

---

# GÊNERO E MERCADO DE TRABALHO: A MULHER NA LIDERANÇA PÚBLICA.

Elâine Novak<sup>1</sup>

Luiz Gustavo Alves de Lara<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo aborda a experiência de mulheres em cargos de liderança na gestão pública, com foco em suas experiências no trabalho. Realizada com 18 gestoras públicas no Paraná, por meio de entrevistas semiestruturadas que induziram narrativas, e o material foi tratado com base na codificação da Análise de Conteúdo, identificando categorias teóricas e temas emergentes. A análise é uma metáfora que ilustra trajetórias em que trabalho, vida pessoal e estruturas sociais se entrelaçam em suas historicidades. O campo analisado indica que, apesar de avanços legais e institucionais, o acesso a esses cargos segue mais exigente para mulheres. A permanência também é tensionada por múltiplas demandas e pela sobreposição de papéis atribuídos à figura feminina. As evidências revelam a persistência de desigualdades de gênero e sugerem que a liderança, embora democratizada, ainda opera sob lógicas excludentes.

**Keywords:** Trabalho; Mulher; Gestão Pública.

## GÉNERO Y MERCADO LABORAL: MUJERES EN LIDERAZGO PÚBLICO

## RESUMEN

Este artículo aborda la experiencia de mujeres en puestos de liderazgo en la gestión pública, centrándose en sus experiencias laborales. Se realizó con 18 gestoras públicas en Paraná, mediante entrevistas semiestructuradas que generaron narrativas. El material se codificó mediante Análisis de Contenido, identificando categorías teóricas y temas emergentes. El análisis es una metáfora que ilustra trayectorias en las que el trabajo, la vida personal y las estructuras sociales se entrelazan en sus historias. El campo analizado indica que, a pesar de los avances legales e institucionales, el acceso a estos puestos sigue siendo más exigente para las mujeres. La permanencia en estos puestos también se ve afectada por múltiples demandas y la superposición de roles asignados a las mujeres. La evidencia revela la persistencia de las desigualdades de género y sugiere que el liderazgo, aunque democratizado, aún opera bajo lógicas excluyentes.

**Palabras clave:** Trabajo; Mujer; Gestión Pública.

## GENDER AND THE LABOR MARKET: WOMEN IN PUBLIC LEADERSHIP.

---

<sup>1</sup>Doutoranda em Administração junto ao PPGA da Universidade Positivo;

<sup>2</sup>Possui doutorado (2019) em Administração pela Universidade Positivo. Atualmente trabalha na Universidade Positivo, onde é Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UP.

---

## ABSTRACT

This article addresses the experience of women in leadership positions in public management, focusing on their work experiences. It was conducted with 18 female public managers in Paraná, through semi-structured interviews that elicited narratives. The material was coded using Content Analysis, identifying theoretical categories and emerging themes. The analysis is a metaphor that illustrates trajectories in which work, personal life, and social structures intertwine in their histories. The field analyzed indicates that, despite legal and institutional advances, access to these positions remains more demanding for women. Permanence in these positions is also strained by multiple demands and the overlapping roles assigned to women. The evidence reveals the persistence of gender inequalities and suggests that leadership, although democratized, still operates under exclusionary logics.

**Palavras-Chave:** Work; Woman; Public Management.

## INTRODUÇÃO

Este artigo aborda as condições de exercício da liderança feminina na gestão pública, lançando questões sobre a igualdade de gênero no âmbito do trabalho nesse setor. Partimos de teorizações sobre aspectos históricos em relação à estrutura patriarcal e de gênero, por meio da construção de informações de campo e, a partir de entrevistas, debatemos as condições de possibilidades da liderança feminina nessas organizações, em especial no contexto brasileiro que ainda mantém severas desigualdades em oportunidades para mulheres quando comparadas aos homens.

Em um sistema que garante aos homens um lugar privilegiado no mundo do trabalho, oferece às mulheres um acesso de forma mais restrita e desafiadora. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021) aponta que apesar de as mulheres serem mais instruídas que os homens, a colocação delas no mercado de trabalho não é equitativa, e a elas ainda é delegado, de forma quase que maciça, a responsabilidade pelo cuidado e trabalho doméstico, o que culmina em jornadas duplas ou para além disso. A sociedade patriarcal enraizada no nosso país ainda faz com que as demandas intrafamiliares recaiam sobre as mulheres. Esses aspectos culturais participam de questões que as limitam no exercício profissional e tornam o contexto do exercício da liderança feminina em organizações públicas e privadas ainda mais desafiador.

---

A luta histórica das mulheres por direitos civis, por maior participação na vida pública e por condições de trabalho permite compreender barreiras institucionalizadas na sociedade. A esse tipo de sociedade, fundada no papel masculino como referência de poder sobre o feminino, Saffioti (2011) denomina Patriarcado. Nesse sentido, o reconhecimento do patriarcado enquanto paradigma da ordem social permitiu um ponto de sustentação para a análise em pesquisas sociais e antropológicas e, a partir de suas repercussões, entramos nessa discussão para compreender as condições de exercício da liderança feminina nas organizações de maneira interdisciplinar.

Com base no entendimento sobre a construção social da mulher teorizada por Beauvoir (1967), da estrutura dos gêneros a partir de Butler (2003; 2011; 2012) e de Scott (1995), e da institucionalidade do patriarcado na sociedade descrita por Saffioti (2011), buscamos compreender os desafios contemporâneos do exercício da liderança feminina em um contexto de gestão pública. É nesse universo que esse texto investiga como as mulheres são acolhidas ou não no campo do trabalho.

A partir disso, oferecemos uma análise sobre as condições em que mulheres exercem cargos de gestão na esfera pública, apontando aspectos da necessidade de problematizar as perspectivas hegemônicas sobre liderança e gestão que são fundadas em paradigmas patriarcais, os quais desconsideram a realidade e as particularidades das mulheres gestoras.

Como repercussão, esperamos que este artigo permita reposicionar as mulheres no debate sobre liderança na gestão pública, contribuindo para avanços nas políticas públicas e organizacionais em relação à igualdade de oportunidades de carreira no setor público.

## **AS RELAÇÕES ENTRE O FEMININO E O MASCULINO NA SOCIEDADE PATRIARCAL**

Interpretar o universo feminino perpassa a análise das vivências estabelecidas na relação entre homens e mulheres, que têm ligação com ato cultural, o significado das ações e a naturalização das vivências em nossa sociedade, considerando as demandas únicas que permeiam as mulheres, como pessoas singulares, mas formadas a partir do seu meio, onde se estruturam os papéis feminino e masculino nas interações sociais, familiares e econômicas.

---

Nesse sentido, Teles (1999) diz que falar sobre a mulher significa assumir uma posição de indignação diante de situações reais e históricas, nas quais metade da população se viu excluída. Considerando o significado feminino nas relações sociais, familiares e políticas — o qual deveria ser atribuído e vivenciado efetivamente — ser mulher está para além de qualquer reificação funcional. Ao mesmo tempo, deve-se considerar que elas também são as que geram essa mesma população, não apenas no sentido biológico da reprodução, mas também no sentido social. Para tanto, faz-se necessário dialogar a respeito do que a figura feminina representa no seio social, ponderando os papéis que lhe são designados socialmente, bem como aqueles que ela vem buscando conquistar, tendo em vista a luta pela igualdade de gênero. Assim sendo, compreender o que é gênero e traçar estratégias que fomentem a igualdade e equidade entre os pares torna-se fundamental nas relações e conexões entre homens e mulheres.

Ademais, Scott (1995) pontua que o termo gênero representa uma categoria e ferramenta de análise histórica, considerando sua origem e os processos que dele decorrem, e leva em conta as vivências e necessidades reivindicadas pelas mulheres nos movimentos feministas, as quais almejavam demarcar a distinção fundamentalmente social das diferenças baseadas no sexo. A interação social materializa isso, por meio das relações e papéis do feminino e do masculino que vão se formando, se transformando em regras e, aos poucos, ao serem naturalizadas, fazem com que as atuações contrárias se tornem erradas. Portanto, é nesse processo de construção, desconstrução e reconstrução que se estabelecem as perspectivas críticas em relação ao gênero, aos estudos inerentes à condição feminina, aos papéis e atuações, à busca e consolidação de espaços.

Tendo em vista que os padrões de gênero e sexualidade se consolidam desde os processos iniciais de socialização, seja na família ou além dela, como na escola, que é um dos primeiros espaços de interação e integração humana, falar sobre os padrões reificados em relação um ao outro, pois como nos lembra Scott (1995), esses padrões foram construídos e reificados em relação, um com o outro. Ela afirma que o significado de gênero vai além do fato de a mulher ter a capacidade de dar à luz e do homem possuir uma força muscular maior,

---

refuta explicações biológicas e evidencia as ‘construções culturais’, as quais se referem aos papéis socialmente criados para ambos.

É na convivência social que se estabelecem as regras e normas, rituais e construções culturais que moldam o cotidiano das relações entre homens e mulheres. O rito presente na vivência social é formado pelos homens e é a ‘estrutura’ que regula o que pode ou não ocorrer em determinado contexto, e é nesse enredo que se articula e se consolida a interação entre nós, numa dinâmica que cabe à figura feminina a parte mais reservada. Saffioti (1992, p.10) nos esclarece que: “Eis por que o machismo não constitui privilégio de homens, sendo a maioria das mulheres também suas portadoras. Não basta que um dos gêneros conheça e pratique as atribuições que lhes são conferidas pela sociedade; é imprescindível que cada gênero conheça as responsabilidades do outro gênero”. Isso implica dizer que a construção social que regula as relações sociais entre os pares é conduzida e mantida não apenas por um lado, pois cada um de nós possui um papel na estrutura social que se apresenta.

Saffioti (2011) aponta que essa estrutura social é mantida pela histórica dominação masculina, a qual é definida pelo termo patriarcado, que repercute na articulação de fenômenos sociais relacionados a gênero e que, portanto, vai para além da diferenciação do ‘universo’ masculino e feminino. É importante considerar que se acredita que a primazia masculina ficou no passado, e que as desigualdades entre homens e mulheres refletem um vestígio de um patriarcado não mais existente ou em processo de extinção, porém, assim como os “[...] fenômenos sociais, também o patriarcado está em permanente transformação” (p. 46). Assim, a busca por formas de compreender e, para além disso, de traçar estratégias de análise e superação desse universo relacional, na perspectiva de gênero, homem e mulher, requer de nós que apreciemos, reflitamos e transformemos a cultura e o cotidiano que se manifesta em nossa sociedade, considerando todas as relações vivenciadas, em especial aqui a relação de trabalho.

