



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

ANA CLARA CHAVES DE OLIVEIRA

MULHERES EM CARGOS DE PODER E LIDERANÇA: UM OLHAR SITUADO E
INTERSECCIONAL.

MACEIÓ, 2020



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

ANA CLARA CHAVES DE OLIVEIRA

MULHERES EM CARGOS DE PODER E LIDERANÇA: UM OLHAR SITUADO E
INTERSECCIONAL.

Artigo científico apresentado ao Instituto de Psicologia da
Universidade Federal de Alagoas – UFAL, como requisito
total para obtenção da nota final do Trabalho de Conclusão
de Curso (TCC).

Orientadora: Prof Dra. Telma Low Silva Junqueira

MACEIÓ, 2020

Título: Mulheres em cargos de poder e liderança: um olhar situado e interseccional.

Title: Women in positions of power and leadership: a situated and intersectional look.

*Ana Clara Chaves de Oliveira*¹

Resumo: Este artigo se propõe a refletir sobre a situação de mulheres em cargos de liderança a partir de uma perspectiva feminista interseccional. As desigualdades estruturadas socialmente em função do gênero, da raça e da classe afetam a inserção das mulheres no mercado de trabalho, invisibilizam o trabalho doméstico e as atividades de cuidado realizadas por elas e dificultam sua ascensão e permanência em postos de poder e liderança. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, focada na análise de duas entrevistas semiestruturadas realizadas com mulheres gestoras de um serviço de saúde pública de uma das capitais do nordeste do país. Evidencia-se, com base nas vivências delas, os principais desafios e potencialidades acerca do tema em questão. Os resultados apontam para a necessidade de criação e implementação de políticas de igualdade desde uma perspectiva interseccional no setor público e privado, como também de mudança e superação dos estereótipos estabelecidos em função do gênero, da raça e da classe.

Abstract: This article has as propose to reflect about the situation of women in leadership positions from a intersectional feminist perspective. The socially structured inequalities according to gender, race and social class has been affecting the women interesion in the labor market, putting the domestic work and care activites maden by them in the invisibility and complicate for them to rise and remain in positions of power and leadership. It's a qualitative research, focused on the analysis of two semi-structured interviews made with two women managers of a public health service at one capital of the northeast of Brazil. It puts a spotlight, based in their experiences, in the main challengs and potentialities about this issue. The results indicate to the need to create and implemente equality policies from a intersectional perspective, either in public and private system, as well as changing and overcoming the established stereotypes according to gender, race and social class.

Palavras-chaves: feminismo interseccional; mulheres em cargos de liderança; trabalho; poder.

¹ Graduanda em Psicologia pelo Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Alagoas.

Key words: intersectional feminisms; women in the leardship; work; power.

Introdução

A cultura ocidental e colonial tem produzido desigualdades estruturais ao longo dos séculos que articulam as questões de gênero, classe, cor/raça e etnia formando sistemas discriminatórios que afetam, especialmente e de modo grave, as mulheres negras, os homens negros e as mulheres brancas mantendo os privilégios dos homens brancos, cis, heterossexuais e de classe média/alta.

Quando focamos no tema do mercado trabalho, reconhecemos o quão o trabalho desempenhado pelas mulheres, principalmente negras, tem sido invisibilizado e desvalorizado ao longo da história. As brancas e de classe média/alta ainda enfrentam questões que as impedem de disputar de igual para igual com os homens brancos os cargos de poder nos espaços públicos, especialmente devido às atividades do âmbito doméstico, como o cuidado com a casa e com as pessoas. As negras, devido ao processo de escravização a que foram submetidas, tinham na sua existência o próprio trabalho compulsório escravo fora de casa, principalmente na lavoura, cortando cana e colhendo tabaco de algodão, e assumindo as atividades domésticas na casa grande e o cuidado com as crianças filhas da sinhá (Angela DAVIS, 1981).

Quando se pensa o tema deste artigo, mulheres em cargos de poder e liderança, o cenário parece ainda pior. Quanto mais alta a posição no mercado de trabalho, menos mulheres se fazem presentes. Esse contexto é ainda mais desafiador e excludente no que se refere às mulheres negras, que enfrentam maiores dificuldades para ocupar essas posições e que, no sentido inverso, são maioria nos trabalhos precários e mal remunerados (Brena FERNANDEZ, 2019).

Elisabete Figueroa dos Santos, Maria Fernanda Diogo, Lia Vainer Shucman (2014, p. 18) conceituam trabalho como “a atividade que define o ser social, sendo o ato laboral responsável pela modificação do meio e do sujeito que o executa”. Helena Hirata e Philippe Zarifian (2009), indo além da ideia de assalariamento, em que o tempo da/o trabalhador/a está à venda aquela/e que detém o produto do seu trabalho, incluem também a noção do trabalho reprodutivo, – trabalho doméstico não remunerado, que envolve as atividades de cuidado com a casa e com as pessoas etc. –, compreendendo que esses são exercidos majoritariamente por mulheres e estruturam o funcionamento da sistema capitalista, apesar de invisibilizados.

Segundo dados de 2018 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as mulheres representavam nesse ano 41,8% dos cargos de direção e gerência e os homens 58,2% nessa mesma categoria. Um pequeno aumento em relação aos dados de 2016, quando as mulheres eram 39,1% e os homens 60,9%. Esses números fazem referência à inserção delas tanto no setor público (como diretoria de órgãos governamentais), quanto no privado (gerência ou direção de empresas privadas). No âmbito geral, considerando todos os cargos, as mulheres recebem 79,5% do salário dos homens no país e a população de cor preta ou parda, tem um rendimento de 60% em relação ao da população de cor branca (IBGE, 2019).

Enquanto mulher cis, branca e de classe média, tenho me dedicado aos estudos e pesquisas feministas que investigam a opressão vivida por mulheres ao longo da história e a consequente luta para conquistarem seus direitos desde uma perspectiva interseccional. Este artigo se situa no marco de uma pesquisa sobre gênero, violência contra mulheres e saúde, e abordará, de modo mais específico, a experiência com mulheres gestoras em uma instituição pública de saúde – um hospital-escola localizado em uma capital do nordeste do Brasil.

Mulheres, interseccionalidade e trabalho

O conceito de gênero apresentado por Joan Scott (1996), como uma forma primária de significar as relações de poder, norteia o nosso olhar e análise. Entendendo que este não deve servir para cristalizar posições, como “gênero masculino” e/ou “gênero feminino”, e sim para questionar a construção cultural que designou papéis, funções e posições diferentes para homens e mulheres, sendo ele uma categorial social imposta sobre o corpo sexuado. A teórica descreve que:

género sigue siendo útil sólo si va más allá de este enfoque, si se toma como una invitación a pensar de manera crítica sobre cómo los significados de los cuerpos sexuados se producen en relación el uno con el otro, y cómo estos significados se despliegan y cambian. El énfasis debería ponerse no en los roles asignados a las mujeres y a los hombres, sino a la construcción de la diferencia sexual en sí (SCOTT, 2011, p. 98).

A autora pontua que o termo segue sendo importante nos/para os estudos feministas e que não havia um conceito fechado dele, ou seja, sua função principal eram questionamentos analíticos sobre como homens e mulheres foram definidos/as socialmente e tiveram suas identidades determinadas. Neste artigo partiremos dessa perspectiva, entendendo que as desigualdades que atravessam as oportunidades para homens e mulheres alçarem e se manterem nos cargos de poder e liderança foram historicamente construídas, se articulam com

a questão de cor/raça, etnia e classe, de modo que nos propomos aqui debatê-las. Essas desigualdades e opressões que se inter cruzam são trazidas à tona pela perspectiva interseccional:

uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras (CRENSHAW, 2002, p.7).

Os movimentos feministas, enquanto organização de luta por direitos, tomaram força no século XIX. Devido à revolução industrial, “quanto mais as tarefas domésticas das mulheres eram reduzidas, mais intransigente se tornava a afirmação de que ‘o lugar da mulher é em casa’” (DAVIS, 1981, p. 45). Esses movimentos majoritários compostos em sua maioria por mulheres brancas, por muito tempo se mostraram alheios às questões raciais, e conseqüentemente inviabilizaram a ascensão e valorização das mulheres negras, que ainda tinham seus direitos do campo de vista da cidadania, econômicos, políticos, educacional e de segurança, negados por causa da sua cor/raça.

