As mulheres pouco experimentavam a ascensão à cargos gerenciais e de grande prestígio, por um lado, porque eram reservados, na maioria das vezes, aos homens, que eram considerados mais aptos e competentes pelas organizações para atuarem nessas funções, por outro, não eram reconhecidas e valorizadas no mercado de trabalho, sobretudo, em cargos diretivos. Com os avanços no mercado de trabalho, as mulheres ampliaram a sua participação,

porém, as desigualdades de gênero ainda são enfrentadas por mulheres que atuam em cargos gerenciais.

O perfil das gestoras que participaram da presente pesquisa é de mulheres jovens e com elevado grau de instrução. Além disso, duas gestoras não possuem filhos e outras duas têm apenas um filho cada, ou seja, suas famílias são enxutas, o que, potencialmente, minimizam os conflitos e diminuem a sobrecarga. A pesquisa revelou que os principais desafios enfrentados têm relação com o pouco reconhecimento do trabalho, falta de respeito e credibilidade, o que dificulta o rompimento das barreiras impostas pelo “teto de vidro”. A necessidade de qualificação, ao exercer um cargo diretivo, é considerado um obstáculo para as gestoras devido à falta, muitas vezes, de incentivo e preparo para atuação em tais funções.

As mulheres apontaram as dificuldades de lidar com questões de gênero no seu cotidiano, principalmente, de desnaturalizar os comportamentos e as relações de poder desigual entre homens e mulheres. Assim, indicam a necessidade de qualificação e capacitação para garantir a empregabilidade e diminuir a desigualdade entre homens e mulheres.

As gestoras adotam estratégias para conciliar a multiplicidade de papéis exercidos. Essas estratégias auxiliam no enfrentamento das demandas cotidianas, ao buscar obter eficiência para gerenciar os diferentes papéis que exercem, por meio do planejamento, administração do tempo e modificação dos padrões de exigências.

Diante disso, o trabalho cumpre o objetivo de analisar os desafios enfrentados por mulheres que exercem cargos gerenciais na Gerência Executiva do Instituto Nacional de Seguro Social em Vitória da Conquista. É evidente que os desafios enfrentados pelas mulheres vão além de funções na instituição, uma vez que abrange adversidades do cotidiano como a maternidade, família e aspectos pessoais. Além do mais, as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no ambiente de trabalho resultam, muitas vezes, de uma cultura machista.

Embora a presente pesquisa tenha contribuído para compreender o fenômeno em estudo, possui limitações. Uma delas foi que, das cinco gestoras atuantes na Gerência Executiva do Instituto Nacional de Seguro Social, no município de Vitória da Conquista, uma delas não teve disponibilidade para participar deste estudo, alegando falta de tempo.

Os estudos voltados para mulher, gênero e suas relações no ambiente de trabalho ainda são recentes. Desta forma, sugere-se para futuros trabalhos a reprodução desta pesquisa para outras instituições, permitindo identificar outros aspectos que não foram observados nesta

pesquisa, tais como: assédio moral e sexual, questões de gênero, pautas raciais entre outros. Além do mais, é oportuno conhecer a percepção daqueles que trabalham com gestoras a respeito da sua atuação profissional.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ivana Carneiro *et al.* Valores Pessoais das Mulheres Empresárias: Aplicação da Escala LOV. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v.9, n.3 dez. 2010. Disponível em: <http://www.revistabrasileirmarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2181>. Acesso em: 24 set. 2018.
- BARBOSA, Pereira Barbosa. Relações de gênero e a lógica da competência no mercado de trabalho. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 36-52, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40344/relacoes-de-genero-e-a-logica-da-competencia-no-mercado-de-trabalho/i/pt-br>. Acesso em: 19 jul. 2018.
- BIASOLI, Patrícia Klaser. Mulheres em cargos de gestão: dificuldades vinculadas ao gênero. **Revista Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, v. 43, n. 3, p. 125-140, 2016. Disponível em: <http://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/indicadores/article/view/3672>. Acesso em: 19 ago. 2019.
- BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 11. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.
- CARVALHO, Rutineia Oliveira. Sociedade, mulher e profissão. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 27-44, jan/abr, 2016. Disponível em: [https://www.revistagesec.org.br/secretarido/article/download/396/pdf\\_1](https://www.revistagesec.org.br/secretarido/article/download/396/pdf_1). Acesso 05, set. 2018.
- FERREIRA, Luciana *et al.* Mulheres em cargos de gerência e os desafios em conciliar vida pessoal e profissional: um estudo em hotéis de São Luís – MA, Brasil. **Revista Turismo e Desenvolvimento**, [S.I], v.1, n.27-28, p. 2279 - 2289, jan. 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/322644475\\_Mulheres\\_em\\_cargos\\_de\\_gerencia\\_e\\_os\\_desafios\\_em\\_conciliar\\_vidas\\_pessoal\\_e\\_profissional\\_um\\_estudo\\_em\\_hotéis\\_de\\_Sao\\_Luis-MA\\_Brasil](https://www.researchgate.net/publication/322644475_Mulheres_em_cargos_de_gerencia_e_os_desafios_em_conciliar_vidas_pessoal_e_profissional_um_estudo_em_hotéis_de_Sao_Luis-MA_Brasil). Acesso em: 19 jul. 2018
- FLORES, Paula Lacerda Pio; GOMES, Almiralva Ferraz; SANTANA, Weslei Gusmão Piau. Empreendedorismo e Relações de Gênero: adversidades no interior baiano. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*, 8, 2014, Goiânia. **Anais [...]** Goiânia: ANEGEP, 2014. Disponível em: <http://www.egepe.org.br/anais/tema14/135.pdf>. Acesso em: 16 jul.2018.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil 2018**. Brasil: IBGE; 2018.

