



Adriana dos Santos Marmorí Lima  
**Reitora Universidade do Estado da Bahia**

Dayse Lago de Miranda  
**Vice-reitora Universidade do Estado da Bahia**

Douglas de Assis Teles Santos  
**Diretor Departamento de Educação Campus X**

Jonathan de Oliveira Molar  
**Coordenador do Colegiado de História**

Márcio Soares Santos  
**Docente orientador**



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS X  
COLEGIADO DE HISTÓRIA**

**TAÍS DE OLIVEIRA LIMA**

**O TRABALHO DE MULHERES NO SETOR ADMINISTRATIVO  
EMPRESARIAL EM TEIXEIRA DE FREITAS-BA (2010-2020)**

**TEIXEIRA DE FREITAS - BA  
DEZEMBRO DE 2025**

**TAÍS DE OLIVEIRA LIMA**

**O TRABALHO DE MULHERES NO SETOR ADMINISTRATIVO  
EMPRESARIAL EM TEIXEIRA DE FREITAS-BA (2010-2020)**

Monografia apresentada ao Curso de História do Departamento de Educação, *Campus X*, da Universidade do Estado da Bahia, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciatura em História.

Orientador: Prof. Dr. Márcio Soares Santos

**TEIXEIRA DE FREITAS - BA  
DEZEMBRO DE 2025**

TAÍS DE OLIVEIRA LIMA

**O TRABALHO DE MULHERES NO SETOR ADMINISTRATIVO  
EMPRESARIAL EM TEIXEIRA DE FREITAS-BA (2010-2020)**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Licenciada em  
História, pela Universidade do Estado da  
Bahia.

Data de aprovação: 12/12/ 2025.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Márcio Soares Santos  
Universidade do Estado da Bahia – UNEB

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cristiane Gomes Ferreira  
Universidade do Estado da Bahia – UNEB

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Minervina José Espíndola Reis  
Universidade do Estado da Bahia – UNEB

## AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar, meu coração se volta para Deus, por me dar forças, sustento e fé até aqui. Nos dias de cansaço e incerteza, foi sua voz que me lembrou que eu podia continuar, mesmo quando tudo parecia impossível. Sem o seu amor e fidelidade, esta conquista não teria sido possível.

Aos meus pais, Genivaldo e Ivânia, e às minhas irmãs, Taylane e Tamires, pelo apoio, pela paciência e por acreditarem em mim quando eu mesma duvidei. Cada palavra de incentivo, cada gesto de amor e cada oração foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Esta vitória é tão minha quanto de vocês, e tê-los ao meu lado tornou tudo ainda mais significativo e especial.

Aos meus familiares e amigos, que estiveram ao meu lado durante toda esta trajetória, minha eterna gratidão. Obrigada por compreenderem minhas ausências, por me encorajarem a seguir adiante mesmo nos momentos mais difíceis e por celebrarem comigo cada pequena conquista, tornando cada vitória ainda mais doce. O apoio, o carinho e a fé de cada um de vocês foram luzes que iluminaram meu caminho. Embora não seja possível mencionar todos os nomes, saibam que cada um de vocês esteve presente em meu coração e fez parte desta conquista.

Em especial, agradeço à minha prima Josy e ao meu amigo Max, que estiveram comigo com apoio incondicional, palavras de incentivo e ombro amigo, mesmo nos momentos mais desafiadores. A presença de vocês trouxe força e serenidade, tornando cada obstáculo mais leve e cada conquista ainda mais valiosa.

Agradeço também à minha turma da universidade e aos colegas de curso, por toda parceria, risadas e companheirismo ao longo desses anos. Mas existe um agradecimento que meu coração não poderia deixar de registrar: ao Diego, meu maior apoiador e amigo de jornada. Desde antes da entrada na universidade, já estávamos buscando entrar e ele esteve ao meu lado em cada fase nas madrugadas de estudo, nas conversas em meio ao cansaço, nas dúvidas e nas risadas que aliviaram o peso do caminho. O Diego foi aquele tipo de amigos que a vida escolhe a dedo para colocar meu lado durante esses seis anos. Em cada momento de desânimo, ele estendeu a mão, me ouviu com paciência e me lembrou de que eu era capaz. Nessa fase final, quando tudo parecia mais difícil, enfrentamos juntos cada desafio, compartilhando o mesmo fardo e dividindo também a mesma fé. Ter caminhado ao lado dele foi um

presente que tornará esta conquista ainda mais inesquecível. Não posso deixar de mencionar também a Juliana, que foi uma companheira sem igual. Nos apoiamos mutuamente, compartilhando desafios e conquistas, e buscamos crescer juntas ao longo dessa trajetória.

Ao meu orientador, professor Márcio Soares Santos, minha sincera gratidão pela dedicação, paciência e orientação. Suas contribuições foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho e para o meu crescimento como pesquisadora. Agradeço profundamente por acreditar em mim e me apoiar mesmo nos momentos em que eu não conseguia produzir; sem o seu incentivo, a finalização deste trabalho não seria possível.