Assim, com o desenvolvimento e conseqüente fortalecimento dos movimentos feministas e movimento de mulheres, o começo do século XX foi marcado, por exemplo, pela participação das mulheres brancas na luta pelo direito ao voto, pelos direitos reprodutivos, pelo direito ao divórcio, o acesso à educação e pela promulgação de leis que protegessem a inserção delas no mercado de trabalho renumerado (Lilia KANAN, 2010). As negras ainda lutavam junto aos homens negros para que toda a população negra pudesse votar, continuavam em sua maioria presas ao trabalho doméstico mal renumerado como única opção, e na linha de frente contra políticas como a do linchamento, que afetavam em massa os homens negros (DAVIS, 1981).

No Brasil, a visibilidade das mulheres e feministas, ainda que parcial frente ao contexto patriarcal e racista que privilegiava/privilegia o homem branco hetero e cis, também focou nas pautas e protagonismo das mulheres brancas. Bertha Lutz se tornou uma referência de mulher branca feminista no início do século XX. Ela fundou a Liga Pela Emancipação Intelectual da Mulher (LEIM), que logo depois se expandiu pelo país e foi rebatizada de Federação Brasileira pelo Progresso Feminino (FBPF). Essa foi construída para estimular o movimento feminista no Brasil e fortalecer a luta pelos direitos das mulheres brasileiras, com

base no que Bertha havia vivenciado a respeito dos movimentos feministas nos anos anteriores, quando estudou na Europa (Mônica KARAWAJCZYK, 2018).

É importante observar, como trazido por Fernando Limongi, Juliana de Souza Oliveira e Stefanie Tomé Schmitt (2018), que mesmo com a conquista do direito ao sufrágio, a constituição continuava colocando no homem o poder sobre o voto da mulher. As mulheres casadas só poderiam votar se assim o marido autorizasse, sendo esse considerado o chefe da família, ao qual a esposa deveria ser submissa. A perda do lugar da mulher no lar foi vista como ameaça aos redatores da constituição, que acabaram por redigir a concessão ao voto dessa maneira, ou seja, sem ameaçar a autoridade do homem sobre a mulher e a família.

Com isso, a posição das mulheres restringida ao lar, sem poder escolher participar da esfera pública e por consequente do mercado de trabalho, ainda era mantida. Assim, temos uma distância que separa as mulheres brancas e negras das posições de poder que determinavam os rumos das instituições, das leis e do país como um todo e os homens brancos mantêm essa função, gerindo uma estrutura social que fortaleça seus privilégios. Simone de Beauvoir (1949) diz que essa restrição torna as mulheres servas do trabalho doméstico e da maternidade, e tudo aquilo que elas criam e produzem não lhes pertence e sim à família e, conseqüentemente ao marido, que é chefe desta.

Assim, “é o marido que é responsável pelas dívidas da esposa e por sua conduta, e ela só a ele tem de prestar contas” (BEAUVOIR, 1949, p. 143). Em 1934, 1945, 1946 e 1950 houve alterações na lei, porém com brechas que tornavam o voto voluntário no Brasil para as mulheres casadas ou sem profissão lucrativa, e só em 1965 o voto se torna obrigatório para todas as mulheres no país.

O intitulado ordenamento normativo no que diz respeito à igualdade de gênero, incluindo o cenário do mercado de trabalho, só se tornou realidade a partir de 1980, com o processo pós ditadura militar, período de redemocratização do país. As mulheres feministas foram as responsáveis por esse progresso. O manifesto *Carta das Mulheres Brasileiras aos Constituintes*, em 1987, é um marco histórico na luta pelos direitos constitucionais das brasileiras, pautando também direitos das trabalhadoras rurais, empregadas domésticas, mulheres gestantes etc. (Camila LIMA, 2018).

Sueli Carneiro (2003) também destaca a criação, na época, dos conselhos da condição feminina, órgãos voltados para elaboração de políticas públicas para as mulheres na luta pela igualdade e contra à discriminação de gênero, com destaque para a introdução de novos

organismos no combate à violência contra mulheres, que começa a ser pensado na esfera pública. A constituição federal de 1988 consagra, entre outros direitos:

[..] que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos da constituição (artigo 5º, inciso I), a proibição ao preconceito e à discriminação em razão de origem, raça, sexo, cor, idade, etc. (artigo 3º, inciso IV), recebendo a mulher proteção especial no mercado de trabalho mediante incentivos específicos (artigo 7º, inciso XX); sendo, por isso, proibida a diferenciação salarial por motivo de gênero, assim como cor ou estado civil (artigo 7º, inciso XXX) (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988).

Apesar do direito constitucional, a desigualdade salarial entre homens e mulheres ainda é uma realidade no Brasil e no mundo. Fernandez (2019) atribui ao trabalho doméstico o título de maior empecilho para que as mulheres alcancem a igualdade salarial. A estreita relação que a maioria das mulheres possuem com o trabalho doméstico, graças a construção histórica que cristalizou a posição das mulheres no lar, faz com que as/os empregadoras/es não queiram contratar mulheres ou não atribuam a elas cargos de maior responsabilidade, por acreditar que as atividades domésticas as tornem menos disponíveis em eventuais situações do que os homens, afetando sua capacidade de trabalho e os seus salários, segundo a autora. E o fato é que a maioria das mulheres, especialmente negras, estão sobrecarregadas e subvalorizadas com atividades domésticas que não são compartilhadas igualmente com os homens.

Em contraponto a essa visão, é importante pontuar que muitas feministas negras, como levantado por Flávia Biroli (2016), não identificaram que a bandeira que defendia o trabalho remunerado como um fator libertador para as mulheres considerava o viés da raça, afirmando que aquela pauta tinha como base a vivência de mulheres brancas, que alcançariam melhores cargos e salários. Nesse sentido, a atividade remunerada precarizada continuaria designada às mulheres negras, e assim, elas não necessariamente construiriam o mesmo vínculo libertador com o trabalho que as mulheres brancas, podendo estas inclusive explorá-las, como segue acontecendo na atualidade.

Sobre o trabalho doméstico, Helena Hirata e Danièle Kergoat (2007, p.597) afirmam que

Foi com a tomada de consciência de uma “opressão” específica que teve início o movimento das mulheres: torna-se então coletivamente “evidente” que uma enorme massa de trabalho é efetuada gratuitamente pelas mulheres, que esse trabalho é invisível, que é realizado não para elas mesmas, mas para outros, e sempre em nome da natureza, do amor, e do dever materno.

Assim, as atribuições vinculadas ao trabalho reprodutivo e produtivo seriam determinadas pelo gênero atribuído ao sexo biológico, como se seguissem uma lógica binária,

vagina-mulher-feminino x pênis-homem-masculino, que definiria o papel, funções e posicionamentos que cada uma/um deve exercer socialmente. O entendimento desse processo ficou conhecido como “divisão sexual do trabalho”, conceito fundamental para pensar este artigo.

A divisão social do trabalho é definida pelas relações sociais existentes entre os sexos, ou seja, a distribuição diferencial entre homens e mulheres no mercado de trabalho se dá devido a uma modulação socialmente construída ao longo da história do que seria papel/função/posicionamento das mulheres e dos homens. É relevante compreender, dentro disso, como a vinculação das mulheres à esfera doméstica e reprodutiva, e dos homens à esfera produtiva e de maior valor social e econômico, interfere nas desigualdades de salários, cargos e posições (HIRATA; KERGOAT, 2007).

As autoras apontam que essa divisão em particular se organiza por dois princípios: o princípio da separação e o princípio hierárquico. O primeiro, separa o que seria trabalho masculino do feminino e o segundo organiza os trabalhos de homens como mais valiosos do que o de mulheres. Os cargos de poder e liderança, nesse contexto, são cargos tidos como masculinos e, conseqüentemente, mais bem remunerados. Importante destacar que as evoluções conquistadas pelas mulheres ao longo do tempo nesse sentido, não diminuem a existência de uma distância e desigualdade ainda não superadas.