JONATHAN, Eva G.; SILVA, Taissa M. R. da. Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. **Revista Psicologia e Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 77-84, abr. 2007. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-71822007000100011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000100011&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 24 ago. 2018.

JONATHAN, Eva G. O desafio da escolha do empreendedorismo e do exercício do poder.

**Revista Psicologia Clínica**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 65-85, 2011. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-56652011000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-56652011000100005&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 01 out. 2018.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho.

**Revista Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, jun. 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302010000200001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302010000200001&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 19 jul. 2018.

MACÊDO, Goiácira Nascimento Segurado. **A construção da relação de gênero no discurso de homens e mulheres, dentro do contexto organizacional**. 2003. 173 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2003. Disponível em: <http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/1924>. Acesso em: 24 ago. 2018.

MACÊDO, Goiácira Segurado; MACEDO, Kátia Barbosa. As relações de gênero no contexto organizacional: o discurso de homens e mulheres.

**Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 61-90, jun. 2004. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572004000100004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000100004&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 24 ago. 2018.

NEVES, Magda de Almeida. Anotações sobre trabalho e gênero. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 43, n. 149, p. 404-421, ago. 2013. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010015742013000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010015742013000200003&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 27 ago. 2018

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo-RS: Feevale, 2013.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 6. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2011. 146p.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **O poder do macho**. São Paulo: Moderna, 1987

SAFFIOTI, Heleieth. **A Mulher na Sociedade de Classe: mito e realidade**. Petrópolis: Vozes, 1976.

SCOTT, Joan Wallach. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Revista Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, 1995. Disponível em:

<http://www.seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/71721>. Acesso em: 26 ago. 2018.

SILVA, Ana Teresa Gaia da; SANTOS, Sheila Aparecida Vitoreli dos; BENEVIDES, Márcio Lessa. A ascensão da mulher no mercado de trabalho. **Revista Fórum de Administração**, Franca-SP, v. 3, n. 1, p. 09-18, 2011. Disponível em:

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/forumadm/article/viewFile/652/66>. Acesso em: 23 ago. 2018.

SIQUEIRA, Maria Juracy Toneli. Sobre o trabalho das mulheres: contribuições segundo uma analítica de gênero. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 11-30, jun. 2002. Disponível em

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572002000100002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572002000100002&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 04 set. 2018.

SOUSA, Luana Passos De; GUEDES, Dyeggo Rocha. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. **Revista Estudos Avançados**, São Paulo, v. 30, n. 87, p. 123-139, ago. 2016. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142016000200123&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142016000200123&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 01 out. 2018

STEFFEN, Luciana. A teologia feminista desconstruindo as desigualdades de gênero ainda presentes. *In*: CONGRESSO ESTADUAL DE TEOLOGIA, 1, 2013, São Leopoldo. **Anais** [...] São Leopoldo: EST, v. 1, 2013. Disponível em: [anais.est.ed.br/teologiars](http://anais.est.ed.br/teologiars). Acesso em: 27 out. 2018.

THIMÓTEO, Polyana Martins; ZAMPIER, Maria Aparecida; STEFANO, Silvio Roberto. Atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma região da mesorregião central do Paraná. **Revista de Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 9, n. 1, p. 53 -75, 2015. Disponível em: [www.spell.org.br/documentos/ver/35273](http://www.spell.org.br/documentos/ver/35273). Acesso em: 04 set. 2018.