Aos professores da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), por compartilharem saberes e experiências que ultrapassam as páginas dos livros. Cada aula, cada conversa e cada desafio me ajudaram a me tornar quem sou hoje.

Um agradecimento muito especial também à Paula e à Camila, secretárias do colegiado de História, que sempre me acolheram com atenção e gentileza. Em muitos momentos, foram o apoio prático e humano que eu precisava para seguir adiante. A dedicação e o carinho de vocês fizeram toda a diferença nessa caminhada.

A todas as mulheres que participaram desta pesquisa, pela confiança e generosidade em compartilhar suas histórias e trajetórias. As vozes de vocês ecoam neste trabalho e representam tantas outras mulheres que lutam diariamente por reconhecimento e igualdade.

E, por fim, agradeço a mim mesma por ter tentado, mesmo quando parecia impossível. Durante toda a graduação, a música *“Try”*, da cantora Pink, foi um lembrete constante de que vale a pena tentar, cair e levantar quantas vezes forem necessárias. Assim como na canção, aprendi que *“you’ve gotta get up and try, and try, and try”* é preciso levantar e tentar, de novo e de novo, até conseguir.

Este trabalho é o resultado de cada tentativa, de cada lágrima e de cada recomeço. É a prova de que persistir, acreditar e não desistir nos leva além do que imaginamos. Agradeço a Deus por me permitir viver este sonho e a todos que, de alguma forma, caminharam comigo até aqui.

“A caça às bruxas nunca terminou, mas as mulheres também nunca deixaram de resistir.”  
(Silvia Federici).

## RESUMO

Este trabalho busca entender como as mulheres ingressaram e permaneceram no setor administrativo das empresas de Teixeira de Freitas–BA entre 2010 e 2020. Mesmo com os avanços legais e com a presença cada vez maior das mulheres no mercado de trabalho, a pesquisa mostra que ainda existem desafios significativos que dificultam o crescimento profissional delas. Com base em autoras como Saffioti, Federici, Rago, Hirata, Kergoat e Bruschini, o estudo discute como a desigualdade de gênero permanece presente, influenciada pela divisão sexual do trabalho, pelas diferenças salarial, pela falta de reconhecimento e pela dificuldade de acesso a cargos de liderança. A metodologia utilizada foi qualitativa, o primeiro capítulo foi construído a partir da revisão da literatura das autoras anteriormente citadas. No segundo capítulo, utilizei entrevistas semiestruturadas com cinco mulheres que atuaram no setor administrativo de empresas de médio porte da cidade. As falas das entrevistadas revelam experiências marcadas por obstáculos desde o ingresso no mercado de trabalho até a busca por ascensão profissional. Embora sejam maioria nesses setores, elas ainda enfrentam barreiras culturais, estruturais e emocionais que limitam suas oportunidades. Os resultados indicam que, apesar de alguns avanços, a busca por igualdade no mercado de trabalho permanece um desafio contínuo. Conclui-se que compreender essas experiências contribui para fortalecer o debate e incentivar políticas que valorizem o trabalho feminino.

**Palavras-chave:** mulheres; mercado de trabalho; desigualdade de gênero; setor administrativo; Teixeira de Freitas.

## **ABSTRACT**

This study seeks to understand how women entered and remained in the administrative sector of companies in Teixeira de Freitas, Bahia, between 2010 and 2020. Despite legal advances and the increasing presence of women in the labor market, the research shows that significant challenges still hinder their professional growth. Based on authors such as Saffioti, Federici, Rago, Hirata, Kergoat, and Bruschini, the study discusses how gender inequality remains present, influenced by the sexual division of labor, wage disparities, lack of recognition, and difficulties in accessing leadership positions. The methodology adopted was qualitative. The first chapter was developed through a literature review of the authors previously mentioned. In the second chapter, semi-structured interviews were conducted with five women who worked in the administrative sector of medium-sized companies in the city. The interviewees' statements reveal experiences marked by obstacles from entry into the labor market to the pursuit of professional advancement. Although women represent the majority in these sectors, they continue to face cultural, structural, and emotional barriers that limit their opportunities. The results indicate that, despite some advances, the pursuit of equality in the labor market remains an ongoing challenge. It is concluded that understanding these experiences contributes to strengthening the debate and encouraging policies that value women's work.