Como evidenciado por Flávia Biroli (2016, p. 732), quando coloca que “a divisão sexual do trabalho produz o gênero, de fato, mas essa produção se dá na convergência entre gênero, classe e raça”, as mulheres negras e/ou pobres, vivenciam a experiência da divisão sexual do trabalho de maneira diferente das brancas e/ou de classe média e alta. Por conseqüente, a autora afirma que a raça e a classe dessas mulheres vão diferenciar a forma que elas terão acesso ao mercado de trabalho. E, a partir daí, pensamos que isso irá definir para quem se destinam os trabalhos mais precários e mal remunerados, além de dificultar ainda mais o acesso de uma alta parcela aos cargos de chefia.

As desigualdades das mulheres no mercado de trabalho em função do gênero são o que vamos chamar metaforicamente de “*piso pegajoso*” e “*teto de vidro*”. O *piso pegajoso* seria uma segregação horizontal, em que muitas mulheres encontram dificuldades para saírem dos empregos precários, mal remunerados e socialmente desvalorizados designados a elas. Enquanto a segregação vertical, que tem grande valor na temática de reflexão do artigo, seria um *teto de vidro*, um obstáculo simbólico que impede as mulheres de alcançarem os postos de

poder e liderança no cenário em que os homens são aqueles que ocupam a maioria dessas posições no mercado laboral (FERNANDEZ, 2019). São eles quem estão, em sua maioria, nos cargos de chefia, gestão, gerência, diretoria e presidência das instituições, não só em dados como no imaginário social, como trazido por Lilian Aparecida Kanan (2010, p. 250):

Ainda que homens e mulheres estejam mudando sua concepção sobre o espaço e a condição feminina nas sociedades, alguns atributos, características, habilidades ou estilos, conforme denominam os diversos autores, determinam rigorosos padrões de excelência em termos de liderança. E, por razões culturais ou históricas, esses padrões foram ou ainda são, costumeiramente, associados às práticas masculinas.

E quais seriam esses obstáculos para acenderem hierarquicamente nos cargos? Alice Rangel de Paiva Abreu, Maria Coleta F.A. de Oliveira, Joice Melo Vieira e Gláucia dos Santos Marcondes (2016) desenvolvem que os índices inexpressivos de mulheres nos altos escalões, mesmo que elas sejam as que mais estudam e se qualificam no país, pode se dar ao fato do mercado de trabalho não ter a preocupação de se debruçar sobre as especificidades femininas, fazendo com que elas tenham mais dificuldades de alcançar altos cargos. As/os autoras/es enfatizam que as representações sociais ainda sustentam a ideia de que mulheres mães investem mais tempo no cuidado com os/as filhos/as, enquanto homens pais no trabalho remunerado para o sustento familiar, mesmo que a realidade atual não necessariamente corresponda mais a esse quadro.

Uma reportagem do Portal de Notícias da Globo (G1), de 02 de julho de 2019, aponta que alguns dos maiores desafios para mulheres ocuparem esses cargos são: não ter outras mulheres como referência, maior resistência por parte da equipe, maior esforço para receber o respeito das/os colegas, além do imaginário social de que mulheres não devem ser assertivas e autoritárias. O texto destaca que o perfil de liderança demandado às instituições vem mudando consideravelmente nos últimos anos, o que tem também facilitado a entrada das mulheres, especialmente brancas, nas posições de chefia.

Acredito ser importante citar o fato de que, apesar da proposta de trazer uma perspectiva interseccional, limites se fizeram presentes na escrita deste artigo. Por um lado, devido ao fato de que muitas produções das quais me debrucei para fundamentar a discussão, ainda estão centradas em uma visão universal do sujeito mulher, sem dar conta das multiplicidades de todas nós, considerando assim para além do gênero, também a raça, a classe e a sexualidade. Além disso, eu, enquanto mulher branca, cis e de classe média, esbarro nas minhas limitações pessoais, que também partem das minhas vivências e possibilidades, interferindo diretamente na minha escrita.

Metodologia:

Entrevistei, no ano de 2019, duas (02) mulheres gestoras de um serviço de saúde pública em uma capital do Nordeste. Uma enfermeira chefe do setor da maternidade de um hospital-escola, que será chamada aqui pelo pseudônimo de Amora, e outra assistente social chefe da unidade de serviço social do mesmo hospital, a qual utilizaremos o pseudônimo de Sofia. Ambas escolheram seus pseudônimos e se autodeclararam enquanto mulheres pardas, heterossexuais, casadas e com filhas/os. Amora na época tinha trinta e cinco (35) anos, trabalhava no hospital há quatro (04) anos, mas estava na gestão havia menos de um (01) ano. Sofia tinha quarenta e sete (47) anos, trabalhava na saúde há dezesseis (16) e estava na gestão há quatro (04) anos. Uma entrevista foi realizada com horário agendado presencialmente no local de trabalho da gestora, gravada e transcrita. A outra, foi realizada via e-mail devido à incompatibilidades de agenda.

As entrevistas possibilitam o diálogo com as pessoas entrevistadas, que produzem sentidos e compartilham informações relevantes e situadas a partir de suas vivências, ideias e posicionamentos. Assim, corroboramos com o pensamento de Sérgio Seiji Aragaki, Maria Lúcia Chaves Lima, Camila Claudiano Quina Pereira e Vanda Lúcia Vitoriano Nascimento (2014, p. 61), que destacam que a entrevista:

pode ter por finalidade entender como as pessoas são posicionadas, como se posicionam e como se construiu o jogo de posicionamentos entre elas, o que nos possibilita explicitar de que maneira as relações de saber/poder vão se constituindo e como são negociadas pelos/as participantes.

As entrevistas semiestruturadas em questão foram realizadas no marco de uma pesquisa vinculada ao PIBIC (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica), no período 2018-2019, que buscou compreender como as questões de gênero e violência contra mulheres eram pensadas e pautadas por docentes, discentes, gestoras/es, preceptoras/es e mulheres usuárias vinculadas ao setor da maternidade de um hospital-escola situado em uma das capitais do nordeste do Brasil. Fizemos um recorte das entrevistas realizadas, tendo como enfoque perguntas direcionadas à temática central do artigo – mulheres e/em cargos de poder e liderança.

É uma pesquisa de cunho qualitativo, que se fundamenta metodologicamente nas Práticas discursivas e Produção de sentido. Entendendo que fazem parte do processo de construção da realidade e são fundamentais para esse trabalho, já que:

implicam ações, seleções, escolhas, linguagens, contextos, enfim, uma variedade de produções sociais das quais são expressão. Constituem, dessa forma, um caminho

privilegiado para entender a produção de sentido no cotidiano (Mary J. SPINK; Rose M. FREZZA, 2013, p. 20-21).

Nossa metodologia envolveu idas semanais ao campo, no período de outubro de 2018 a junho de 2019, registradas em diários de bordo. Inicialmente, busquei uma aproximação com todas/os aquelas/es que se faziam presentes no setor, entendendo que para compreender os processos ali existentes em relação às questões de gênero e VCM, era necessária uma inserção de maneira geral. Em uma segunda fase do ciclo da pesquisa, comecei a acompanhar especificamente a gestão. Adentrei em diversos momentos considerados como próprios do cotidiano das/os gestoras/es como: participação em reuniões, preenchimento de escalas das/os profissionais do setor e da avaliação destes/as.

As gestoras que acompanhei no setor expressaram constantemente as dificuldades de ocupar os cargos de poder e liderança. A principal questão que elas manifestaram foi a sobrecarga das atividades atribuídas a essa função. Disseram estar responsáveis por demandas que não são delas, além daquelas pelas quais são encarregadas. O cargo de gestão geral do setor na época era de um homem branco, com quem elas relataram dificuldade na construção de vínculos, assim como citaram o fato de terem que assumir a execução de atribuições que são designadas ao chefe maior do setor, um médico, mas que acabavam ficando a cargo delas.

Também citaram a dificuldade de dialogar com médicos/as e de terem o mesmo respeito de serem ouvidas como um/a deles/as, evidenciando assim a força da hierarquia das profissões dentro da instituição. Foi a partir dessas questões que surgiu meu interesse sobre o tema central deste artigo. Assim, nas entrevistas que realizei, além de trazer questões sobre gênero, VCM, formação, prática e gestão em saúde, que eram pilares da pesquisa do PIBIC, também enfoquei na temática das mulheres em cargos de poder e liderança junto às gestoras entrevistadas.

A pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa, de modo que as mulheres gestoras entrevistadas assinaram o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), escolheram os pseudônimos que gostariam de ser chamadas, autorizaram a análise e apresentação de suas falas e ideias, estando cientes também do meu compromisso em garantir o anonimato e sigilo de quaisquer informações que possam vir a identifica-las.