### A divisão sexual do trabalho e o lugar do feminino no mundo organizacional

---

A divisão sexual do trabalho é notada em muitas culturas e, no contexto de nossa sociedade ocidentalizada, essa estrutura é evidente. Isso não se dá sem razões históricas: as mulheres, no Brasil Colônia, enfrentavam barreiras para frequentar a escola, pois eram proibidas até 1827. Segundo Stamato (2008), as mulheres sempre foram excluídas da ordem pública, de modo que questões relacionadas ao estudo pertenciam aos homens em primeiro lugar e, por conseguinte, seguiam as diretrizes deles caso pudessem ser acessadas. Somente em 1879 puderam ingressar na universidade (Lei nº 7.247/1879), e só puderam exercer o direito ao voto em 1932 (MARQUES, 2019). Além disso, foram autorizadas a trabalhar sem permissão dos maridos em 1962 (Lei nº 4.121/1962).

No entanto, ainda hoje as mulheres enfrentam barreiras para exercer direitos fundamentais, como o trabalho com remuneração digna e igualitária em relação aos homens que exercem a mesma função. Além disso, ainda lhes é atribuída a função de cuidadoras: dos filhos, dos idosos da família e dos cuidados com o lar, entre tantas atribuições que configuram múltiplas jornadas de trabalho para aquelas em situação de vulnerabilidade econômica e social.

Essa divisão social, até aqui entendida como divisão sexual, mas que também será explorada a partir do conceito de gênero, produz uma naturalização das funções, ao mesmo tempo que normatiza o papel do masculino e do feminino. Butler (2012, p. 83) se refere a isso como “inteligibilidade cultural” das pessoas e enfatiza a questão da identidade dos sujeitos como a base da ação política e social. Hirata e Kergoat (2007) explicam que a divisão sexual do trabalho é também uma divisão social do trabalho, e isso reflete a persistência da relação social entre o feminino e o masculino, em que ao primeiro cabe a ordem reprodutiva e ao segundo, a demanda produtiva. Dessa forma, há a apropriação de funções com maior notoriedade social (política, religiosa, militar, etc.) pelo masculino.

Nessa lógica, a relação familiar e as regras internas privadas do lar e do convívio entre homens e mulheres são externalizadas e vivenciadas na arena pública, o que se reflete na divisão das funções laborais. O trabalho doméstico passou a ser considerado uma atividade de trabalho na modalidade profissional, conforme Hirata e Kergoat (2007). De acordo com

---

Cas-tro (1992), essa lógica e as discussões sobre a divisão sexual do abriram espaço e fortaleceram a inclusão da mulher nos diversos espaços, sejam eles públicos ou privados. Contudo, isso não elimina a opressão de um sexo sobre o outro.

Existe, nesse processo, o que Yannoulas (2013) descreve como “feminilização e feminização das ocupações profissionais”, que se refere ao crescente número de mulheres inseridas no mercado de trabalho, e à transformação de uma atividade em uma função ou profissão com atribuição social e simbólica (o que evidencia a divisão do trabalho feminino e masculino). Isso significa uma constante divisão sexual do trabalho, e essa divisão recai de forma diferenciada sobre as mulheres, pois elas sofrem mais com a apropriação privada do trabalho social.

Essa classificação de funções e atuação demonstra a demarcação dos espaços laborais masculinos e femininos, e apresenta a subjetivação feminina definida pelas normas de gênero, as quais, conforme a concepção de gênero apresentada por Butler (2012), ao mesmo tempo definem e condicionam as noções de masculino e feminino. Mesmo que a reprodução de uma regra de gênero insinue a subordinação, ela permite também um “[...] intercâmbio pelo qual o reconhecimento é oferecido e aceito” (Butler, 2011, p. 16). É nessa relação entre pares, na convivência social e na divisão sexual do trabalho, que os papéis se naturalizam.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta pesquisa, de abordagem qualitativa, foram coletadas informações por meio de entrevistas semiestruturadas com dezoito mulheres, sendo quinze em funções de liderança na esfera municipal e três na esfera estadual, todas no estado do Paraná. A participação ocorreu de forma voluntária, tendo como critério de inclusão ser mulher, atuar em cargos de gestão e liderança na administração pública do estado do Paraná, com ênfase na administração municipal, portanto na função de secretariado nas prefeituras. As informações foram codificadas e categorizadas a partir da proposta de análise de conteúdo de Franco (2005).

---

Para o acesso às participantes, as primeiras participantes foram selecionadas, e as demais, indicadas, com base na técnica de bola de neve, que se trata de uma amostragem não probabilística por cadeias de referência, por meio da qual se identificam pessoas-chave para participar da pesquisa, e estas podem, ao longo do processo, indicar novas participantes (VINUTO, 2014), levando em conta o conhecimento sobre a temática abordada.

As entrevistas foram realizadas ao longo de seis meses, de outubro de 2023 a abril de 2024. Das dezoito entrevistas, quatro foram presenciais e quatorze na modalidade online, realizadas por meio da ferramenta de videoconferência Google Meet. A identificação das participantes foi realizada por meio de pseudônimos, sendo elas: Heleith, Simone, Maria Amélia, Judith, Helena, Daniele, Joan, Helen, Silvia, Daniela, Lygia, Carole, Maria, Maria Cecília, Linda, Fátima, Alice e Lilia, pseudônimos escolhidos entre nomes de autoras que se dedicaram a teorizar temas relacionados aos fenômenos sociais explorados nesta pesquisa.

A adoção da perspectiva metodológica proposta por Franco (2005) para a Análise de Conteúdo justificou-se pela natureza qualitativa e interpretativa do fenômeno investigado, isto é, as percepções e vivências das mulheres em cargos de liderança pública. A abordagem de Franco mostrou-se particularmente adequada a esta pesquisa, pois privilegiou o contexto semântico dos discursos, valorizando o significado subjetivo atribuído pelas participantes às suas experiências cotidianas. Nesse sentido, as direções indicadas por Franco, como a categorização temática, a inferência dos sentidos latentes e a consideração das condições sociais, históricas e culturais que estruturam os discursos, possibilitou explorar profundamente as nuances e complexidades da liderança feminina, evidenciando criticamente as desigualdades estruturais e as relações de poder manifestas na interação entre gênero e trabalho.

A codificação foi realizada a partir de temas-chave identificados teoricamente na revisão de literatura e da proximidade semântica dos relatos das mulheres entrevistadas. Algumas categorias foram formuladas a priori, a saber: Patriarcado, Desigualdade e Divisão sexual do trabalho, as quais possuem correlação com as teorias apresentadas. Em um segundo momento interpretativo da análise, a partir da emergência de temas relacionados às

---

situações mencionadas nas entrevistas, outras categorias foram criadas a posteriori, a saber: Convivência entre os pares; Relações entre o Feminino e o Masculino no dia a dia de trabalho; Papel do Cuidado; e Carreira Profissional; Papel das mulheres na construção social (associado ao papel do masculino no processo); Mulheres e a validação dos homens para estarem e permanecerem nos espaços; Mulheres no Legislativo e Pressão social sobre as mulheres.

A sistematização do conteúdo nessas categorias, apresentada na seção a seguir, possibilitou produzir uma interpretação com rigor metodológico e que oferece um retrato do cotidiano vivenciado pelas participantes dessa pesquisa.

### **AS MULHERES ENTREVISTADAS E MARCADORES DE SUAS VIVÊNCIAS**

A seguir, são apresentadas as dezoito mulheres participantes desta pesquisa e os sentidos atribuídos por elas ao problema investigado. Ainda que seus relatos revelem pontos de convergência, cada trajetória é marcada por experiências singulares, que conformam modos distintos de inserção e permanência em cargos de liderança no setor público. A apresentação segue a ordem de participação no estudo, respeitando a dinâmica em que cada uma foi sendo incluída no processo investigativo. Em seus relatos, destacam-se as principais demandas enfrentadas, as dificuldades internas e externas vivenciadas, bem como os avanços percebidos no cotidiano de trabalho, compondo um quadro plural das condições de exercício da liderança feminina na gestão pública.

Heleith – 29 anos, Procuradora Geral Municipal, casada, sem filhos – , enfatizou o empoderamento feminino. Ela ocupa um cargo que, geralmente, é exercido por homens, numa cidade do interior, e é homossexual. Em sua fala, apresenta duas questões: a necessidade de o gestor valorizar e dar vazão à atuação feminina. Em sua visão, isso constitui um alicerce importante para que as mulheres consigam estar nos lugares que almejam, pois potencial e conhecimento elas possuem, mas lhes faltam oportunidades. Assim sendo, a ação do gestor de oportunizar às trabalhadoras o espaço para atuarem em postos de liderança é fundamental. Dessa forma, elas deixam de atuar apenas nos bastidores. A entrevistada cita que a pauta

---

política deve ser mais bem analisada pelas mulheres, com maior participação delas, já que a política representa uma possibilidade real e concreta de igualdade de gênero.

Maria Amélia – 47 anos, atuante na área de Segurança Pública e Cidadania, casada, mãe –, pioneira no Estado do Paraná a ocupar o cargo que desempenha, por atuar em uma área bastante masculinizada — a ‘segurança pública’ —, apresenta em seus relatos a necessidade de que os direitos formais sejam garantidos às mulheres. Ela destaca a necessidade de que se olhe para as mulheres não como seres frágeis, mas como indivíduos que, embora tenham condições orgânicas distintas dos homens, também têm plenas capacidades. Essa distinção requer, sim, um tratamento diferenciado. Ela aponta questões hormonais e de gestação, que são condições específicas do sexo feminino, e defende que isso não deve ser associado a um discurso de fragilidade, o qual, por vezes, é articulado socialmente. Maria Amélia também destaca o fato de que ser homem já é suficiente em vários momentos e funções, enquanto, para a mulher, se exige muito mais o tempo todo, em diversas questões e áreas nas quais esteja atuando.