**Keywords:** women; labor market; gender inequality; administrative sector; Teixeira de Freitas.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2. CAPÍTULO 1 – DA SUBMISSÃO À EXPLORAÇÃO: A PARTICIPAÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO NO CAPITALISMO HISTÓRICO.</b> .....	16
2.1. Preâmbulo Metodológico.....	16
2.2. Inserção feminina no mercado de trabalho no capitalismo .....	18
2.3. A divisão sexual do trabalho.....	22
2.4. A mulher no mercado de trabalho brasileiro .....	26
<b>3. CAPÍTULO 2 – PANORAMA DO MERCADO DE TRABALHO FEMININO NO SETOR ADMINISTRATIVO PRIVADO EM TEIXEIRA DE FREITAS (2010-2022)</b> .....	38
<b>3.1.</b> Preâmbulo Metodológico.....	38
<b>3.2.</b> Perfil socioeconômico de Teixeira de Freitas: entendendo o cenário local. ....	40
3.3. “Trabalhadoras de escritório”: o trabalho feminino em setores administrativos empresariais.....	44
3.4. Inserção das mulheres em setores administrativos empresariais de Teixeira de Freitas: trajetórias pessoais. ....	45
3.4.1. Perfil e trajetória profissional das entrevistadas.....	46
3.4.2. Processo de inserção e dificuldades iniciais no mercado de trabalho em Teixeira de Freitas.....	48
3.4.3. Dificuldades na ascensão a cargos mais elevados .....	49
3.4.4. Percepção salarial.....	51
3.4.5. Gênero, contratação e promoção .....	52
3.4.6. Permanência no setor administrativo empresarial.....	53
3.4.7. Igualdade de oportunidades de crescimento profissional.....	55
3.4.8. Gestão de equipes .....	57
3.4.9. Qualidades, atitudes e estilos da liderança feminina: percepções e desafios .....	59
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	70
<b>5. REFERÊNCIAS</b> .....	73

## 1. INTRODUÇÃO

Apesar da legislação trabalhista brasileira garantir a igualdade entre homens e mulheres, a disparidade salarial entre mulheres e homens e outras formas de discriminação feminina no mercado de trabalho ainda são uma dura realidade brasileira. Na prática, homens e mulheres que realizam as mesmas atividades recebem salários diferentes. Os dados indicam que a vantagem se dá em favor dos homens. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no último trimestre de 2021 os homens receberam salários cerca de 20% mais elevados do que as mulheres. Se a desigualdade for analisada por critérios de gênero e raça, a diferença será ainda maior. As mulheres negras estão no patamar mais baixo da pirâmide de remuneração, enquanto o homem branco se encontra no topo. Considerando que vivemos em uma sociedade machista e patriarcal, ao ocuparem posições vantajosas os homens brancos acabam por definir o papel da mulher também na estrutura de trabalho brasileira. Em geral, tanto no setor público, quanto no privado, temos no Brasil, relativamente, bem poucas mulheres ocupando cargos de liderança. É comum associarmos a mulher a posições de subalternidade, não apenas no lar, mas no trabalho.

A mulher sofre muitos tipos de assédio, cotidianamente, do moral ao sexual, na família, na escola, na rua, no trabalho. É muito comum que as mulheres sejam preteridas em processos seletivos em razão da condição de maternidade. A gestação de uma mulher pode afastá-la legalmente no trabalho por até 180 dias, o que para muitos empregadores pode gerar “problemas”.

Questões de gênero e de raça estão enraizadas na sociedade brasileira, desde o processo de colonização. A mulher foi vista por muito tempo com um ser submisso, doméstico, frágil, incapaz de atuar na política, inadequado para o trabalho, etc. Essa condição começou a ser questionada de forma mais visível ao longo do século XX, especialmente a partir das lutas das mulheres por direitos civis, políticos e trabalhistas. No Brasil, um marco importante desse processo foi a conquista do direito ao voto feminino, em 1932, seguida pela ampliação da presença feminina no mercado de trabalho, sobretudo a partir da segunda metade do século XX. As décadas de 1960 e 1970, com o fortalecimento dos movimentos feministas, e os anos 1980, marcados pela redemocratização e reorganização dos movimentos sociais, contribuíram para

que as mulheres passassem a conquistar, ainda que de forma desigual, espaços públicos e privados. Nesse cenário de mudanças lentas e desiguais, que ocorreram por meio de lutas sociais e políticas, torna-se essencial compreender como essas desigualdades se formaram historicamente e de que maneira continuam moldando o mercado de trabalho atual. Ao analisar a construção social dos papéis de gênero, observa-se que estruturas como o patriarcado e a divisão sexual do trabalho ainda organizam quem pode ocupar determinados espaços e quais funções são consideradas “adequadas” para homens ou mulheres. Conceitos como feminização das profissões, dupla jornada, teto de vidro, precarização e naturalização das atividades domésticas ajudam a explicar por que, mesmo com maior escolaridade e participação no mercado, as mulheres seguem enfrentando limites para avançar profissionalmente. Em paralelo a essa compreensão mais ampla, também é importante observar como essas desigualdades aparecem de forma concreta no cotidiano, especialmente em contextos locais, onde fatores econômicos, culturais e institucionais influenciam diretamente as oportunidades oferecidas às trabalhadoras. As experiências das mulheres do setor administrativo mostram que essas desigualdades estruturais continuam presentes nas relações de trabalho, refletindo-se em diferenças salariais, assédio, sobrecarga e dificuldades de ascensão, mesmo em áreas onde a presença feminina é majoritária.

Em suma, são diversos os fatores que fazem com que a mulher enfrente grandes obstáculos para adentrar no mercado de trabalho. E mesmo que chegue a conseguir ocupar esse espaço, quase sempre é necessário enfrentar outros tantos desafios particulares para permanecer naquele lugar. É mais difícil para a mulher conseguir se desenvolver e alcançar novas funções, melhores condições de trabalho e maiores remunerações.