A análise das informações envolveu leituras atentas dos discursos produzidos possibilitando a construção de quatro (04) categorias que buscam organizar o debate a partir do que pareceu mais significativo nos discursos das gestoras, no que se refere aos desafios e

possibilidades que elas identificam, enfrentam e nomeiam ao assumirem os cargos de chefia/poder/gestão na instituição que trabalham.

Valorizaremos, portanto, as narrativas literais das gestoras a partir de um diálogo com o referencial teórico-metodológico que fundamenta nossa investigação. Pretendendo produzir sentidos para as questões trazidas pelas entrevistadas, de modo crítico, situado e complexo, considerando nossa implicação no campo e nos estudos feministas desde o olhar interseccional.

Discursos das mulheres gestoras

Implicações na conciliação da vida profissional com a doméstica

Um ponto expressivo nas entrevistas de ambas as gestoras foi os desafios encontrados para conseguirem conciliar as demandas do trabalho com as da vida pessoal. Nesse aspecto, quando perguntamos qual a maior dificuldade que encontram ao ocuparem um cargo de gestão, elas parecem reconhecer que a questão do gênero tem uma posição determinante:

Sinceramente falando? Ter que dar conta de casa. Porque assim, no caso da enfermagem, por causa das demandas, da superlotação... eu estou aqui todo dia, exceto quinta-feira. E agora eu sou mãe, estou em casa, sou esposa, e o telefone não para... eu tenho que resolver as coisas, tem coisa que não tenho como resolver porque foge da minha alçada, mas aí eu entro no circuito e tento resolver. Mas essa é minha maior dificuldade assim, ter que dividir com minhas atribuições de casa. Eu queria as vezes estar focada com meus filhos, por exemplo, e eu acho que esse problema quando o gestor é o homem não acontece (AMORA, 2019).

Tenho dois filhos. É sempre difícil. Já faltei a algumas reuniões em escolas e gostaria de ter mais tempo com eles. Não são conciliáveis as duas funções, mas é necessário fazer escolhas que ora tende a dedicar maior tempo à profissão e quando necessário recuar em atividades que possam prejudicar a qualidade do cuidado da família (SOFIA, 2019).

Elas trazem o fato de que os homens de um modo geral não têm essa mesma dificuldade quando ocupam esses cargos, o que podemos apontar como um fator que facilita a entrada e permanência deles em posições de liderança. Mas, mesmo que elas reconheçam essa desigualdade, ainda permanecem realizando a maioria das funções.

Por exemplo, às vezes tem uma situação que eu preciso estar aqui logo cedo, e meu horário é de 8 às 17h teoricamente. E aí eu tenho que acordar cedo, fazer comida... embora meu esposo seja parceirão... parceirão não, ele é pai, como eu sou mãe. Ele não ajuda, ele compartilha, mas assim... eu tenho que arrumar as bolsas dos meninos, botar pra comer, o mais novo ainda mama e quando eles saem eu ainda vou me arrumar. Aí as vezes eu chego aqui 8h30, 8h40, e aí... teve até uma vez que eu cheguei e brinquei com o médico chefe do setor, porque ele chega muito cedo né, e aí eu disse “você não precisa levar menino na escola, você tem babá. Se não tem, sua esposa que fica” ... às vezes ele vem comer até aqui né. Aí ele riu e disse “eita! hoje ela está brava” e continuou falando “ah, eu estou com sono...” e eu falei que não tinha pena de homem não, porque quem acorda de madrugada é a mulher. Então

assim, eu já me cobrei muito, mas eu não consigo e eu tento entender minha limitação. Porque de manhã é uma demanda grande em casa... (AMORA, 2019).

A partir dos discursos é possível identificar como a divisão sexual do trabalho se faz presente no contexto relatado. Mesmo com a consciência de que o companheiro teria que dividir as tarefas e não somente ajudar, elas que continuam realizando a maioria dos afazeres domésticos, o que entra em conflito com as demandas na esfera profissional.

Atualmente muito se fala em dupla jornada de trabalho para se denominar essa conciliação que muitas mulheres fazem para gerir tanto a vida doméstica quanto a carreira profissional. Eva Jonathan (2011, p. 81) conceitua que a dupla ou tripla jornada “remete a um acúmulo de tarefas, associadas aos espaços público e privado, pensadas como um fardo e, supostamente, inconciliáveis em sua natureza”. E como já pontuado, é essa dupla/tripla jornada que faz com que a maioria das mulheres tenha menos tempo para se dedicar ao campo laboral, o que impacta nos seus salários e na probabilidade de avançarem hierarquicamente nos cargos de poder/chefia/gestão.

A problemática trazida por Hirata e Kergoat (2007) é que, ao utilizarmos termos como “dupla jornada”, “acúmulo de trabalho” e “conciliação de tarefas” estaríamos inviabilizando o estudo do trabalho doméstico, que ao longo da história não foi valorizado nem visto como um trabalho do ponto de vista econômico. Esses mesmos termos colocam nos ombros apenas das mulheres a responsabilidade de fazer essa conciliação entre o âmbito privado e o público. São elas quem têm que manter essa união entre os dois mundos, os homens não sofrem a mesma cobrança.

As mulheres gestoras entrevistadas reconhecem que o homem não é cobrado por essa função, assim como admitem que em diversos momentos elas têm que escolher priorizar uma das duas esferas. Ou seja, nós, mulheres, nos inserimos no mercado de trabalho, mas continuamos a reproduzir um modelo de papéis sexuais, sendo esse agora o designado à mulher. Podemos pensar que as mulheres gestoras conseguem transpor, mesmo que parcialmente, o chamado *teto de vidro* ao alcançarem os cargos de gestão e permanecerem neles.

Tradicionalmente realizado por mulheres, o trabalho doméstico permanece fora do foco de estudo da economia e, portanto, aquelas que o realizam se tornam invisíveis para o mercado econômico. Porém, pouco se discute que é justamente graças ao trabalho invisibilizado que a maioria das mulheres exercem no espaço doméstico que os homens têm garantido o direito de desempenharem trabalhos valorizados e remunerados no âmbito público e político, entregando ao mercado mais tempo e produtividade (FERNANDEZ, 2019).

Quando os dados do IBGE (2019) apontam que as mulheres trabalham menos do que os homens, representando 42,7 horas semanais para eles e 37,9 para elas, o trabalho doméstico está sendo considerado? A partir das questões expostas até aqui e das falas das mulheres entrevistadas, são os homens que de fato trabalham mais? Onde o trabalho doméstico está sendo colocado?

Negação de discriminação em função do gênero

Outra questão também presente no discurso das gestoras foi a negação de terem passado por alguma opressão ou silenciamento enquanto líderes/chefas em função do gênero. Ambas são de profissões consideradas socialmente como femininas e acreditam que, devido a esse fator, a discriminação não ocorre ou não tem força nos seus ambientes de trabalho. Uma delas, ao ser perguntada se enfrentou dificuldades ao ocupar uma chefia por ser mulher, reconhece que sim, que encontrou dificuldades, mas as atribui ao fato de ser enfermeira e não ao gênero:

Não. Porque como na enfermagem, nós somos a grande maioria mulheres, nós sempre tivemos coordenadoras mulheres, a grande maioria das minhas coordenadoras, de outros serviços, da residência, de cursos de graduação, são sempre mulheres. Acho que é próprio da profissão. Tem homens? Já vi, já. Mas como a maioria é mulher, não teve muito esse problema de ter preconceito por ser mulher (AMORA, 2019).

Quando a pergunta foi então se já teve o trabalho desqualificado ou foi intimidada devido ao gênero, respondeu:

Não, por ser mulher não, mas por ser enfermeira. Ainda existe aquela cultura de que quem manda é o médico. Então assim, eu como responsável técnica da enfermagem, da maternidade, tenho algumas situações que eu preciso chamar a atenção da equipe de outra categoria pela função que eu exerço. Embora não precisasse, assim... porque eu respondo pela enfermagem, mas aí já percebi (AMORA, 2019).