Helena – 39 anos, atuante na área de Agricultura, Pecuária e Meio Ambiente, casada, mãe –, no dia da entrevista, havia acabado de sofrer uma ‘espécie’ de assédio político, como ela mesma nomeou. Isso a deixou reflexiva e também lhe gerou revolta, não apenas pelo ato em si, mas por todo o contexto que se criou ao longo de sua atuação. Helena trouxe várias demandas de assédio relacionadas ao seu corpo e a questões políticas, por atuar em um município pequeno. Ela relata que precisa estar alinhada ao lado A ou ao lado B e manter essa posição demarcada. Observou-se em sua fala, em diversos momentos, o desconforto e o sofrimento de ver seu trabalho ser desqualificado ou desmerecido tecnicamente, com olhares voltados para sua figura enquanto mulher. Ela mencionou ainda a sensação de ser vista como um objeto.

Judith – 28 anos, atuante na área de Planejamento e Obras, solteira –, apresenta duas questões principais, uma correlacionada com o tema acima, que permeia a questão do assédio. Ela também trouxe o tema do assédio intelectual, relatando que perdeu um posto de trabalho — mesmo tendo mais experiência — para um homem pelo simples fato de ele não

---

engravidar. Outro ponto abordado se refere à questão cultural. Judith menciona o quanto a cultura machista de uma cidade pode impactar negativamente a vida de uma mulher, restringindo a muitas meninas e mulheres a possibilidade de estudar e galgar degraus profissionais ao longo da vida. Ela observa que, embora não haja problema em querer isso, o problema é quando se tem apenas essa possibilidade como opção.

Daniele – 54 anos, atuante na área da Educação, solteira, sem filhos e a maternagem não é uma pauta presente na sua vida –, traz uma reflexão importante sobre os papéis esperados das mulheres, bem como as relações de poder que se formam nos ambientes de trabalho. Ela sinaliza o quanto o local de trabalho pode ser hostil para as mulheres, mesmo que elas tenham ascendido aos postos da mesma forma que os homens. Para elas, permanecer nos postos de liderança, cargos de comando, exige muito mais esforço do feminino, pois estão sempre sob maior cobrança. Ela também comenta sobre os trabalhos realizados por mulheres que se tornam invisíveis no cotidiano, como os de cuidado e limpeza, que, no imaginário social, são associados à mulher, sob o pretexto de que ela “leva jeito”, é mais delicada e possui mais habilidades. Esclarecendo que a pauta não é essa, mas sim a questão do acesso, da igualdade de presença, do respeito e da permanência nos espaços. A questão da maternidade também é um ponto crucial de discussão, seja quando a maternidade é efetivada, momento em que se nota a falta de suporte para a mãe, mulher e trabalhadora, ou seja, quando a mulher decide não gestar, o que, em muitas instâncias, parece masculinizar a mulher, no sentido de ela não cumprir o papel socialmente esperado. Observa que as escolhas das mulheres precisam ser justificadas o tempo todo.

Joan – 35 anos, atuante na área de Administração e Recursos Humanos, casada, mãe –, sinaliza o quanto a figura feminina na posição de mais alto comando na instância municipal é significativa, relacionando-se ao respeito e ao acolhimento das mulheres na liderança pública. Ela sente que essa presença tornou a sua aceitação mais tranquila. Ao mesmo tempo, relata como essa mesma figura, a gestora/prefeita, sofre ataques que, em sua concepção, não ocorreriam se fosse um homem, mesmo que tivesse a idade dela (pessoa idosa). Ela acredita que, por ser mulher, muitos se acham no direito de questionar sua atuação com base na idade. Outro ponto abordado se refere aos afazeres domésticos e à jornada dupla das mulheres,

---

trabalho que precisa ser realizado diariamente, mas que nem sempre é visível e, quase sempre, é atribuído à mulher, mesmo que ela trabalhe fora. Inclusive, Joan comenta que, ao retomar as atividades domésticas e funções do lar, percebe que, mesmo quando a mulher trabalha fora tanto quanto o homem, não se ouve que o homem é "dono de casa". A responsabilidade pelo cuidado da casa e pela supervisão das ações recai sobre a mulher. Tanto que, em muitas ocasiões, as mulheres assumem o papel de mãe dos próprios companheiros, o que acarreta ainda mais trabalho para as mulheres.

Simone – 32 anos, atuante na área de Administração, solteira –, que relata conflitos familiares relacionados aos trabalhos domésticos e como essa posição gerou desrespeito à sua pessoa, pelo simples fato de acharem e acreditarem que as atividades domésticas são papéis naturais a serem desempenhados pelas mulheres. Essa naturalização desvaloriza outras atividades que as mulheres podem estar exercendo, inclusive em postos de liderança em instituições de gestão pública. Mesmo assim, muitos familiares e amigos não se dão ao trabalho de conhecer ou respeitar o cargo que Simone ocupa, pois a mulher é vista socialmente, em primeiro lugar, como responsável pelo cuidado, pela maternagem e pelo lar. Simone também retoma a pauta sobre o comportamento de mulheres que não valorizam outras mulheres, exercendo uma função de boicote no universo feminino, o que se soma a outra questão que, de modo geral, já é corriqueira: a de que os trabalhadores e colegas tendem a questionar de forma mais incisiva a atuação de uma mulher do que a de um homem. Além disso, ao referir-se à atuação profissional de uma mulher, muitas vezes são incluídos comentários sobre o cuidado, a delicadeza, a imagem pessoal e o corpo da mulher, enquanto raramente se observa um olhar direto e apreciativo sobre o trabalho técnico e intelectual realizado por mulheres.

Silvia – 34 anos, atuante na área de Assistência Social, solteira, não deseja ter filhos –, aborda a pauta da maternidade ao expor que não deseja ser mãe, mas afirma que isso não deveria desqualificá-la como pessoa ou profissional. Ela defende que cabe à mulher fazer tal escolha. Embora reconheça que hoje haja avanços, pois a decisão de não ser mãe é mais bem aceita do que no passado, ela pondera que ainda existem entraves. Silvia observa que, infelizmente, muitas mulheres ainda são desqualificadas na ocupação de certos postos de

---

trabalho, mesmo que possuam competência técnica e exerçam a função de forma exemplar. Também destaca que nem todos os homens acreditam na competência das mulheres, o que cria uma atmosfera de desconfiança, insinuações e cobranças descabidas. Ela ainda sinaliza o quanto as mulheres precisam ser ouvidas. Para além do espaço de voz, falta-lhes a escuta. Afirma que qualquer ação efetivada por uma mulher em cargo de liderança parece ganhar uma proporção muito maior na sociedade. Segundo ela, esse fenômeno talvez não ocorresse com um homem, pois se cobra muito mais das mulheres.

Helen – 40 anos, atuante na área de Saúde, solteira, sem filhos e não deseja ser mãe –, nos apresenta que se faz necessário que seja assegurada às mulheres a autonomia e a confiança no seu trabalho; essas duas questões tendem a contribuir para o empoderamento delas, para que sejam protagonistas das suas próprias histórias. De modo que, na atualidade, lhes faltam oportunidades para que consigam exercer a função de liderança, visto que competência elas possuem, contudo nem sempre as possibilidades de trabalho as alcançam. Outra demanda que lhe impactou de forma significativa é o campo da política, e sente que falta espaço para as mulheres nesse lugar, mas observa que as próprias mulheres se boicotam; não existe um envolvimento feminino por essa causa. Recorda-se de quanto enfrentou entraves na sua atuação política por ser mulher, por ser minoria na Câmara, mesmo tendo técnica e ideais que poderiam ser positivos para toda a população. Ainda pontua a questão do papel social que é esperado das mulheres; pelo fato de ter escolhido não ser mãe, sente que, em certas circunstâncias, para determinadas pessoas, é como se ela deixasse de cumprir as funções primárias estabelecidas e, portanto, aguardadas de uma mulher, mesmo ela possuindo uma carreira, sendo independente e tendo escolhido a vida que vive.

Lygia – 48 anos, atuante na área de Educação, divorciada, mãe –, aborda a questão de as pessoas não terem conhecimento de causa acerca das questões em que ela atua diretamente e, ainda assim, por serem homens, se acharem no direito de criar situações que supostamente tenderiam a beneficiá-los e a terceiros de seu interesse. Mesmo que essas ações não se concretizem, há tentativas de burlar o sistema. Ela pontua a importância da qualidade técnica necessária para estar à frente de um cargo de liderança, afirmando que essa

---

competência blinda muitos desconfortos. No entanto, Lygia reconhece que exercer essa função é desgastante e que, por ser mulher, a cobrança parece ser maior, salientando que o apoio irrestrito do gestor é fundamental para a criação de um ambiente de trabalho menos inóspito. Apesar disso, ela reconhece que as mulheres já conquistaram espaços de grande importância e representatividade na sociedade. Recorda-se de sua história familiar, em que muitas mulheres não conseguiram alcançar a autonomia que ela possui hoje, e observa que suas filhas já conquistaram ainda mais independência na atualidade.

Maria Cecília – 28 anos, atuante na área de Administração, casada, mãe –, ao abordar a questão de ser mãe, mulher, filha, trabalhadora e estudante, comenta sobre o quanto o ambiente de trabalho pode ser desafiador para as mulheres, especialmente quando são jovens. Ela sente que a cobrança é ainda maior. Em sua concepção, os homens — não todos, mas a maioria — se apoiam e não sofrem, por exemplo, ameaças diretas em razão de suas funções. Para as mulheres, no entanto, isso é diferente, pois são frequentemente questionadas quanto à sua capacidade, mesmo quando possuem a competência técnica para a função, como se precisassem provar constantemente que ‘sabem o que estão fazendo’.