**Diante disso, essa pesquisa, busca apresentar e analisar os obstáculos que as mulheres enfrentam para ingressar e permanecer no mercado de trabalho, com foco específico nos setores administrativos empresariais de médias empresas sediadas em Teixeira de Freitas, Bahia. O estudo abrange o período de 2010 a 2020, permitindo observar uma década de ingresso recente de trabalhadoras no mercado de trabalho administrativo e gerencial de Teixeira de Freitas.** Trata-se, portanto, de uma geração de mulheres e suas experiências profissionais neste setor da economia local, de suas estratégias de enfrentamento aos desafios e das mudanças ocorridas ao longo desse período.

O tema deste estudo é o *trabalho de mulheres no setor administrativo empresarial em Teixeira de Freitas-BA, no período de 2010-2020*. O foco é o acesso e a permanência das mulheres no mercado de trabalho. Essa temática surgiu da necessidade de entender as dificuldades enfrentadas por mulheres para adentrar e permanecer em seus empregos no setor administrativo empresarial, às vezes em cargos de liderança, buscando identificar as principais razões capazes de explicar estas dificuldades. A escolha desse tema nasceu de uma vivência pessoal. Ao trabalhar na área de Recursos Humanos (RH) de uma empresa de porte médio em Teixeira de Freitas, vivenciei “na pele” as barreiras e preconceitos que limitam a presença feminina em determinados ambientes da empresa. Em diversas ocasiões, esbarrei em resistências estruturais e culturais que evidenciavam o quanto o preconceito de gênero ainda influenciava os processos de contratação, as tomadas de decisão das empresas e crescimento empresarial. Essa experiência despertou o desejo de compreender, para além do vivido, as raízes dessas desigualdades e suas repercussões na trajetória de outras mulheres, analisando os seus avanços e conquistas.

A pesquisa assume também um compromisso social, ao buscar compreender e dar visibilidade à trajetória de mulheres trabalhadoras que antecedeu o ingresso da minha geração no mercado de trabalho nesse setor. Como essas mulheres enfrentaram cotidianamente as dificuldades impostas por uma sociedade e uma cultura institucional machistas que ainda não reconhece plenamente o valor do trabalho feminino no mercado de trabalho local.

Considero este tema academicamente relevante, pois leitores poderão entrar em contato com os resultados deste estudo, para entender melhor, os obstáculos colocados ao ingresso e permanência das mulheres no mercado de trabalho em setores administrativos empresariais em Teixeira de Freitas. Além disso, ajuda a compreender a importância social da luta pela igualdade de gênero. Esta pesquisa também pode abrir caminhos para estudos futuros, ampliando o debate e fortalecendo as discussões acadêmicas sobre o tema.

Diante disso, o problema central desta pesquisa é: quais são os principais obstáculos enfrentados pelas mulheres para ingressar e permanecer no setor administrativo empresarial de Teixeira de Freitas entre 2010 e 2020? Para isso, busca-se compreender não apenas as dificuldades concretas encontradas, mas

também as percepções subjetivas, as estratégias de enfrentamento e os sentidos atribuídos pelas próprias mulheres às suas trajetórias profissionais.

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar e compreender esses obstáculos, os quais as mulheres enfrentam ao ingressar e permanecer no mercado de trabalho. De modo mais específico, busca-se realizar um balanço histórico da condição da mulher no mercado de trabalho, destacando suas lutas e conquistas ao longo do tempo para compreender as condições em que elas se encontram atualmente, identificar as principais dificuldades encontradas pelas mulheres para se empregar em cargos administrativos, analisar as barreiras que precisam ser superadas para que consigam permanecer e desenvolver suas carreiras profissionais, bem como avaliar, ao longo do período delimitado, os avanços e retrocessos da presença feminina no mercado de trabalho administrativo de médias e grandes empresas no município.

No contexto de Teixeira de Freitas, nossa percepção é de que o setor administrativo de empresas privadas é um espaço de expressiva presença feminina, mas essa participação é bastante limitada em termos de posições de decisão.

A pesquisa é de natureza qualitativa e está dividida em dois capítulos principais. O primeiro capítulo foi construído a partir da revisão da literatura de Heleieth Saffioti, Silvia Federici, Margareth Rago (2015), Helena Hirata (2011), Danièle Kergoat (2011), Cristina Bruschini (2007) e Mary Del Priore (2015), apresentando a discussão teórica e histórica sobre a participação das mulheres no mercado de trabalho e explicando como a desigualdade de gênero foi construída ao longo do tempo. Aborda desde a colonização e a formação do capitalismo até a consolidação da divisão sexual do trabalho, além de discutir temas como a dupla jornada, as condições de trabalho, a naturalização dos papéis de gênero e as desigualdades persistentes.