Já Sofia, apesar de trazer a profissão como um diminuidor da possibilidade de opressão de gênero, consegue nomear a dificuldade de ocupar o cargo de liderança quando se pensa em âmbito geral, em conjunto com as outras profissões:

Na área de Serviço Social existe um predomínio de mulheres na profissão, o que torna fácil a relação entre os pares. Em termos do hospital como todo é sempre um desafio, pois percebemos que o machismo ainda está no imaginário social. Na atualidade existe na gestão do hospital o predomínio feminino, o que mostra que os espaços podem ser conquistados. Em termos pessoais percebemos que quando estamos na gestão uma boa parte de nosso tempo cotidiano é ocupado com essa tarefa. Termina sendo uma necessidade postergar algumas atividades de cunho mais pessoal (SOFIA, 2019).

Nesse sentido, como as gestoras vêm de profissões consideradas “femininas” parece que as brechas de gênero não são tão evidenciadas porque se referem à relação entre

profissionais hierarquicamente subordinadas, mas da mesma área profissional. Porém, quando isso envolve outras áreas, especialmente aquelas mais renomadas, valorizadas e remuneradas, como a medicina, essas brechas parecem aparecer, como é o caso citado por Amora, na relação entre ela e profissionais da medicina hierarquicamente subordinados/as. Fernandez vem destacar, portanto, que (2019, p 87-88):

Há diversas ocupações que são tradicionalmente percebidas como adequadas para as mulheres, ao passo que outras, não. No primeiro grupo podemos elencar todo o tipo de serviço que, de uma forma ou de outra, reproduz aquelas funções que a mulher já desempenhava em casa, na atividade doméstica e/ou de cuidados dos filhos, maridos e pais, nomeadamente os trabalhos de enfermeira, babá, garçõnete, comissária de bordo, professora infantil, cuidadora de idosos, recepcionista e secretária. Já no segundo grupo, formado por aqueles trabalhos socialmente percebidos como “inadequados”, podemos mencionar qualquer tipo de trabalho que foge muito do estereótipo familiar/doméstico, como piloto de aeronaves, neurocirurgiã ou astronauta.

Amora, ao relatar que não sente que o seu trabalho é considerado desqualificado por ser mulher e sim por ser enfermeira, nos faz problematizar o fato de que são essas profissões, predominantemente tidas como femininas pelo caráter da atividade de cuidado que é atribuída às mulheres, aquelas menos valorizadas dentro do mercado de trabalho. A participante da pesquisa não conseguiu identificar essa como uma questão de gênero, que ademais se articula com o quesito cor/raça e classe.

Mas, se buscarmos entender quem ocupa esses cargos e o porquê, nós conseguimos trazer o gênero, a cor/raça e a classe como determinantes centrais. O próprio trabalho doméstico, como trazido por Kergoat (2016), é um trabalho do cuidado. Trabalho esse que ainda é, na maioria das vezes, designado às mulheres, especialmente negras, e presumidamente considerado como sem valor. Entendemos, portanto, que a construção dessas profissões em torno da lógica do cuidado atribuída às mulheres, principalmente negras, e ao feminino parecem produzir imbricações entre a desqualificação das mesmas e o fato delas serem predominantemente ocupadas por mulheres.

Ainda refletindo sobre esse aspecto do cuidado, Hirata e Kergoat (2016) analisam que a medida que aumenta o número de mulheres que ocupam cargos de comando/chefia na esfera pública se instaura também um cenário em que elas precisam externalizar esse trabalho doméstico que historicamente foi feito por elas, terceirizando-o para outras mulheres. Assim, nós começamos a lidar com uma nova relação entre as mulheres, onde as mais pobres, em sua maioria negra, e, no Brasil, predominantemente da região Nordeste, são as responsáveis por

suprir essa demanda das demais mulheres que estão ocupando agora outros postos de trabalho.

O interessante é pensar que a divisão sexual do trabalho parece cada vez mais involucrada com as questões étnico-raciais e de classe, sendo as primeiras muitas vezes desconsideradas nas análises, inclusive feministas. Pois, durante muito tempo o foco era denunciar as opressões que os homens exerciam contra mulheres, sem problematizar a própria opressão que as mulheres brancas e de classe média e alta exerciam contra as mulheres negras e pobres.

Esse giro é fruto do olhar interseccional que nos convida a problematizar que, ainda nos tempos atuais, as mulheres negras continuam trabalhando como empregadas domésticas, sendo exploradas e colocadas em condições precárias de trabalho por outras mulheres, mulheres brancas. E essas últimas, ainda que pareçam exercer um trabalho mais “valorizado” e bem remunerado, também estão sujeitas à flexibilização e precarização do trabalho estando em situação desfavorável e desigual em relação aos homens brancos (HIRATA; KERGOAT, 2016).

É assim que as questões de gênero, raça e classe se exacerbam e se entrecruzam apontando o quão os homens brancos permanecem em situação de privilégio no mundo do trabalho em comparação a todos os demais segmentos: mulheres brancas, homens negros e mulheres negras. Em contrapartida, as mulheres brancas trabalhadoras aparecem em situação de privilégio quando comparadas ao trabalho exercido por homens negros trabalhadores e por mulheres negras trabalhadoras, as quais estão em situação de maior vulnerabilidade. A pesquisa *Desigualdades Sociais por Cor ou Raça* publicada pelo IBGE em 2020, aponta que a mulher parda ou preta e o homem pardo ou preto têm rendimento referente a 58,6% e 74,1%, respectivamente, daquele da mulher branca.

Quando Amora afirma que ela realiza diversas atividades domésticas em casa, muito cedo, antes de sair para trabalhar e o médico chefe do setor não, por ser homem e por ter babá, nos damos conta de duas questões: a primeira é que as a maioria das mulheres não contam com os companheiros na divisão das tarefas domésticas. Maria Betânia Ávila e Verônica Ferreira (2014) trazem dados de uma pesquisa de 2012, intitulada *Trabalho renumerado e trabalho doméstico – uma tensão permanente*, organizada pela Organização Não Governamental (ONG) SOS Corpo, em que 71% das casadas não contam com ajuda alguma dos homens nesse sentido. As solteiras viúvas ou separadas são ajudadas em sua maioria pelas

mulheres mães. Ou seja, outras mulheres. Ênfase na palavra/verbo ajuda(r) e não dividir/compartilhar.

As mulheres brasileiras, segundo a *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – Outras formas de trabalho 2019* (IBGE, 2020), passam cerca de 21,25 horas semanais com afazeres doméstico e/ou cuidado de pessoas, enquanto os homens 11,25 horas. Isso é, elas gastam praticamente o dobro de tempo quando comparadas com eles.

A segunda questão é que as trabalhadoras babás e/ou cuidadoras, como colocado mais acima, cumprem esse papel para aquelas famílias que podem pagar por isso, como a do médico citado. Estabelecendo essa nova configuração da divisão sexual (e racial) do trabalho e muitas vezes cuidando da casa e das crianças e/ou idosos/as de outras famílias, bem como das suas próprias. O que significa dizer que os homens, prioritariamente os brancos, parecem seguir alheios e desresponsabilizados de exercerem os afazeres domésticos. Amora parece corroborar essa ideia quando perguntamos a ela se os gestores homens não encontram essas dificuldades de conciliar vida laboral e profissional, respondendo: “Não. De jeito nenhum. E isso é muito cruel...”.

Consideramos, portanto, que a não divisão igualitária entre homens e mulheres, das tarefas de cuidado com a casa e com as pessoas no espaço doméstico, bem como o trabalho doméstico exercido majoritariamente por mulheres negras fora de casa, que ainda que seja remunerado segue sendo extremamente precarizado – vale destacar que, de acordo com IBGE (2019), 95% do contingente de trabalhadoras/es domésticas/os no Brasil são mulheres – corroboram para a permanência do *piso pegajoso* como um desafio para a ascensão das mulheres no mercado de trabalho, especialmente as negras.

Entre essencialismos e desconstruções do ser, se tornar e se sentir mulher

Como forma de superar discriminações e de valorizar a presença das mulheres nesses espaços, as entrevistadas caem em discursos essencialistas do ser/se sentir mulher, como se todas tivessem, por natureza, características femininas que deveriam justificar a presença delas nesses espaços, em detrimento dos homens. Quando perguntada sobre o que é ser mulher, a enfermeira chefe pontuou:

Ah, eu acho que é maravilhoso, eu acho que assim, eu nasceria mulher novamente apesar de todos os desafios enfrentados. [...] A sensibilidade, tem homens muito sensíveis, óbvio, mas ela é inerente da mulher..., mas têm mulheres muito grossas também, né. De um modo geral, as mulheres são mais sensíveis, habilidosas, inteligentes, quando querem algo se unem e conquistam (AMORA, 2019).