Fátima – 45 anos, atuante na área de Finanças, casada, mãe –, que compartilha a mesma percepção que Maria Cecília ao ocupar um cargo de liderança em uma pasta, relata que, até então, essa função era ocupada apenas por homens e possuía grande importância dentro da estrutura administrativa de uma prefeitura. Por ser a base de todas as outras pastas, essa função exigem grande responsabilidade. Fátima sente que, por ser mais velha e ter um perfil menos combativo, certas situações simplesmente passam, mas ela não deixa de observá-las. Em muitas ocasiões, sente a necessidade de se manifestar, o que a faz refletir que, se fosse um homem no posto, talvez não enfrentasse tantos embaraços, uma vez que, mesmo não sendo exemplo de profissionalismo, há uma teia protetora entre eles — e para além deles — que assegura apoio mútuo. Todavia, em sua visão, trabalhar com mulheres é a certeza de um trabalho entregue no prazo e com qualidade, pois os homens têm dificuldade de aceitar que não sabem, que não conseguem fazer determinada tarefa e de pedir ajuda. Muitas vezes, eles omitem o desconhecimento ou criam situações para não terem que partilhar ou compartilhar questões. Ela também sinaliza que faltam investimentos em mulheres no

---

sentido de ocuparem espaços para além do doméstico, o que faz com que se percam profissionais prodígios ao longo da caminhada, uma vez que, para nós e para elas, alcançar lugares de destaque exige uma jornada bem mais árdua e que leva muito mais tempo.

Nesse processo, chegamos a Linda – 59 anos, atuante na área de Desenvolvimento Econômico, divorciada, mãe –, nossa participante de quase 60 anos, que relata o quanto ser uma mulher decidida lhe custa no dia a dia. Isso ocorre porque nem todos acolhem de maneira positiva a mulher que se posiciona dessa forma. Mesmo que ela opte por “não ligar”, nos seus termos, sabe-se que há resistência à sua presença e ao seu desempenho profissional no cotidiano. Atuando em uma pasta que historicamente era destinada a homens, observa que precisou estudar e aprender bastante sobre a temática, o que de fato fez. Contudo, ainda assim, sente que, ao chegar a determinados lugares, nem sempre as pessoas a reconhecem de imediato como a responsável ou a líder, pelo simples fato de ser mulher. Considerando suas vivências, Linda sinaliza que acredita que as mulheres devem olhar para si em primeiro lugar, independentemente de suas funções e jornadas. Inclusive, pontua questionamentos sobre a própria existência da divisão de gênero, pois, em sua concepção, dever-se-ia pensar exclusivamente em seres humanos.

Daniela – 47 anos, atuante na área de um Núcleo Regional da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social, mãe –, nos apresenta, de maneira contundente, a violência política que sofreu, além de assédio sexual em seu ambiente de trabalho. Sua fala expõe o uso das mulheres por partidos políticos para preencher cotas, e não com a intenção de promover a participação política. Sua participação também nos leva a refletir sobre a cultura do casamento e a conexão dessa cultura com a religião. Ao compartilhar sua experiência de vida, Daniela relata que passou por um divórcio, recebeu apoio familiar, mas sente que a ideologia criada em torno do enlace matrimonial, com o envolvimento da questão religiosa, aprisiona muitas mulheres em realidades frustrantes e, por vezes, violentas. Ela destaca a importância do cuidado de mulheres para com mulheres.

Daniela reflete sobre o quanto certos locais podem ser ainda mais violadores que outros para as mulheres, na medida em que os homens, simplesmente, se sentem no direito

---

de agir sobre o corpo e a presença da mulher nos diferentes espaços em que ela atua. Daniela comenta como a rede de apoio familiar e religiosa (visto que essa questão lhe é importante e presente no seu dia a dia) é essencial para a mulher, no sentido de ela ter, no ambiente interno, total apoio para suas ações, destacando a importância de saber que possui um local seguro para retornar, caso seja necessário, visto que esse empoderamento e apoio são essenciais, considerando as diferentes funções que a mulher desempenha, e o fato de que o campo de trabalho nem sempre lhe é acolhedor. Daniela faz forte menção a suas vivências violadoras e frustrantes no âmbito da política, ressaltando o quanto as mulheres, mesmo com legislações que tentam promover a igualdade e a criação de espaços para elas na política, sofrem com o desmerecimento de sua presença. Além disso, as mulheres não recebem de forma equitativa as verbas necessárias para realizar uma campanha, o que é mais um fator inibidor da presença delas nesse espaço de participação social.

Entre relatos de vivências violadoras de direitos das mulheres, chegamos a Maria – 32 anos, atuante na área de Política para Mulheres, casada, mãe –, que atua em uma pasta que luta e defende os direitos das mulheres, o que faz com que ela frequentemente ouça questões que podem soar de forma pejorativa em relação à sua função. Ela ressalta que a estrutura social é violadora e que leva a população a questionar uma suposta “proteção excessiva” às mulheres. Maria pontua que existe uma visão distorcida sobre o que é atuar na proteção das mulheres, pois se alimenta o imaginário de que são mulheres revoltadas ou extremistas. Ela esclarece que a ideia é, e deve ser sempre, atuar de forma técnica, seguindo as legislações, pois isso garante respaldo ao seu trabalho e, dessa forma, não é preciso preocupar-se com determinados comentários. Maria também sinaliza a importância da qualificação técnica no processo, uma vez que a cobrança e a responsabilidade que recaem sobre as mulheres são sempre maiores.

Carole – 43 anos, atuante na área de Turismo, Esporte e Cultura, casada, mãe –, nos expõe uma visão decidida e empoderada sobre o lugar da mulher, considerando que atua em um local que, em tese, é “de homem”, segundo suas palavras. Em sua visão, a mulher possui o direito de ocupar todos os espaços, desde que possua qualificação para atuar. Inclusive, fomenta ações para que, a cada dia, mais mulheres consigam se posicionar no mercado de

---

trabalho; portanto, a presença e permanência delas precisa acontecer de forma tranquila e respeitosa. Ela comenta que deseja colocar a mulher em maior destaque em suas ações, pois acredita que as mulheres podem estar em todos os espaços, desde que se qualifiquem para tal função. Para Carole, é direito das mulheres estarem em todos os espaços de trabalho que desejarem, e que essa ocupação ocorra de forma tranquila e respeitosa. Ela faz questão de enfatizar que as mulheres precisam assumir seu lugar de capacidade, pois são plenamente capazes. Apesar de determinadas circunstâncias adversas, Carole se sente otimista, pois observa o quanto as mulheres já conquistaram melhores postos e mais espaços. Em sua percepção, as mulheres são mais detalhistas e, por isso, é preciso que elas se empoderem e não se acomodem.

Alice – 41 anos, atuante na área de Cultura, casada, mãe –, nos apresenta duas questões: a mulher na política e a necessidade de garantir a elas a possibilidade de escolha, visto que, para estar nos lugares, é preciso condições favoráveis para tal ação. Pondera sobre sua experiência como primeira vice-prefeita de sua cidade e destaca que, na atualidade, ainda há mulheres enfrentando muita dificuldade para conquistar algo pela primeira vez, especialmente no campo político, que é um espaço de predominância masculina. Recorda que, em sua trajetória, foi a primeira vice-prefeita e, por conseguinte, prefeita em determinados momentos de sua cidade natal. Ela Observa, no entanto, que esses números deveriam ser mais expressivos, mas o espaço político ainda é restrito a elas. Relembra que sua integração com a política nasceu desde sempre, pois era muito atuante em sua comunidade. Pensava no coletivo, em ações voltadas ao bem comum, buscando melhorias e uma atenção mais equitativa para todos os moradores.

Dessa forma, destaca que existe um processo histórico em sua trajetória, tanto profissional quanto política, compreendendo que o poder público e os serviços devem seguir essa mesma lógica: olhar para as demandas da população. Nesse sentido, ela questiona qual olhar, de fato, se tem para as mulheres, considerando a carga imensa que recai sobre elas. Outra questão bastante latente se refere à pergunta: “Como a sociedade tem cuidado das mulheres para garantir a elas a possibilidade de escolha?” Considerando todos os papéis que lhes são atribuídos desde o nascimento, essas indagações estavam bastante presentes em sua

---

participação. Compreende que a carga delegada ao feminino é imensa e não conta com a devida assistência. Em sua concepção, faltam políticas públicas abrangentes e focadas, de fato e de direito, nas mulheres de todas as idades. Ressalta que as grandes decisões não estão ao alcance delas, mesmo daquelas que ocupam espaços de liderança na atualidade. Portanto, considera imprescindível capacitar as mulheres para liderar.

Lilia – 36 anos, atuante na área de Políticas para Mulheres, casada, sem filhos, e a pauta da maternagem não foi presente –, comenta que, em seu município, já existem ações nesse sentido que têm sido exitosas, mesmo sendo pioneiras e recentes diante de todo o contexto. Observa que são exemplos de pequenos passos, mas destaca a necessidade de dar continuidade a essas atividades e ampliar parcerias e iniciativas que ofereçam subsídios para que as mulheres possam exercer a liderança. Também salienta a importância da participação de homens como parceiros em ações que fomentam a igualdade de gênero. Para ela, é fundamental agir no presente para garantir um futuro mais digno e com mais oportunidades para o feminino. Ao mesmo tempo, enfatiza a urgência de se criarem espaços de acolhimento e proteção diante das violações de direitos. Menciona que essa já é uma prática em seu local de trabalho e defende que deve ser efetivada e ampliada em diferentes instituições. Reforça que não se deve naturalizar o fato de que, por ser mulher, trabalhadora, cuidadora do lar e, muitas vezes, agente política, ela esteja sujeita a sofrer violações de direitos na atualidade.

## CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS CONSTRUÍDOS NAS ENTREVISTAS

Neste processo de análise, apresenta-se a construção das categorias, com base no Quadro 1 e no perfil de cada entrevistada, possibilitando verificar como cada mulher observa sua vivência no local de trabalho e nomeia suas principais demandas.

As categorias a posteriori foram construídas a partir da análise dos dados empíricos, articulando-se às categorias formuladas a priori — Patriarcado, Desigualdade e Divisão Sexual do Trabalho — e fundamentadas nas teorias previamente discutidas. A codificação dos dados foi orientada pela identificação de temas recorrentes nas falas das entrevistadas e pela

proximidade semântica dos relatos, respeitando o critério de relevância para os objetivos da pesquisa.