. O Capítulo 2 busca aproximar o panorama histórico do cenário local de Teixeira de Freitas. Nele, é descrito o desenvolvimento econômico da cidade entre 2010 e 2020, marcado pelo crescimento do setor de serviços e pela expansão das empresas de médio porte. O capítulo apresenta dados sobre emprego, renda e participação feminina, demonstrando que, apesar de alguns avanços, persistem desigualdades salariais, sobrecarga de trabalho e a baixa presença de mulheres em cargos de liderança.

Nesse capítulo, são utilizadas entrevistas semiestruturadas realizadas com cinco mulheres que atuaram no setor administrativo de empresas de médio porte em Teixeira de Freitas/BA no período de 2010 a 2020. As participantes foram selecionadas por meio de amostragem intencional, considerando critérios como tempo de atuação, tipo de função exercida, diversidade de trajetórias e disponibilidade para participar do estudo. Para preservar a identidade das entrevistadas, foram utilizados nomes fictícios.

A fundamentação teórica deste trabalho apoia-se em autoras que analisam como o capitalismo e o patriarcado estruturam a desigualdade entre homens e mulheres ao longo da história, base conceitual desenvolvida no Capítulo 1.

Com base nessas autoras, esta pesquisa mobiliza conceitos como patriarcado, divisão sexual do trabalho, feminização das ocupações, marginalização produtiva da mulher, dupla jornada, trabalho reprodutivo, segregação ocupacional e naturalização dos papéis de gênero. Esses conceitos ajudam a compreender por que, mesmo com avanços legais e sociais, as desigualdades persistem e continuam a afetar a vida das mulheres de maneira concreta. Eles também fornecem o suporte teórico necessário para analisar as experiências das entrevistadas, demonstrando que suas dificuldades individuais não são casos isolados, mas expressões de processos históricos e estruturais que moldam a trajetória profissional das mulheres no mercado de trabalho.

Dessa forma, ao reunir contexto histórico, fundamentação teórica, dados estatísticos e as experiências concretas das trabalhadoras do setor administrativo de Teixeira de Freitas, que atuaram no mercado de trabalho no período de 2010 a 2020, esta pesquisa quer articular história global e realidade local para evidenciar como estruturas patriarcais e práticas discriminatórias continuam presentes no cotidiano das mulheres, influenciando suas possibilidades de ingresso, permanência e ascensão profissional.

## **2. CAPÍTULO 1 – DA SUBMISSÃO À EXPLORAÇÃO: A PARTICIPAÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO NO CAPITALISMO HISTÓRICO.**

### **2.1. Preâmbulo Metodológico**

O Capítulo 1 foi construído a partir de uma revisão bibliográfica que busca compreender, em perspectiva histórica e teórica, como a desigualdade de gênero no mercado de trabalho foi sendo estruturada ao longo do tempo. Para isso, o capítulo dialoga com autoras que analisam as relações entre capitalismo, patriarcado e trabalho, permitindo entender que a posição ocupada pelas mulheres no mundo do trabalho não é natural, mas resultado de processos sociais, econômicos e históricos.

Heleieth Saffioti (1976) é referência ao demonstrar que a opressão feminina não é apenas resultado de práticas culturais, mas parte integrante do funcionamento do próprio capitalismo. Para Saffioti, a formação do capitalismo aprofundou desvantagens sociais que já recaíam sobre as mulheres, marginalizando-as da produção econômica e utilizando essa inferiorização como estratégia para intensificar a exploração. Ela explica que as mulheres foram historicamente submetidas a salários menores, jornadas longas, funções periféricas e pouca autonomia, porque o capital se beneficiava de uma mão de obra feminina mais barata, essencial para acelerar a acumulação de riqueza. Assim, a desigualdade de gênero permanece como um elemento estruturante da economia capitalista, e não como uma simples herança do passado.

Silvia Federici (2017) amplia essa compreensão ao mostrar que a desvalorização do trabalho doméstico foi fundamental para a consolidação do sistema capitalista. A autora destaca que o trabalho reprodutivo realizado pelas mulheres, como cuidar da casa, dos filhos e da vida cotidiana, foi naturalizado como responsabilidade feminina e retirado da esfera econômica, embora seja indispensável para manter a força de trabalho ativa. Federici lembra ainda que a perseguição às mulheres consideradas bruxas serviu para disciplinar seus corpos e comportamentos, moldando um modelo de feminilidade submissa e controlada, apropriado às necessidades do capitalismo em formação. Seu pensamento ajuda a compreender por que práticas contemporâneas, como a dupla jornada e a invisibilidade do trabalho doméstico, ainda são manifestações atuais dessa longa história de desvalorização.

Margareth Rago (2015) analisa a modernização brasileira para demonstrar como a moral burguesa reforçou a ideia de que o lugar da mulher era o espaço doméstico. Para a autora, mesmo quando as mulheres representavam grande parte da força de trabalho em setores como a indústria têxtil, eram tratadas como frágeis, vulneráveis e menos capazes, recebiam salários menores e atuavam em funções desvalorizadas. Rago evidencia que a participação feminina foi essencial para a industrialização, mas isso não se traduziu em reconhecimento profissional ou igualdade de tratamento. Sua análise mostra que a desigualdade de gênero se reproduziu de forma intensa no mundo do trabalho e que muitos dos estigmas criados naquele período continuam presentes nas relações profissionais contemporâneas.