Quando a gestora aponta questões como sensibilidade e habilidade sendo características femininas como justificativa de habitar esses cargos, é preocupante pensar que esse discurso acaba por reforçar o binarismo homem e mulher, como se houvesse capacidades diferentes inerentes em cada um desses grupos e uma consequente divisão sexual do trabalho.

Segundo Maria da Conceição de O. C. Nogueira, “essas características assumem uma estabilidade naturalizadora e essencialista como sendo características de “todas” as mulheres, do “feminino”, por oposição a características de “todos” os homens, do “masculino” (2006, p. 67). Assim, se estamos questionando a ideia de liderança como própria do masculino, por que utilizarmos da mesma lógica dicotômica para reivindicar nossos lugares nesses espaços?

Por outro lado, propondo discutir como esses atributos femininos podem contribuir com as instituições, Ester Barberá Heredia, Amparo Romes López e Carlos Candela Agulló (2011, p. 177) sugerem explorá-los. Pois,

La actual concepción profesional precisa el desarrollo de competencias múltiples tales como la flexibilidad, la innovación o la capacidad creadora, así como la necesidad de trabajo en equipo y el aprovechamiento de todos los recursos disponible.

Com isso, a/os autora/os entendem que as mudanças atuais em relação à concepção de liderança, exigem características como as que são exercidas majoritariamente por mulheres e ainda consideradas socialmente femininas. Assim, as empresas não estariam somente diversificando os cargos de poder por um ponto de vista social, mas também ganhariam por aquilo que as mulheres têm a oferecer, já que essa é uma demanda a qual esses espaços precisam se adequar. Com isso, se as mulheres podem aportar habilidades como melhor trabalho em grupo, maior empatia e demonstração de sentimento, além de maior capacidade de comunicação, por exemplo, esses são motivos para elas ocuparem esses cargos.

Porém, é preciso estar atento/a aos efeitos produzidos por ideias sexistas e racistas compartilhadas, já que um dos motivos que parecem “justificar” a ausência das mulheres em cargos de poder têm a ver com a ideia de que somos menos ambiciosas e que iríamos nos empenhar menos em promoções profissionais. São concepções com esse viés que mantêm o *teto de vidro*, quando a proposta é de difundir o que pode ser trazido de positivo pelas mulheres e a consequente diversidade nas ocupações desses cargos, produzindo mudanças essenciais para a melhoria das instituições:

El valor de la diversidad interindividual y el fomento de la heterogeneidad de género en los equipos directivos puede contribuir a potenciar la igualdad de oportunidades,

invocándola no sólo como un derecho social a reivindicar para las mujeres, sino, sobre todo, por el interés intrínseco que tiene el desarrollo de determinados rasgos femeninos en la concepción del trabajo directivo actual (HEREDIA; TALÁ; LÓPEZ, 2000, p. 56).

Essas ideias trazidas pelas teóricas espanholas parecem se aproximar dos discursos produzidos por Sofia quando perguntamos o que ela diria para outras mulheres que visam atuar como gestoras:

É necessário compromisso e capacitação profissional. Penso que as mulheres têm algumas características inerentes que torna a gestão mais humanizada e ao mesmo tempo imprime garra. Mulher não sobrevive na corporação sem garra, porque o machismo busca abafar suas qualidades profissionais e ressaltar o seu exterior. É um exercício revolucionário (SOFIA, 2019).

Desigualdades e fatores socioculturais

Por um âmbito mais geral, quando se reflete a partir de todas as mulheres, as gestoras conseguem atribuir facilmente as desigualdades de cargos e salários no ambiente de trabalho, a fatores sociais e culturais.

Na entrevista com Amora trouxemos que dados do IBGE (2017) apontam que, em 2015, as mulheres ocupam apenas 37% dos cargos de chefia de grandes empresas, ganhando em média 76% do salário dos homens e perguntamos a que ela atribui essa diferença. Nessa primeira fala, ela parece recorrer ao debate sobre representatividade como exemplo para o início de mudanças:

Cultura. Assim, hoje em dia, dentro do hospital, nossa maior líder é uma mulher, enfermeira. Tenho orgulho de dizer que ela foi minha professora e orientadora, superintendente..., mas assim, é cultural, eu lembro que quando ela estava para assumir, foi o maior preconceito. Primeiro por ser enfermeira... porque nos outros hospitais são médicos de renome. Dentro da área da saúde tem isso, o ser mulher e a profissão. Em um outro hospital, na gestão anterior era uma mulher assistente social... e aí foi “como assim uma assistente social? E ela sabe?” ou era “Se está assim (ruim) é porque ela não sabe”. Mas você só vai saber se tiver lá e tiver oportunidade. Então eu vejo muito como cultura, muito machismo, de achar que só quem tem competência é homem que fez administração, que sabe cuidar dos negócios... os homens da minha família não sabem nem cuidar de dinheiro. Quem cuida é a mulher, que sabe o que ganha e o que gasta... e assim, não deixa de ser uma gestão gerenciar a casa. Eu fico assim... eu me sinto muito representada pela superintendente ser mulher, enfermeira... não tenho ideia assim dos problemas que ela tem que vivenciar, ainda mais enfrentar esses preconceitos assim que com certeza ainda rola. Eu tive numa reunião ontem, cheio de homem e a forma como se portam já é aquela postura de “eu mando” ... e ela numa classe, numa gentileza... a gente vai conquistando... não de que a gente é melhor, mas que a gente pode estar lá (AMORA, 2019).

Quando Amora diz sentir-se representada pela atual gestora do hospital, por essa ser mulher e enfermeira, notamos a importância que a representatividade feminina nas posições de poder exerce nos espaços que elas lideram. Nesse sentido, Jonathan (2013) aponta estratégias desenvolvidas pelas mulheres nesses contextos, como o fato de quererem contribuir com o empoderamento das outras, motivando-as a entrarem nesses espaços, fortalecendo suas identidades sociais, num processo de resgate/incremento da autoestima de muitas delas.

Uma das entrevistadas cita situações que presenciou nesse e no outro hospital que ela atua quando mulheres foram gestoras e conseqüentemente tiveram suas capacidades questionadas. É importante frisar que Amora consegue identificar que o gênero foi um fator determinante na forma com que essas mulheres foram recebidas quando ocuparam essas posições.

Mais uma vez destacamos que a raça deve ser pensada como questão primordial, posto que as mulheres negras estão em quantidade insignificante e desigual também nesses postos. Amora e Sofia parecem transgredir esse sistema sexista, racista e classista, pois se autodeclararam pardas. Segundo dados trazidos por uma reportagem das Nações Unidas para o Brasil (2018), as mulheres negras representam, apenas, 0,4% dos cargos executivos no país. Isso quando o quesito cor/raça é considerado porque a ausência dele nas pesquisas e informações ainda é comum, colocando mais uma vez na margem a possibilidade de uma análise interseccional.

Dados de Anelise Bueno Ambrosini (2017), por exemplo, apontavam na época, que das 63 universidades federais existentes no país, apenas 19 eram chefiadas por reitoras mulheres. Como destacamos, o quesito cor/raça dessas mulheres reitoras não é apresentado na pesquisa, deixando evidenciado que as orientações e legislações que determinam que cor/raça sejam incluídos em todos os sistemas de informação e análise das políticas públicas e serviços seguem não sendo cumpridos. Conseqüentemente, a ausência desses dados não possibilitando uma expressão e compreensão mais detalhada e rigorosa das desigualdades as quais pessoas negras e pardas estão submetidas em nosso país.

Nathalie Lapeyre (2016, p. 162) cita o fato de que políticas de diversidade nas instituições, como a de uma empresa na França em que ela realizou um estudo sobre o tema, pode promover efeitos no sentido de:

[...] iniciar uma mudança nas percepções e mentalidades (desconstruir os estereótipos mais arraigados sobre as diferenças entre sexos etc.), com a ideia de tornar as desigualdades entre homens e mulheres politicamente incorretas dentro da organização. De outro, é agir no sistema (criação de uma bateria de indicadores para assegurar a equidade: contratação e recrutamento, promoção profissional, aumentos e bônus anuais etc.). A esses dois primeiros aspectos da política de igualdade soma-se a ação de rede interna de mulheres, na qual as funcionárias se auto-organizam para mudar, desenvolver suas redes e construir estratégias.