A sistematização das informações permitiu identificar dimensões centrais que atravessam as experiências das mulheres em cargos de liderança na gestão pública, tais como: a convivência entre os pares; as relações entre o feminino e o masculino no cotidiano do trabalho; o papel do cuidado; a trajetória profissional; o lugar das mulheres na construção social (em relação às mediações do papel masculino); a validação masculina como condição de permanência nos espaços de poder; a presença das mulheres no Legislativo; e a pressão social sobre o desempenho feminino.

A categorização orientou a leitura crítica dos dados, evidenciando as principais tensões, obstáculos e estratégias de enfrentamento vivenciadas pelas participantes em suas rotinas profissionais. A organização dos conteúdos em torno dessas categorias permitiu a produção de uma interpretação ancorada teoricamente e coerente com os fundamentos metodológicos da análise de conteúdo, proporcionando um retrato denso das relações de gênero no contexto da liderança pública.

#### Quadro 01: Apresentação das Categorias

Categorias		Definições
<b>A priori</b>	<b>Patriarcado</b>	Estrutura social histórica e persistente de dominação masculina que organiza as relações de gênero, naturaliza desigualdades e orienta práticas sociais, políticas e institucionais, mesmo em contextos de aparente igualdade formal (Saffioti, 2011).
	<b>Desigualdade</b>	Condição estrutural produzida por relações históricas de poder entre os gêneros, que limita o acesso, a permanência e o reconhecimento das mulheres nos espaços sociais e profissionais, mesmo sob aparente igualdade legal (Hirata & Kergoat, 2007)
	<b>Divisão Sexual do trabalho</b>	Estrutura social que organiza a distribuição do trabalho entre os sexos, associando o feminino às

		funções de cuidado e reprodução, e o masculino às atividades produtivas e de prestígio, sustentando desigualdades simbólicas e materiais no mundo do trabalho.
<b>A posteriori</b>	<b>O cuidado enquanto função imposta socialmente às mulheres</b>	Naturalização histórica do cuidado como responsabilidade feminina, estendendo-se do ambiente doméstico às profissões marcadas por menor valorização social.
	<b>Papel das mulheres na construção social</b>	Participação das mulheres na reprodução ou ruptura de normas de gênero, assumindo protagonismo nos processos de transformação sociocultural e institucional.
	<b>Participação das mulheres na formulação de legislações.</b>	Presença ainda restrita das mulheres em instâncias legislativas, revelando desafios para incluir suas pautas na produção normativa e política pública.
	<b>Pressão social sobre as mulheres.</b>	Acúmulo de exigências sociais sobre as mulheres, cobradas por desempenho exemplar em múltiplas esferas: familiar, estética, profissional e moral.
<b>A posteriori</b>	<b>Relações de gênero na construção social</b>	Interações entre os sexos mediadas por construções históricas de gênero, normatizando comportamentos e desigualdades no trabalho e no contexto da vida em sociedade.
	<b>Tensões relacionais de gênero na dinâmica interpessoal do trabalho</b>	Conflitos e assimetrias entre homens e mulheres nos ambientes laborais, revelando padrões de vigilância, silenciamento e desqualificação da autoridade feminina.
	<b>Validação masculina em relação às mulheres</b>	Persistência da exigência de reconhecimento masculino para que mulheres accessem e permaneçam legitimadas em espaços de liderança e decisão

---

Fonte: Elaborado pelos autores.

A consolidação dessas categorias permitiu não apenas organizar analiticamente os dados coletados, mas também revelar os núcleos temáticos e semânticos que estruturam as experiências das mulheres em cargos de liderança na gestão pública, conforme os princípios da análise de conteúdo orientada por Franco (2005). As definições apresentadas no Quadro 1 orientam a leitura das falas, operando como lentes interpretativas capazes de captar as nuances das desigualdades de gênero, das tensões interpessoais no trabalho e dos modos como as participantes atribuem sentido às suas trajetórias. A seguir, a análise empírica se debruça sobre essas narrativas, mobilizando as categorias construídas para interpretar criticamente os desafios, deslocamentos e estratégias que marcam a presença feminina nos espaços de poder.

De modo que, a seguir, serão apresentadas as 18 mulheres e o ‘olhar’ sobre o problema que mobilizou esta pesquisa, a partir da percepção e observação apresentadas por elas. Uma vez que, no transcorrer das entrevistas, percebeu-se que as histórias e atividades possuem pontos de conexão, mas que cada mulher, dentro de sua história, de sua concepção de vida e da forma como ascendeu ao cargo, possui uma visão do todo e do particular que a cerca.

## **APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS**

No transcorrer das entrevistas, percebeu-se que, apesar dos posicionamentos diversos, das experiências singulares e das construções próprias em relação a determinadas pautas — o que é esperado, dada a dinâmica de vida, trabalho e inserção comunitária de cada participante —, há pontos comuns entre elas. Dentre esses, destacam-se as dificuldades de acesso a cargos de trabalho e, mais ainda, os obstáculos para serem ouvidas e respeitadas nos seus espaços de atuação. A essas questões somam-se as duplas jornadas vinculadas às demandas familiares, que incidem diretamente sobre o cotidiano, reiterando o olhar social que associa às mulheres o cuidado e a fragilidade.

---

Tais elementos repercutem de forma contundente no cotidiano laboral, e aqui não se afirmar que as diferenças entre os gêneros não devam ser reconhecidas — há, inclusive, distinções fisiológicas —, mas sim que a redução da presença e da atuação feminina a essas diferenças, frequentemente destacadas de forma pejorativa, impõe marcas de luta, dor e frustração sobre suas trajetórias profissionais.

Uma vez que a mulher, dentro da estrutura social, ocupa um papel previamente estabelecido — formulado historicamente e ainda em processo de constituição —, comprehende-se que esse papel se sustenta a partir de construções simbólicas e práticas, atravessadas pelas relações pessoais, familiares e sociais. Romper com esse lugar instituído é, portanto, um ato de ousadia, que frequentemente encontra barreiras e ações de desqualificação, as quais, por sua vez, geram frustração e desencorajamento. Trata-se de uma ordem simbólica que delimita e reproduz a posição da mulher, como aponta Federici (2017, p. 184): “O casamento era visto como a verdadeira carreira para uma mulher [...].” A citação explicita o lugar designado ao feminino na lógica patriarcal da estrutura social. Desviar-se desse percurso esperado é, em muitos contextos, compreendido como afronta ou como falha ontológica — a mulher que não cumpre o papel primário que lhe foi historicamente delegado é vista, muitas vezes, como incompleta. Tal leitura nos oferece uma chave para compreender os dispositivos que sustentam a construção social do papel da mulher, e que se atualizam cotidianamente nos diversos espaços de sua atuação.

Ocupar espaços de trabalho passou a ser normalizado ao longo do tempo, mas nem todos os espaços: “Quando eu entrei aqui no começo, eu sentia bastante resistência, justamente por ser uma mulher, ocupando um cargo de Procuradora, [...], eu tive bastante resistência, principalmente de homens, por eu ocupar esse cargo” (Heleith). E isso persiste até os dias atuais, apesar dos inúmeros avanços. No ideário social, existe um padrão estabelecido: “[...] eles sempre esperam que seja um homem, de terno, e para quebrar alguns paradigmas, né, eu ainda sou casada com uma mulher, então... veio uma chuva de preconceito junto [...]” (Heleith).

---

Tal demanda reflete na validação da escolha e da permanência das mulheres na liderança, tendo em vista os perfis esperados e pactuados socialmente para o exercício das funções dentro da estrutura do trabalho. Como os homens ocupam a maior parte dos espaços de poder e liderança, são, por conseguinte, os responsáveis por nomear mulheres para postos de comando em muitas instâncias, em especial em cargos de Secretariado.

Isso representa um desafio, pois, ao adotar tal iniciativa de nomeação, essa ação se torna ainda mais complexa, já que não está associada somente ao espaço interno de trabalho, mas também alcança a sociedade em geral — o que tende a inibir certos posicionamentos no contexto mais amplo, em razão de cobranças, barreiras, entre outros fatores. Silvia sinaliza que, na sua prefeitura: “[...] está vivendo um momento até de certa tranquilidade, né, porque o prefeito optou por fazer uma gestão 50/50, né, a gestão 50/50, houve uma cobrança muito grande das mulheres”. Contudo, não se pode desconsiderar — como as participantes pontuaram — que o gestor, ao assumir essa posição de delegar funções de liderança às mulheres e ofertar a elas mais postos de trabalho, transmite e materializa a ideia de igualdade de gênero. Mas, como aponta Saffioti (2011), os homens continuam sendo maioria nos espaços de poder, e, portanto, a aceitação, a indicação e a validação das mulheres para tais cargos ainda perpassam por eles. Isso revela o cerne da nossa estrutura social e cultural, mesmo nos dias atuais.

Butler (2003) permite apreender que a construção histórica, social e cultural ainda impõe um estigma sobre as mulheres no que diz respeito à ocupação de certos postos de trabalho, especialmente em funções de alto escalão, o que, em muitos casos, ainda requer a validação masculina. Assim, o universo das decisões e dos assentos de poder continua a demandar maior efetividade tanto das legislações quanto das práticas emancipatórias: “[...] a igualdade ela vem com uma oportunidade, e quando você trata de mulheres em cargos importantes, que não sejam nomeados, mas sim eleitos. Porque a nomeação hoje, vejo que tem essa tendência dos gestores, da Igualdade, isso já está melhorando, quando se trata dentro da gestão, mas e o nosso mundo fora?” (Heleith).

---

Com efeito, o que se evidencia é que a nomeação de mulheres para cargos de liderança, embora represente uma fissura na lógica hegemônica de exclusão, não pode ser tomada, por si só, como sinônimo de transformação estrutural. A crítica de Butler (2003) nos serve aqui como alerta para os riscos da formalização de uma igualdade que, ao invés de subverter a norma, apenas a reacomoda — mantendo intactas as formas de regulação e controle da presença feminina no espaço público. Ou seja, mesmo que tais iniciativas se apresentem sob o signo da equidade, elas podem funcionar como novos dispositivos de regulação, reafirmando as fronteiras do possível para as mulheres. A participação feminina, quando tutelada, condicionada ou simbolicamente limitada, não rompe com a matriz patriarcal — apenas a estetiza. Nesse sentido, pensar a presença das mulheres na gestão pública requer mais do que a contabilização de suas presenças; exige interrogar os sentidos atribuídos a essas presenças, os limites simbólicos e institucionais que as moldam e a forma como elas são legitimadas (ou não) nas esferas de decisão. Assim, mais que ocupar o espaço, trata-se de transformá-lo — e essa é uma tarefa que não pode ser delegada nem regulada pelos moldes do mesmo poder que historicamente excluiu.