As reflexões de Helena Hirata e Daniele Kergoat aprofundam o debate ao mostrar que a divisão sexual do trabalho é uma construção social que organiza funções e hierarquias com base no gênero. As autoras explicam que os homens foram historicamente direcionados à esfera produtiva, enquanto as mulheres foram associadas à esfera reprodutiva, responsável pelo cuidado e pelas tarefas domésticas. Hirata destaca que as mulheres nunca foram reconhecidas plenamente como um sexo social dentro do capitalismo, sendo tratadas como uma reserva de mão de obra a ser acionada conforme a necessidade econômica. Kergoat aponta que essa divisão se sustenta em dois princípios básicos. Primeiro, o da separação que define quais atividades são consideradas masculinas ou femininas; e, segundo o da hierarquia que atribui maior valor ao trabalho masculino mesmo quando homens e mulheres desempenham funções idênticas. Esses princípios ajudam a explicar por que, ao longo da história, as mulheres foram direcionadas para ocupações de menor prestígio e remuneração, inclusive no setor administrativo.

Cristina Bruschini contribui ao demonstrar que a feminização de determinadas áreas não implica valorização dessas profissões. A autora mostra que, quando uma ocupação passa a ser desempenhada majoritariamente por mulheres, tende a ocorrer redução salarial, menor reconhecimento e dificuldade de ascensão profissional. Esse fenômeno ajuda a compreender por que o setor administrativo, apesar de contar com grande participação feminina, continua marcado por desigualdades salariais, estagnação hierárquica e pouca abertura para cargos de decisão. Bruschini também esclarece como se formam a segregação horizontal, quando homens e mulheres são separados em áreas diferentes, e a segregação vertical, quando as mulheres encontram barreiras para alcançar os cargos mais altos dentro da mesma área.

## 2.2. Inserção feminina no mercado de trabalho no capitalismo

Na história humana, as mulheres sempre tiveram papel ativo, e muitas vezes estiveram diretamente envolvidas na produção social, embora de diferentes formas. Nas sociedades pré-capitalistas as mulheres contribuíam significativamente para a manutenção de suas famílias e comunidades, participando da criação da riqueza social:

Nas economias pré-capitalistas, especificamente no estágio imediatamente anterior à revolução agrícola e industrial, a mulher das camadas trabalhadoras era ativa: trabalhava nos campos e nas manufaturas, nas minas e nas lojas, nos mercados e nas oficinas, tecia e fiava, fermentava a cerveja e realizava outras tarefas domésticas. Enquanto a família existiu como uma unidade de produção, as mulheres e as crianças desempenharam um papel econômico fundamental (Saffioti, 1976, p. 17).

Saffioti destaca a contribuição histórica das mulheres diretamente envolvidas na produção da riqueza social, através da criação de mercadorias. Ao longo da história podemos encontrar incontáveis exemplos de mulheres envolvidas em diversas atividades produtivas, desde trabalhar nos campos e comércio, passando por manufaturas, fábrica, trabalhos domésticos, etc. Contudo, houve também momentos na história nos quais foi imposto às mulheres o afastamento das atividades produtivas diretas, bem como outros nos quais o exercício destas atividades se dava por meio de muitos enfrentamentos femininos para alcançar o direito de “sair de casa”.

Nos burgos da Inglaterra medieval, por exemplo, algumas mulheres casadas desfrutavam de certas liberdades, e estavam especialmente envolvidas nas atividades comerciais. O casamento com membros das guildas mercantes (associações de comerciantes que regulavam o comércio na Inglaterra medieval) conferia a elas direitos e privilégios, permitindo que herdassem negócios e os dirigissem após o falecimento do marido. No entanto, o acesso das mulheres ao comércio era limitado pela estrutura fechada das guildas, dificultando a entrada das mulheres na atividade quando estas não eram introduzidas nas guildas por um homem. Muitas mulheres exerciam diretamente atividades comerciais na Inglaterra e na França do século XVII,

durante o “Antigo Regime”<sup>1</sup> (Saffioti, 1976). No entanto, essas liberdades eram colocadas como às atividades de mulheres negociantes.

A partir do final do século XVIII, com o desenvolvimento do capitalismo na Europa ocidental, principalmente na Inglaterra, a condição da mulher se complicou bastante:

O aparecimento do capitalismo se dá, pois, em condições extremamente adversas à mulher. No processo de individualização inaugurado pelo modo de produção capitalista, a mulher contaria com uma desvantagem social de dupla dimensão: no nível superestrutural era tradicional uma subvalorização das capacidades femininas traduzidas em termos de mitos justificadores da supremacia masculina e, portanto, da ordem social que a gerara; no plano estrutural, à medida que se desenvolviam as forças produtivas, a mulher vinha sendo progressivamente marginalizada das funções produtivas, ou seja, periféricamente situada no sistema de produção (Saffioti, 1976, p. 20).