O *bolsa família*, benefício brasileiro de combate à pobreza criado em 2003, tem tido um impacto direto sobre as mulheres nos últimos anos, como apontam Abreu, Oliveira, Vieira e Marcondes (2016). Isso porque as mulheres que têm direito ao benefício, podem ter a titularidade dele independente da presença do cônjuge do sexo masculino e são prioridade em relação a eles para terem essa titularidade. Segundo as autoras, esse aspecto evidencia que as mulheres são vistas como mais prudentes e sensatas para gerência dos recursos familiares. Nos últimos anos, graças a essa renda, elas conseguiram autonomia e titularidade em diversos espaços. Ao mesmo tempo, também podemos problematizar o fato de que são as mulheres mais uma vez aquelas encarregadas da responsabilidade de manter o lar e o cuidado com as/os filhas/os.

Refletindo sobre esse ponto, a última fala citada de Amora converge com essa discussão, quando ela aponta que são as mulheres da família dela que sempre geriram as finanças familiares e que a gerência da casa, não deixa de ser um tipo de gestão. Assim, por que é que a gerência do lar não é valorizada no espaço público? Seria esse tipo de liderança desconsiderada por não ter a mesma rentabilidade no sistema capitalista? O fato de as mulheres ocuparem majoritariamente essa posição determina esse desprezo e apagamento?

Para a mesma pergunta feita à Amora em que apresentamos dados do IBGE, Sofia responde que:

Nossa sociedade ainda é patriarcal. Será necessário romper com essa sociabilidade porque os avanços conquistados pelas lutas femininas estão sempre tensionados pelo movimento de retorno ao conservadorismo e desvalorização da mulher em sua área cognitiva.

Sofia nos convida a refletir sobre o fato de que os avanços conquistados não estão garantidos. De modo que precisamos ter consciência desse processo histórico patriarcal, racista e classista opressor das mulheres, especialmente negras e pobres, para estarmos sempre atentas/os e lutarmos e resistirmos contra possíveis retrocessos.

Sofia parece também ter conhecimento de uma dimensão política da discussão, o que provavelmente se deve em parte à formação dela em serviço social. Consideramos como fundamental que nós tenhamos, enquanto mulheres, conhecimento sobre a história e luta das

mulheres, principalmente negras, para irmos de encontro à propagação desse sistema, que deslegitima e negligencia a busca da equidade de gênero, cor/raça e classe.

Abreu, Oliveira, Vieira e Marcondes (2016) colocam que, mesmo as mulheres que trabalham em longas jornadas ou que têm um nível elevado de formação, não conseguem superar o chamado *gap* salarial entre homens e mulheres, pois ainda são minoria em carreiras e nichos profissionais mais valorizadas. Podemos colocar os cargos de liderança entre essas carreiras. As autoras ressaltam que a participação feminina, apesar de lenta, tem sido consistente nessa condição.

Perguntamos à Amora e Sofia sobre o que elas acreditam que pode facilitar o ingresso/ascensão de mais mulheres em cargos de liderança:

Acho que mais estímulo, enaltecer a importância, sabe... sempre tem aquela história que a mulher é invejosa, que quer passar a perna na outra, categoria de enfermagem tem confusão porque tem muita mulher junta..., mas acho que às vezes a gente foca muito no problema. E o que há de bom? Há de bom que as mulheres são organizadas, quando se juntam são unidas, vão até o fim... tem força de vontade. Vamos supor que eu saia... e me perguntem “você vai sugerir quem?” Minha ideia é de sugerir outra mulher, dar oportunidade pra outra mulher também... a gente se ajudar, é mais nesse sentido. Não ter aquele olhar de competição. Acho que a gente tem muito isso. E não perpetuar essa imagem. Geralmente piada de homem falando de mulher e a mulher lá no meio rindo também... e eu sou muito chata! Falo logo “vamos parando por aqui porque isso me desrespeita!”. Acho que a gente, sabe, se proteger. Porque quando eu protejo uma mulher eu tenho que lembrar que estou protegendo a mim mesmo (AMORA, 2019).

Avançar nas discussões sobre igualdade de gênero e criação de políticas públicas. Creio que seja necessário ocupar o parlamento também, mas na lógica de representatividade, não de promoção política pessoal. Para se manter, garra e capacitação continuada (SOFIA, 2019).

O discurso de Sofia nos lembra o posicionamento de algumas empresas brasileiras, como relatado em uma reportagem da Folha de São Paulo de 03 de março de 2019, com ações no sentido de debates sobre discriminação de gênero, metas no percentual de mulheres em cargos de gestão e novos acordos favoráveis às mulheres mães na licença-maternidade. Entrevistadas/os pelo jornal apontaram que as mudanças são fruto de demandas de uma nova geração e que os avanços já mostram resultados, apesar de não acabarem com a distância existente. A reportagem traz dados que exibem um aumento de 36% para 42% entre 2016 e 2018 na porcentagem de mulheres gestoras nas eleitas 150 melhores empresas para trabalhar no país. Enquanto as desigualdades persistirem, políticas como essas serão necessárias.

Considerações

Em função de gênero, raça e classe, as mulheres tiveram que lutar pela igualdade de direitos, inclusive a conquista do espaço público. Mesmo com os avanços, as distâncias em

relação aqueles que predominam nos maiores escalões persistem. Mulheres nos cargos de gestão/liderança/chefia representam uma contraposição à hegemonia patriarcal que as afastou desse lugar ao longo da história. Mulheres pretas e pardas que assumem esses cargos/postos de poder representam, portanto, uma dupla contraposição – tanto da hegemonia patriarcal quanto da hegemonia racista.

Neste artigo foi possível percebermos como o trabalho doméstico ainda ocupa uma posição central na vida das mulheres, principalmente negras e pobres, e que o debate sobre a igualdade no trabalho deve caminhar conjuntamente com a pauta da divisão igualitária das tarefas domésticas e do cuidado com as/os filhas/os. A divisão sexual do trabalho vai assumindo novas formas e mais uma vez sobrecarregando as mulheres, especialmente negras e pobres, e não valorizando o trabalho exercido por elas. Não basta que aumentemos o número de mulheres nos cargos de poder, mas também que as funções socialmente estabelecidas no âmbito público e privado em detrimento do gênero e da raça sofram modificações.

Nosso trabalho parece nos convidar a pensar como a ausência e negligência do Estado gera obstáculos na vida das mulheres e é dever dele garantir e ofertar políticas para igualdade de gênero, raça e classe nos cargos de poder. A criação de mais creches por parte do Estado, por exemplo, é uma demanda reivindicada há bastante tempo pelos movimentos de mulheres e movimentos feministas, podendo transformar significativamente a vida daquelas que estão sobrecarregadas no cuidado com as/aos filhas/os.

As mulheres, especialmente negras, devem estar na frente dessas tomadas de decisões que estão interligadas ao gênero e à cor/raça desde uma perspectiva interseccional. A Secretaria Nacional de Políticas para as Mulheres (SNPM) e a Secretária de Promoção da Igualdade Racial (SEPIR) foram criadas em 2003 com o objetivo de pensar políticas que promovessem a igualdade de gênero, a promoção da igualdade racial e combate às discriminações. Porém, essas secretarias perderam seus status originais e no momento de escrita deste artigo estão vinculadas ao atual Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos.

É de extrema preocupação o momento político vivido atualmente no país e a atual gestão de tal ministério, com a ausência de criação de políticas públicas que considerem as mulheres brasileiras e suas necessidades a partir de um viés interseccional. Dos 16 ministérios

do Brasil no governo federal atual, apenas dois são liderados por mulheres, ambas brancas e extremamente liberais e conservadoras.