Não se nega, portanto, o avanço, mas qual a real intenção e magnitude desse processo? Se considerarmos a conjuntura humana que forma o nosso país, já que dados do IBGE (2018, 2021) revelam que as mulheres são a maioria da população, as mais instruídas, mas, ao mesmo tempo, são as que menos ocupam posições de liderança, que ascendem a degraus políticos, e ainda gastam mais horas diárias em funções de cuidado. Essas facetas tornam o dia a dia de trabalho feminino mais desafiador.

Então, eu acho que existe uma distância gigante ainda, nessa relação de gênero no mercado de trabalho, principalmente pela questão assim da mulher... como a mulher que... enquanto... a mulher como mãe, a mulher como esposa, a mulher é uma pessoa que carrega múltiplas funções, e que é muito mais sobrecarregada que o homem assim, visivelmente é muito difícil você ver uma relação tem um nível de igualdade na divisão de tarefas, mas, mesmo assim, a mulher, como a mulher que gera a vida, que carrega, né, um filho nove meses, que carrega fisicamente, que tem muito mais dificuldades físicas, ela vai sentir mais que o homem em muitos aspectos. (Simone)

As mulheres apresentam as dificuldades profissionais encontradas, mas também as dificuldades físicas e familiares, que, por vezes, as limitam, causam dor e sofrimento e, por conseguinte, as impedem de seguir em suas carreiras ou até mesmo de ocupar postos de

---

comando na gestão pública, em suas mais diversas formas. Butler (2003) pontua que ser mulher não é tudo o que define o Ser, visto que o gênero possui interseções de raça, classe, etnia, sexo e região — questões que são discursivamente constituídas e atreladas à política e à cultura.

Diante disso, quando mulheres relatam que: “Nós, enquanto mulheres, nesses espaços, nesses setores, a gente tem que provar muito mais a nossa competência do que os homens. O fato de ser homem, para eles, né, assim já está..., é padrão, é isso! Se você é mulher, você tem que provar, você tem que provar, provar com o teu trabalho [...]” (Maria Amélia), a carga exigida das mulheres para as mesmas funções é maior, o que faz conexão com o imaginário de direito formal e material, em que a legislação se encontra vigente, mas nem sempre aplicável, como nos apontam os dados do PNUD (2023), em que o ODS 5 da questão da Igualdade de Gênero ainda está aquém do esperado, pois a prescrição da igualdade não é sinônimo da sua materialização: “Ah, mulher, você tem direito, você pode ver lá você, mas só que não tem. Não dão condições às vezes para que a mulher realmente exerça 100% dessa igualdade, né” (Maria Amélia).

Existem padrões exigidos das mulheres, e, analisando os escritos de Butler (2003), chega-se à interpretação de que há um discurso que se atrela ao meio e, desse modo, essa performance abre precedentes para mascarar a ideia de emancipação, criando-se uma ideia de igualdade, mas: “[...] a mulher tem que ser casada, certo? Mãe, de família! Eu me lembro que um professor falou assim para mim: Deixa essa atividade para a [...] porque a [...] é solteira, não tem filhos mesmo. Ela tem tempo de fazer. Aí eu falei assim. Se eu não tenho filhos, não sou casada, o problema é meu!” (Daniele). Portanto, os papéis pré-definidos de gênero, as diferenças que ele comporta, precisam ser compreendidos como um significado social e político, os quais, ao longo do tempo, são atribuídos aos homens e às mulheres, de acordo com Scott (1995), já que: “[...] ah, se não der certo a culpa é das mulheres, [...]. Então, tem muito essa cobrança, então a gente tem que se doar ao máximo.” (Silvia).

E isso está associado à falta de confiança que permeia o universo feminino, que se une à cultura de superioridade do homem, tendo este como ser que direciona e limita a forma

---

como ela se percebe e é vista pelo outro e no ambiente de trabalho (HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018), a ponto de Carole pontuar: “[...] então a gente sai de uma... de uma retaguarda de trabalho e vai para frente, o problema é quando a gente entra num domínio que era só masculino e não por parte da gestão, mas muitas vezes por parte de quem está fora, e nós mulheres nós temos o machismo, você entendeu” (Carole), que são fatores que inibem a atuação da mulher.

Os homens, culturalmente e socialmente, possuem maior espaço na dinâmica social/profissional, pela construção que se deu e ainda se perpetua sobre a figura masculina como representante familiar e, por conseguinte, responsável pela manutenção financeira. Sabe-se que esse cenário vem sofrendo mudanças, considerando a inserção das mulheres no ambiente de trabalho. Contudo, assim: “A nossa carga de trabalho, isso eu vou te falar é muito maior do que de qualquer homem. A nossa carga de responsabilidade é muito maior perante a sociedade, do que qualquer homem” (Carole).

Essa questão permeia o imaginário dos sujeitos, pois, como nos apontam Hirata e Kergoat (2017), a demanda da divisão sexual do trabalho começa a ganhar visibilidade após as lutas feministas pelo reconhecimento do trabalho doméstico. Mas os embates e dificuldades estão presentes no trabalho profissional integralmente: “A mulher, ela obrigatoriamente ela tem que errar menos, porque o erro dela toma uma proporção gigantesca [...]” (Linda), uma vez que a igualdade legislativa ainda não se encontra de fato materializada no cotidiano, em que nem sempre as mulheres terão a chance real e concreta de exercer 100% da igualdade definida em lei. Outra demanda diz respeito ao trabalho doméstico, que segue com as mulheres, logo, elas vivem em constantes jornadas e exaustões, reivindicações, etc. Os discursos revelam o que é ser mulher e estar na execução dos seus diferentes papéis:

E há pessoas que não escutam. Eu posso falar 10 mil vezes, mas eles não escutam. E aí é porque eu sou chata, é porque eu sou isso, é porque eu sou aquilo. Se vai um homem e fala a mesma coisa, eles aceitam. Então. Há uma... É como se fosse um menosprezo, sabe? Sobre o que você está fazendo. Ah, você é muito... Como a gente já recebeu, eu e a [...], que é a Procuradora, vários homens falam que a gente... Como que eles usam o termo... Nós somos muito preciosistas. É muito preciosismo. Vocês pecam pelo excesso

---

de cuidado, de zelo. Sim! Eu prefiro pecar pelo excesso de zelo, de cuidado, do que pela falta dele e eles atrelam isso à imagem da mulher. (Maria Cecília)

[...] é uma necessidade de afirmação constante, [...] mostrar que você está ali para trabalhar, não é um enfeite de gestão, porque ainda, principalmente em prefeituras pequenas, a Secretaria é o enfeite da gestão. (Maria)

Quanto a isso, Pateman (1993) diz que a sociedade civil é patriarcal, no sentido de que a cobrança vai existir sobre e para com a postura das mulheres, a qualidade técnica delas e se, de fato, galgaram os postos de trabalho por serem técnicas. Isso porque existe no imaginário social, cultural e político a ideia da submissão feminina, da inferioridade de capacidade e, por que não dizer, da necessidade de arranjos e validações masculinas para que a mulher consiga estar em evidência. E a demanda domiciliar não se afasta em nenhum momento:

Mas essa cobrança, eu tenho muito em casa, meu marido, ele não concorda, ainda, depois de quase cinco anos, quatro anos e meio vai dar. Aliás, é, mais de cinco em cargo comissionado, ele falou, meu Deus, você tinha que estar aqui com as crianças, porque criança precisa da mãe, criança não quer ficar com o pai, quer ficar com a mãe, né. [...]. Às vezes nos chamam de terroristas. É. Então, assim, falta essa conscientização pública mesmo. A sensibilização maior é do que a gente faz, é isso que a gente tenta levar. Mas principalmente se é levado a sério, porque ainda acham que é coisinha de feminista, que gosta de fazer mimimi, que gosta de causar. Porque sempre vamos ouvir falar que foi a mulher que provocou uma situação mesmo. Então, não é fácil. (Maria).

As mulheres lutam diariamente para ocupar espaço e, estando nele, pela desconstrução de falácia a respeito do profissionalismo e da competência técnica. Ao mesmo tempo, precisam considerar a não masculinização de suas ações. Quanto a isso, Scott (1986) alerta que o movimento das mulheres por novas ocupações pode levá-las à imitação de ações masculinas. Uma vez que, na ânsia de se igualar aos homens, buscam atrair olhares para suas diferenças, pois os homens, cultural e socialmente, possuem maior espaço na dinâmica social e profissional, considerando o papel que lhes foi preestabelecido na conjuntura patriarcal. Essa estrutura social pode significar o processo de recruteamento das mulheres na ocupação de espaços públicos, que começa desde o seu nascimento:

Ah, isso, assim, é bem desesperador, porque você percebe que, né, tem muitas âncoras que vão segurando as mulheres ao longo da vida, assim, isso é muito complicado. Porque a gente é criada para isso, né. Você tem, querendo ou não, assim, realmente, tipo, aquela ideia romântica de que você vai encontrar uma pessoa perfeita, e aí a primeira pessoa que você encontra é uma adolescente, é a pessoa perfeita, e você não tem outras perspectivas de vida. Então, eu vi acontecer muito isso, assim, e eu acho

---

muito triste e muito frustrante ver tanto potencial sendo desperdiçado, assim, sabe. Porque mulheres inteligentíssimas poderiam fazer qualquer coisa, mas estão lá desgastadas e, né, cansadas e sem conseguir explorar, assim, o que elas têm de bom, a sua potencialidade, assim. (Fátima)