Recuando um pouco na história, no contexto de transição do modo de produção feudal para o capitalista, as mulheres foram particularmente afetadas, acentuando-se a desvantagem social da mulher que já existia em relação ao homem medieval na sociedade, na economia, na política e na cultura.

Com as mudanças trazidas pelo novo modo de produção observa-se uma marginalização social de certos grupos sociais da antiga ordem, e ascensão de outros, como a burguesia, que gradualmente vai se constituindo em classe social dominante. Durante esse processo torna-se evidente a divisão da sociedade em classes sociais em conflito, com a exploração econômica da classe trabalhadora. No capitalismo esta relação de exploração assume o seu mais elevado nível de sofisticação. Destaca-se também para as interseções entre os grupos definidos por gênero sexual (mulher e homem) e as classes sociais, como centrais na dinâmica do desenvolvimento econômico, social, político e cultural do novo modo de produção. Saffioti classifica o

---

<sup>1</sup> O conceito histórico de “Antigo Regime” refere-se a um período chave da história europeia, especialmente na França, abrangendo os séculos XVII e XVIII. O termo foi cunhado pelo historiador francês Alexis de Tocqueville em seu livro *O Antigo Regime e a Revolução* (1856). Retrata um sistema político, social e econômico caracterizado por estrutura feudal, monarquia absoluta e uma hierarquia social estrita. O poder do rei era considerado divino e ilimitado, concedendo a nobreza e ao clero muitos privilégios e ao restante da população (camponeses e trabalhadores) sofriam com desigualdades socioeconômicas. O sistema econômico era baseado em relações feudais, a nobreza possuía o controle sobre vastas extensões de terra, explorando os camponeses através de obrigações feudais e impostos, enquanto o Estado regulamentava fortemente a economia por meio do mercantilismo, buscando acumular riqueza nacional através do controle do comércio e da manufatura.

processo de inferiorização da mulher sob o capitalismo de “desvantagens sociais” (Saffioti, 1976, p. 21):

As desvantagens sociais de que gozavam os elementos do sexo feminino permitiam à sociedade capitalista em formação arrancar das mulheres o máximo de mais-valia absoluta através, simultaneamente, da intensificação do trabalho, da extensão da jornada de trabalho e de salários mais baixos que os masculinos, uma vez que para o processo de acumulação rápida de capital era insuficiente a mais-valia relativa obtida através do emprego da tecnologia de então.

No capitalismo a classe dominante central, a burguesia, aproveita-se da marginalização da mulher no mercado de trabalho visa ampliar a acumulação de capital, a elevação dos lucros empresariais, o que, na prática, amplia a exploração. A condição de submissão da mulher não apenas limitou as oportunidades destas no território da produção econômica, como também as tornou mais abertas à exploração e controle social. Acaba que ocorre uma desvalorização da força de trabalho feminina, como apontado por Saffioti, condição intrinsecamente ligada a uma estrutura social que retomou e ampliou as normas discriminatórias e as condições desvantajosas anteriores do trabalho feminino, legadas do velho patriarcalismo. E as mulheres que não podiam deixar de procurar emprego para sobreviver eram ainda, lamentavelmente, rotuladas de “vulgares”, sendo até mesmo tratadas como irracionais (Del Priore, 2006).

Com a “Revolução Industrial”, ocorrida inicialmente na Inglaterra em por volta de 1780, houve o impulso da presença feminina nos setores produtivos (industriais). A “mão de obra” mais barata das mulheres contribuía muito para aumentar os lucros da burguesia, em uma época de proteção social inexistente (Hobsbawm, 2000). As mulheres começaram a trabalhar nas indústrias têxteis em rápida expansão na Inglaterra. Neste cenário a força de trabalho feminina se impunha aos empregadores como necessária (Hobsbawm, 2000). As famílias procuravam empregar todos os seus membros em um momento de forte expansão das indústrias e das populações, principalmente urbanas, que cresciam em razão da expansão manufatureira. Tratava-se de uma economia cada vez mais monetária, onde tudo o que se consumia era comprado com dinheiro. O dinheiro circulava em todas as frentes: ele era ganho pela classe trabalhadora por meio da venda sua força de trabalho, e obtido pela burguesia através da valorização crescente do capital empregado na produção. Quanto mais

barato o valor da força de trabalho maior a oportunidade de lucros mais altos para o capital:

É quase certo que a fabricação do algodão contribuía mais para a Acumulação de capital que outras, ao menos porque a rápida mecanização e o uso generalizado de mão-de-obra barata (de mulheres e adolescentes) permitia uma elevada transferência dos rendimentos do trabalho para o Capital (Hobsbawm, 2000, p. 65).

Em meados do século XIX os proprietários das fábricas e manufaturas estavam em busca de trabalho barato para expandir a produção. Paralelamente, as mulheres passaram a lidar com a dura realidade da “dupla jornada de trabalho”, visto que à sua condição de mulher que cuida do lar se somava agora a sua situação de operária. O “trabalho doméstico” combinava-se o “trabalho fabril”. As primeiras mulheres operárias cumpriam longas jornadas de trabalho, recebiam baixíssimos salários e eram destratadas.