Existem outras questões que consideramos diretamente envolvidas com a temática e que entendemos como imprescindíveis de serem trabalhadas em outros artigos e pesquisas. Mas, não foi possível nos debruçarmos neste trabalho, entre elas: o processo de “masculinização” desenvolvido e esperado para muitas mulheres quando ocupam essas posições; a pandemia do novo coronavírus, pela qual passamos no momento da escrita deste artigo, que intensificou ainda mais a demanda pelo trabalho/cuidado doméstico no cotidiano das mulheres, especialmente negras e pobres, já que algumas de nós temos a possibilidade de estarmos quarentenadas dentro de nossas casas; a pandemia também deu destaque às mulheres que lideram os seus países, pelas medidas eficazes em conjunto com os bons posicionamentos que se alinham às recomendações da Organização Mundial de Saúde (OMS).

Por fim, entendemos ser essencial que nós, mulheres, nos assumamos como sujeitos políticos, tomando consciência das opressões e desigualdades que estruturam nossas relações inter e intra gênero, raça e classe, para que possamos superá-las. Para além de nós, a sociedade como um todo precisa se aproximar do debate e considerar o sexismo, o racismo e a pobreza como um problema social grave, estrutural e central, que interfere no cotidiano de todas as pessoas e instituições.

O fomento à igualdade de gênero e de raça em cargos de liderança perpassa pelo entendimento de toda essa estrutura que afeta diretamente a posição das mulheres, especialmente negras, no mercado de trabalho. De modo que os discursos das gestoras entrevistadas podem contribuir na construção de pistas, estratégias e políticas que se destinem a transformar a realidade e promover a tão esperada equidade e inclusão.

REFERÊNCIAS:

ABREU, Alice Rangel de Paiva. et al. Presença feminina em ciência e tecnologia no Brasil. In: ABREU, Alice Rangel de Paiva; HIRATA, Helena; LOMBARDI, Maria Rosa (Org). *Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais*. Boitempo, 2016.

AMBROSINI, Anelise Bueno. Representação das mulheres como reitoras e vice-reitoras das universidades federais do Brasil: um estudo quantitativo. *XVII Colóquio internacional de gestão universitária*, 2017.

ARAGAKI, Sérgio Seiji; LIMA, Mária Lúcia Chaves; PEREIRA, Camila Claudiano Quina; DO NASCIMENTO, Vanda Lúcia Vitoriano. Conversas no cotidiano: um dedo de prosa na

pesquisa. In: SPINK, Mary Jane Paris; BRIGAGAO, Jacqueline Isaac Machado; NASCIMENTO, Vanda; CORDEIRO, Mariana. *A produção de informação na pesquisa social: compartilhando ferramentas*. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2014 (publicação virtual).

ÁVILA, Maria Betânia; FERREIRA, Verônica. *Trabalho renumerado e trabalho doméstico no cotidiano das mulheres*. Realização SOS Corpo Instituto feminista para a democracia; Instituto Patrícia Galvão. Recife: SOS Corpo, 2014.

BEAUVOIR, Simone de. *O segundo sexo: fatos e mitos*. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 2019 (1949).

BIROLI, Flávia. Divisão sexual do trabalho e democracia. *Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 59, n. 3, p. 719 a 681, 2016.

BRASIL. *Constituição federativa do Brasil*. Brasília: Supremo Tribunal Federal, Secretaria de Documentação, 2019 (1988). [recurso eletrônico].

CRENSHAW, Kimberlé. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos a gênero. *Estudos feministas*. University of California, Los Angeles, p. 171-188, 2002.

DAVIS, Angela. *Mulheres, raça e classe*. São Paulo: Boitempo, 2016 (1981).

FERNANDEZ, Brena.Paula.Magno. Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro: Por que as iniquidades persistem?.*Rev. Cadernos de Campo*, Araraquara, n. 26, p. 79-103, 2019.

FRAGA, Érica. Aumenta a participação de mulheres em cargos de chefia. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 03 mar. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/03/aumenta-a-participacao-de-mulheres-em-cargos-de-chefia.shtml>. Acesso em: 24 ago. 2020.

HEREDIA, Ester Barberá; LÓPEZ, Amparo Ramos; AGULLÓ, Carlos Candela. Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*. v. 23, n 2, p. 173-179, 2011.

HEREDIA, Ester Barberá; TALÁ, Maite Sarrió. LÓPEZ, Amparo Ramos. Mujer es y estilos de dirección: el valor de la diversidad. *Intervención Psicosocial*, v. 9, n.1, p. 49-62, 2000.

Hirata, Hirata., Kergoat, Daniéle. Novas configurações na divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 132, 595-609, 2007.

HIRATA, Helena; ZARIGIAN, Philippe. Trabalho (o conceito de). In: HIRATA, Helena. El al. (Org). *Dicionário crítico do feminismo*. São Paulo: França: Unesp, p. 251-256, 2011.

ABREU, Alice Rangel de Paiva; HIRATA, Helena; LOMBARDI, Maria Rosa. *Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais*. Boitempo, 2016.

IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. *Estudos e Pesquisas: Informação Demográfica e Socioeconômica*, n.38, 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 21 set. 2020.

IBGE, Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil. *Estudos e Pesquisas: Informação Demográfica e Socioeconômica*, n.41, 2019. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf. Acesso em: 21 set. 2020.

IBGE. Mulheres no Mercado de Trabalho. *Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio Contínua Divulgação Especial*. 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?edicao=20653&t=downloads>. Acesso em: 21 set. 2020.

IBGE. Outras formas de trabalho. *Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio Contínua*. 2020. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101722_informativo.pdf. Acesso em 21 set. 2020.

JONATHAN, Eva G. Mulheres empreendedoras: o desafio da escolha do empreendedorismo e o exercício do poder. *Psic. Clin.*, Rio de Janeiro, v.23, n.1, p.65 – 85, 2011.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Revista organizações e sociedade*, Salvador, v.17, n.53, p. 243-257, 2010.

KARAWEJCZYK, Mônica. O Feminismo em Boa Marcha no Brasil! Bertha Lutz e a Conferência pelo Progresso Feminino. *Revista Estudos Feministas*. Florianópolis, 2018.

KERGOAT, Danièle. O cuidado e a imbricação das relações sociais. In: ABREU, Alice Rangel de Paiva; HIRATA, Helena; LOMBARDI, Maria Rosa (Org). *Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais*. Boitempo, 2016.

LAPEYRE, Nathalie. Aviação e mulheres: política de igualdade profissional em uma empresa aeronáutica na França. In: ABREU, Alice Rangel de Paiva; HIRATA, Helena; LOMBARDI, Maria Rosa (Org). *Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais*. Boitempo, 2016.

LAPORTA, Taís. Mulheres na liderança: as barreiras que ainda prejudicam a ascensão feminina no mercado de trabalho. *G1*, 02 jul. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/07/02/mulheres-na-lideranca-as-barreiras-que-ainda-prejudicam-a-ascensao-feminina-no-mercado-de-trabalho.ghtml>. Acesso em: 21 ago. 2020.

LIMA, Camila Rodrigues Neves de Almeida. Gênero, trabalho e cidadania: Função igual, tratamento salarial desigual. *Revista Estudos Feministas*, Florianópolis, 2018.

LIMONGI, Fernando; OLIVEIRA, Juliana de Souza; SCHMITT, Stefanie Tomé. Sufrágio universal, mas... só para homens. O voto feminino no Brasil. *Rev. Sociol. Polit.*, v. 27, n. 70, 2019.

NOGUEIRA, Maria da Conceição de Oliveira Carvalho. O discurso das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 9, n. 2, p. 57-72, 2006.

PROFISSIONAIS negras demandam mais políticas afirmativas no mercado corporativo brasileiro. *Nações Unidas Brasil*, 26 mar. 2013. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/profissionais-negras-demandam-mais-politicas-afirmativas-no-mercado-corporativo-brasileiro/>. Acesso: 24 ago. 2020.

SANTOS, Elisabete Figueroa; DIOGO, Maria Fernanda; SCHUCMAN, Lia Vainer. Entre o não lugar e o protagonismo: articulações teóricas entre trabalho, gênero e raça. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 17, n. 1, p.17-32, 2014.

SCOTT, Joan. El género: una categoría útil para el análisis histórico. In: LAMAS, Marta. *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*. México: PUEG, p.271, 1996.

SCOTT, Joan. Género: ¿Todavía una categoría útil para el análisis?. *La manzana de la discordia*, vol. 6, n.1, p. 95-101, 2011.

SPINK, Mary Jane; FREZZA, Rose Mary. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da psicologia social. In: SPINK, M. J. (Org.). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano*. São Paulo: Centro Edelstein, p. 20-21, 2013.