Beauvoir (1967) nos sinaliza que assumir o papel de mulher, ponderando a ideia da autora de que as construções sociais é que nos tornam mulheres, já que vivemos numa sociedade que delimita papéis ao feminino e ao masculino. Sem esquecer que um gênero, ao mesmo tempo que complementa o outro, o define, conforme Telles (1999), pois homens e mulheres encontram-se interligados, e desse elo nasce a base social e cultural que temos. Por conseguinte, ser mulher nessa conjuntura encontra-se carregado de demandas e indignações. Isso implica diretamente nas funções delegadas às mulheres:

A gente tem uma cobrança, aí a gente precisa estar bonita, né, estar bem. [...]. Ser ótima profissional, a gente precisa dar conta do marido, dar conta dos filhos, se errar em alguma coisa, se você perde o marido, a culpa é da mulher, que fez alguma coisa errada, eu estava gorda, ou estava feia, ou estava descabelada, né. Foi a culpa dela porque estava assim. E se os filhos dão errado, a mãe que não acompanhou, não cuidou, né. E se ela está feia porque é desleixada, é porque ela não está se cuidando. Então, assim, existe uma carga muito, muito grande, e eu quero saber quem foi, em que momento da história que alguém pegou e falou que a gente tinha que carregar toda essa bagagem. Que é complicado, hein! Está ficando muito puxado, assim. Está muito puxado, porque parece que mais de 13 milhões de lares no Brasil hoje são conduzidos só por mulher. Está muito difícil para a mulher carregar esse fardo. (Alice)

Yannoulas (2013) e Hirata e Kergoat (2007), ao analisarem a divisão social do trabalho e a categorização das profissões, nos oferecem uma visão de como certas funções são delegadas ao feminino. Do mesmo modo, a mulher não deixa de exercer o papel social que dela se espera, ou seja, suas funções domésticas no espaço privado da casa. Isso ocorre seja pela demanda cultural, familiar e social, pela estrutura que se apresenta ou pelo fato de essa mulher estar sozinha na jornada pessoal, familiar e profissional.

Tendo em vista todo esse processo de avanços e retrocessos no universo feminino — amplamente permeado por disputas por espaços —, no sentido da validação de seu lugar de direito material e formal, busca-se demonstrar que as mulheres conseguem, de fato, exercer atividades tal como os homens dentro da gestão pública. Neste contexto, no papel de

---

liderança, mais uma vez se materializam as discrepâncias sociais, políticas e culturais a que as mulheres estão expostas no dia a dia.

A gente está à margem, a gente consegue ser Secretária, a gente consegue ser vereadora, mas dizer que a gente vai estar sentada naquela mesona em que estão as pessoas mais poderosas da cidade, digamos assim, a gente não vai estar, porque a gente ainda não está no poder econômico, né! (Lilia)

E tal demanda é reforçada no seguinte relato, quando existe um processo de assédio e objetificação da mulher.

Isso é ruim! Então, ainda está ali muito incarnado, a mulher como a propriedade, sabe, da mulher que ela tem que ser subalterna ou que ela está ali naquele ambiente que ela possa se sujeitar em ser uma amante, por exemplo, algo de um relacionamento extraconjugal, entende? Mas, que se valoriza o trabalho..., mas nós estamos conquistando nosso espaço, nós já conquistamos, sabe..., mas é muito calo nas cordas vocais, é muita voz sendo exaltada para ser ouvida ou perder a voz, porque você falou demais [...]. Do interromper. De você ter que falar: Você está me interrompendo, a minha fala, o meu direito de fala, o meu espaço de falar, e assim... Já aconteceu, nesse meio político não gerar muitas vezes um elogio sobre o teu trabalho, mas assim: que bom estar perto, sabe.. De falar do olho, de elogiar a imagem, ligar mais para o lado da beleza ali, sabe...Cara, não estou aqui para que você elogie o meu olho, eu gostaria que você falasse, né. Elogie o meu trabalho, que é sobre isso! (Helena)

Scott (1995) nos adverte sobre a necessidade de dialogar entre e sobre os pares, de forma que, no futuro, a igualdade e a equidade de gênero de fato aconteçam. Portanto, é necessário um processo dialógico mais intenso a respeito desse tema de inclusão e interação entre os sujeitos.

Quanto a isso, as mulheres participantes deste estudo pontuam que a educação seria o caminho mais assertivo para uma mudança efetiva nas relações sociais e culturais. Conforme destaca a entrevistada Daniele: “[...] a questão do Gênero ainda não faz parte, não é obrigatória, então tem que fazer, desde o ensino fundamental. A gente sabe que é uma construção social, é uma construção que está no processo educativo e formativo”. Portanto, essa ação precisa ser coletiva, abarcando a todos, desde a infância, e revendo os papéis preestabelecidos a todos os sujeitos, inclusive a maneira como os indivíduos os encaram e reproduzem no cotidiano, considerando a geração vigente e as futuras.

---

A isso, soma-se a força da lei, pois, em um país como o nosso, a normatividade se faz essencial. Sem olvidar que, como diz Beauvoir (1967), basta que ocorra um princípio de crise para que os direitos das mulheres sejam os primeiros a serem questionados.

### **A PROPOSIÇÃO DE UMA METÁFORA: A ÁRVORE**

A análise empreendida neste trabalho parte de uma operação que não se pretende apenas classificatória, mas estruturante: propõe-se aqui o uso da metáfora da árvore como motor do pensamento analítico, um recurso interpretativo que organiza e traduz o entrelaçamento das categorias emergentes com os contextos sociais, institucionais e simbólicos nos quais se inscrevem. Trata-se, portanto, de uma estratégia teórica que não apenas auxilia na visualização das relações entre as categorias, mas que as estrutura em sua dinâmica de funcionamento. A árvore, nesse sentido, não é uma imagem ilustrativa — é uma aposta epistêmica, uma ferramenta de modelagem teórica que torna visível a hermenêutica operada sobre os dados empíricos.

Essa proposição metafórica como síntese da análise permite subjetivar as narrativas, ou seja, lançar luz sobre as experiências e significados construídos pelas mulheres entrevistadas, não como dados brutos, mas como produções discursivas atravessadas por sua inserção social, institucional e simbólica. Tal abordagem favorece a construção de uma metáfora que traduz, em sua imagem e funcionamento, a articulação entre as categorias analíticas emergentes e os contextos que as produzem. Trata-se, portanto, de uma operação que visa não apenas à representação descritiva das falas, mas à sua inscrição numa lógica de produção de sentido que favoreça a circulação crítica do saber construído na pesquisa. A metáfora, nessa perspectiva, participa diretamente do processo de categorização e modelagem teórica. Ela não apenas expressa o real, mas o organiza.

Cornelissen e Kafouros (2008) nos lembra que as metáforas operam como “modelos heurísticos” que criam condições para a formulação de hipóteses e problemas analíticos, funcionando como ponte entre a experiência empírica e a construção conceitual — “a metaphor... both enables and limits the theorizing process” (p. 760). Assim, ao propor a

---

metáfora da árvore como estrutura de análise — em que raízes representam a estrutura social patriarcal, o tronco, as legislações e teorias de gênero, e os galhos, as categorias empíricas emergentes —, assume-se uma racionalidade discursiva coerente com a epistemologia crítica que informa esta pesquisa. Nesse sentido, a metáfora da árvore não atua como ornamentação, mas como ferramenta crítica de modelagem teórica, capaz de explicitar as dinâmicas de produção e reprodução da desigualdade de gênero nos contextos organizacionais analisados.

A análise aqui empreendida propõe, como eixo estruturante, a metáfora da árvore — não como ornamento retórico, mas como operação conceitual e epistêmica que organiza a compreensão das categorias analíticas emergentes a partir do entrecruzamento entre experiência empírica e construção teórica. Como nos ensina Cornelissen e Kafouros (2008), a metáfora funciona como modelo heurístico, capaz de “ampliar e limitar” o processo de teorização (*a metaphor... both enables and limits the theorizing process, p. 760*), pois opera ao mesmo tempo como forma de pensamento e como arcabouço de inteligibilidade. Neste caso, a árvore não é uma representação externa ao fenômeno — ela é o próprio esquema da interpretação possível, articulando as relações de sustentação, mediação e expressão das experiências de gênero no campo organizacional.

A imagem da árvore, em seu desenvolvimento, permite percorrer as camadas que estruturam a vivência das mulheres entrevistadas, partindo do que está oculto sob a terra até o que se projeta ao céu — um movimento que, por analogia, corresponde ao percurso de imersão hermenêutica: da estrutura à experiência, da norma à narrativa, da base invisível ao que se mostra no discurso.

As raízes, enterradas sob o solo, alimentam e sustentam todo o corpo da árvore. São profundas, silenciosas, mas determinam o que cresce na superfície. Elas representam as categorias a priori, aquelas que não emergem dos dados, mas que os sustentam conceitualmente. A primeira raiz é o patriarcado, sistema estruturante que organiza a hierarquia de gênero e naturaliza a dominação masculina. A segunda raiz é a desigualdade, como fundamento relacional que marca as condições sociais de acesso, permanência e

---

reconhecimento das mulheres. A terceira raiz é a divisão sexual do trabalho, que define funções e espaços de acordo com o sexo, segregando atividades e produzindo desigual valorização social e simbólica entre trabalho dito “masculino” e “feminino”.

Do sistema radicular emerge o tronco, espesso e visível, que conecta a base estrutural às expressões formais de mudança. O tronco representa os marcos legais, as teorias críticas de gênero e os espaços institucionais de luta por igualdade e equidade. É por ele que circulam os fluxos da normatividade e do saber, mas também os bloqueios que limitam o alcance das mudanças. O tronco é firme, mas não imune às rachaduras provocadas pelas tensões entre norma e prática. Ali se inscrevem as legislações que garantem direitos, mas cuja efetividade depende de um solo que, muitas vezes, permanece árido.

Deste tronco, espraiam-se os galhos, que sustentam as categorias empíricas a posteriori, nascidas da escuta sensível das narrativas das participantes. Cada galho ramifica uma dimensão da experiência das mulheres no trabalho, com suas fraturas, resistências e reconstruções. O primeiro galho sustenta a categoria tensões relacionais de gênero na dinâmica interpessoal do trabalho, que evidencia os conflitos e disputas simbólicas nas relações cotidianas, muitas vezes marcadas pela desconfiança, pela vigilância sobre o comportamento feminino e pela necessidade constante de prova de competência. O segundo galho projeta o cuidado enquanto função imposta socialmente às mulheres, revelando como a ética do cuidado — embora apresentada como virtude — funciona como mecanismo de sobrecarga e de contenção da autonomia.

Outros galhos se abrem, sustentando as categorias papel das mulheres na construção social, validação masculina em relação às mulheres, relações de gênero na organização social, pressão social sobre as mulheres e participação das mulheres na formulação de legislações. Cada uma dessas categorias traduz não apenas uma temática, mas um modo de operação do poder simbólico nos contextos laborais: ora silenciando, ora exigindo, ora tolerando sob condição. Os galhos curvam-se sob o peso dessas demandas, mas também se projetam em direção à luz.

---

E é nas folhas, finas e sensíveis, que se manifesta o contato da árvore com o exterior — são elas que respiram, que trocam, que sinalizam vitalidade. Elas representam o plano da experiência vivida, os relatos das mulheres em sua forma discursiva, aquilo que pode ser colhido e lido, mas que não existe sem o todo que a sustenta. As folhas revelam os matizes das trajetórias, a diversidade de tons e texturas que compõem o feminino no espaço público e no mundo do trabalho.

Por fim, no topo da árvore, vislumbra-se o céu — imagem que representa o horizonte de equidade de gênero, ainda por ser plenamente alcançado, mas já visível no desejo e na luta que atravessam cada narrativa. É nesse horizonte que se inscreve o sentido da metáfora: produzir uma imagem que não apenas represente, mas estruture o pensar, que dê forma ao exercício hermenêutico de compreender os lugares do feminino como processos dinâmicos de inscrição, resistência e transformação.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo apresentou algumas contribuições para o debate acadêmico ao aprofundar a compreensão sobre as desigualdades de gênero no contexto da gestão pública, evidenciando as experiências, desafios e estratégias adotadas por mulheres que ocuparam cargos de liderança. Ao explorar as percepções e vivências das entrevistadas, o estudo ofereceu uma análise crítica sobre a intersecção entre gênero e poder, destacando a permanência de práticas de controle, subordinação e invisibilização das mulheres nesses espaços. Nesse sentido, o uso da metáfora da árvore possibilitou visualizar a complexidade estrutural que sustenta essas desigualdades, desde as raízes sociais e culturais até os galhos das categorias analíticas emergentes.

Além disso, as nuances aqui apresentadas sobre as vivências dessas mulheres podem subsidiar debates sobre a formulação de políticas públicas e iniciativas institucionais voltadas à promoção da equidade de gênero na administração pública. Os achados evidenciaram a necessidade de medidas concretas para assegurar o acesso das mulheres a cargos de liderança e garantir sua permanência nesses postos de forma justa e digna. O reconhecimento

---

das mulheres como sujeitos autônomos, capazes e detentoras de saberes e práticas essenciais para a gestão pública desponta como uma premissa central para a transformação das relações de poder no setor público.

Os desafios no dia a dia de trabalho dessas mulheres são muitos. Eles vão desde não exercer o papel social que se espera da mulher até o exercício desse papel — o que implica a carga de cuidado e responsabilidade dele decorrente. Isso não está atrelado apenas à ideia de ser mãe ou não, mas também aos demais cuidados que, automaticamente, se delegam à mulher. Essa questão reverbera, inclusive, na designação de funções e cargos. As funções que possuem a ideia de "cuidado" e "proteção" incutida tendem a ser destinadas às mulheres. E, quando, por fim, as mulheres conquistam postos mais altos, a cobrança, em geral, vai além do esperado. O erro — a margem de erro da mulher — parece precisar ser menor, pois a sociedade frequentemente lhe cobra e lhe aponta isso, mesmo que ela tente demonstrar que possui maior capacidade técnica, conforme os dados evidenciam.

Ressalta-se que uma das participantes pontuou a importância deste trabalho, pois possibilitará que mais mulheres falem sobre o tema, assim como aconteceu com ela. Considerando que foi a primeira vez que falou com alguém sobre certos assédios que sofreu — a respeito de vivências frustrantes e experiências desrespeitosas em sua trajetória profissional —, ela reforça que o processo educacional pode representar uma possibilidade real de mudanças. Para tanto, pesquisas que abordam essa temática representam perspectivas de voz e vez, almejando construções protetivas nessa área.

Assim, os achados deste artigo instigam abrir vias para novas investigações sobre o tema, promovendo a ampliação do debate acadêmico a partir de algumas questões centrais: de que forma as práticas de controle e subordinação poderiam ser desconstruídas nas relações cotidianas de trabalho? Quais estratégias institucionais e políticas públicas poderiam ser mais eficazes para fortalecer a permanência das mulheres em cargos de liderança? De que maneira as organizações públicas poderiam criar ambientes mais inclusivos e menos opressivos para as mulheres? Tais questionamentos ressaltam a importância de pesquisas

---

futuras que aprofundem as interfaces entre gênero, trabalho e poder, explorando criticamente a atuação de homens e mulheres em processos de transformação organizacional.

## **REFERÊNCIAS**

Beauvoir, Simone de. (1967). *O segundo sexo*. Tradução de Sérgio Milliet. 2a ed. Vol. 2. São Paulo: Difusão Europeia do Livro.

Bourdieu, Pierre. (2012). *A dominação masculina*. Tradução Maria Helena Kühner. 11º ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Brasil. Lei/Decreto nº 7.247, de 19 de abril de 1979. (1979). Dispõe sobre Reforma o ensino primário e secundário no município da Corte e o superior em todo o Império. Brasília, DF. Recuperado em 11 dezembro, 2024 de: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-7247-19-abril-1879-547933-publicacaooriginal-62862-pe.html>

Brasil. Lei nº 4.121, de 27 de agosto de 1962. (1962). Dispõe sobre a situação da mulher casada. Brasília, DF. Recuperado em 11 dezembro, 2024 de: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/l4121.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l4121.htm)

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2018). Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Estudos e Pesquisas, Informação Demográfica e Socioeconômica, n. 38. Recuperado em 30 de junho, 2023 de: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf)

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2021). Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2ª Ed. Estudos e Pesquisas, Informação Demográfica e Socioeconômica, n. 38. Recuperado em 30 de junho, 2023 de: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf)

Butler, Judith. (2003). Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Butler, Judith. (2011). *Mecanismos psíquicos del poder: teorías sobre la sujección*. Madrid: Ediciones Cátedra.

Butler, Judith. (2012). *Deshacer el género*. Barcelona: Paidós.

Castro, Mary Garcia. (1992). O conceito de gênero e as análises sobre mulheres e trabalho: notas sobre impasses teóricos. *Cad. CRH, Salvador*, n.17, p.80-105.

Cornelissen, Joep P.; Kafouros, Mario (2008). Metaphors and Theory Building in Organization Theory: What Determines the Impact of a Metaphor on Theory? *British Journal of Management*, Vol. 19, 365–379 (2008). DOI: 10.1111/j.1467-8551.2007.00550.x. Recuperado em 01 de agosto, 2025 de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2007.00550.x>

Franco, Maria Laura Puglisi Barbosa. (2005). *Análise de Conteúdo*. Brasília, 2<sup>a</sup> Ed. Editora: Líber Livro.

Hirata, Helena. & Kergoat, Danièle. (2007) Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 132, set.-dez. Recuperado em 07 de julho, 2023 de: <https://www.scielo.br/j/cp/a/CztcWVvvtWGDvFqRmdsBWQ/?format=pdf>

Marques, Teresa Cristina de Novaes. (2019). *O voto feminino no Brasil*. 2. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara. Recuperado em 10 de maio, 2024 de: <https://bibliotecadigital.tse.jus.br/items/8e91e785-97c5-40a5-b266-115a9da437a4>

Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. (2021). Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicador 5.5.2 - Proporção de mulheres em posições gerenciais. Recuperado em 20 de junho, 2023 de: <https://odsbrasil.gov.br/objetivo5/indicador552#>

Organização das Nações Unidas – Mulheres (Brasil). (2023). Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres. Recuperado em 30 de junho, 2023 de: <http://www.onumulheres.org.br/onu-mulheres/documentos-de-referencia/>

Pateman, Carole. (1993). O Contrato Sexual. São Paulo: Paz e Terra.

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Brasil). (2023). Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Objetivo 5 – Igualdade de Gênero. Recuperado em 05 de julho, 2023 de: <https://www.undp.org/pt/brazil/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/Igualdade-Gênero>

Saffioti, Heleith Iara Bongiovani. (2013). A mulher na sociedade de classes: mito e realidade. 3. ed. São Paulo: Expressão Popular.

Saffioti, Heleith Iara Bongiovani. (2011). Gênero, Patriarcado, Violência. 2 ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.

Saffioti, Heleith Iara Bongiovani. (1992). Rearticulando gênero e classe social. In: COSTA, A.O.; BRUSCHINI, C. (Orgs.) Uma Questão de gênero. São Paulo; Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.

Scott, Joan. (1995). Gênero: Uma categoria útil de análise histórica. Revista Educação e Realidade. p. 71-99.

Stamatto, Maria Inês Sucupira. (2017). Um Olhar Na História: a Mulher na Escola (Brasil: 1549 – 1910). Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Rio Grande do Norte: UFRN.

Teles, Maria Amélia de Almeida. (1999). Breve história do feminismo no Brasil. São Paulo: Brasiliense.

Vinuto, J. (2014). A Amostragem em Bola de Neve na Pesquisa Qualitativa: um debate em aberto. Temáticas: Campinas, 22, (44): 203-220, ago/dez.

Yannoulas, Silvia Cristina. (2013). Introdução: Sobre o que nós, mulheres, fazemos. In: YANNOULAS, Silvia Cristina (Coord.). Trabalhadoras: Análise da Feminização das Profissões e Ocupações. Brasília: Editorial Abaré, p. 31-65. Recuperado em 10 de junho, 2023 de: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/31211>

Yannoulas, Silvia Cristina. (2011). Feminização ou feminilização? Apontamentos em torno de uma categoria. *Temporalis*. Brasília (DF), ano 11, n. 22, p. 271-292, jul./dez. Recuperado em 10 de junho, 2023 de: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/31211>

**Submetido em 16/12/2024**  
**Aprovado em 08/05/2025**