Um pouco mais tarde, na França do século XIX, outro país importante para o avanço do capitalismo, as mulheres iniciaram seus trabalhos industriais em certos espaços que antes eram ocupados apenas por homens, porém com a remuneração menor. Isso se deu porque era mais barato contratar mulheres para alguns setores da indústria, fazendo com que os homens, posteriormente, os operários colocassem a culpa do seu desemprego na contratação de operárias para trabalhar nas oficinas e fábricas.

Lentamente a situação do trabalho feminino foi mudando. As mulheres começaram a participar da organização de movimentos operários, reivindicando melhores condições de trabalho, salários justos e igualdade de direitos. Mas, em geral, a especificidade da condição feminina no mundo do trabalho não tinha obtido ainda a devida atenção, não apenas dos patrões, mas também da maioria das associações e sindicatos operários. Ainda assim, na França, o movimento operário feminino ganhou alguma força ao longo do século XIX, com a formação de sindicatos e associações específicas para mulheres trabalhadoras (Pastorini, 2021). Essas organizações lutaram não apenas por questões trabalhistas, mas também por direitos políticos, como o direito ao voto, e por reformas sociais que beneficiassem as mulheres e suas famílias. Também na Inglaterra, o movimento operário feminino desempenharia um papel de destaque na luta por direitos trabalhistas e igualdade de gênero. Mulheres

como as trabalhadoras têxteis das fábricas de *Lancashire* foram pioneiras na organização de greves e protestos para reivindicar melhores salários e condições de trabalho.

Essa movimentação de mulheres trabalhadoras foi fundamental para abrir caminho para conquistas trabalhistas posteriores, como a regulamentação do trabalho infantil, a implementação de leis de proteção às mulheres grávidas e lactantes, a valorização social do trabalho feminino remunerado e à participação na vida sindical e política nacional.

Ao longo da Primeira Guerra Mundial (1914-1918) a presença de mulheres nos meios operários europeus acentuou-se:

[...] a proporção de mulheres francesas economicamente ativas sofreu grande elevação. Os efetivos femininos passam de 30,0% a 40,0% nas indústrias gráficas, de 39,0 a 50,0% nas de papel e papelão, de 60,0 a 70,0% na indústria têxtil, de 33,0 a 42,0% nas indústrias de couros e peles e, nas indústrias bélicas, nas quais as mulheres não chegavam a representar 5,0% da mão-de-obra antes do conflito internacional, passam a significar quase um quarto do total de trabalhadores do ramo (Saffioti, 2013, p. 45).

A grande guerra impulsionou a presença da força de trabalho feminina nas indústrias europeias, com as mulheres passando a ocupar também certas funções antes reservadas aos homens nas empresas, principalmente nas fábricas de armamentos e munições, pois estes vinham sendo crescentemente convocados pelos seus governos para lutar na guerra.

### 2.3. A divisão sexual do trabalho

O patriarcado foi muito bem instalado no capitalismo, passando a ser elemento central da estrutura social dominante, alimentando a divisão sexual do trabalho capitalista. Esta divisão ampliou as condições de ingresso das mulheres no setor industrial, mas ao custo de ocupar os postos de trabalho mais subalternos. Nas fábricas do capitalismo triunfante as atividades consistiam em trabalhos menos físicos e menos intelectuais do que o dos homens, com longas jornadas, péssimas condições e baixos salários (Rago, 2015). Era amplamente aceito culturalmente que a remuneração das mulheres trabalhadoras fosse encarada como uma “segunda renda da família”, na verdade um complemento de renda, afirmando as disparidades

econômicas baseadas não apenas nas diferenças de classe e identidade nacional, mas também no gênero.

Uma longa e duradoura estrutura de divisão sexual do trabalho havia sido construída para atender aos interesses econômicos dos capitalistas, com a naturalização da separação das atividades tidas como “femininas” e “masculinas”. Em geral, o homem voltava-se para o trabalho produtivo, ou ainda o trabalho mais intelectualizado. Enquanto a mulher trabalhadora, esposa, mãe e responsável pelo cuidado do lar e dos filhos, recebia piores salários.

De acordo com Hirata (2018, p. 15), na sociedade de classes as “mulheres [...] não têm existência enquanto sexo social, mas fazem parte, com outras categorias, do exército industrial de reserva”. A presença da força de trabalho feminina no mercado de trabalho não tornava apenas possíveis maiores lucros ao capitalista, mas tinha também a função de rebaixar o valor da força de trabalho em geral. Na Europa burguesa a mulher era tratada como um “ser frágil”, “delicada”, mas nem por isso mesmo deixava de ser um “segundo sexo”, conforme a famosa expressão da filósofa feminista Simone de Beauvoir. Em suma, a presença da mulher na produção e reprodução da vida social não era apenas secundária, mas também, e sobretudo, subordinada ao homem.

A divisão do trabalho sexual do trabalho está profundamente enraizada na sociedade capitalista moderna, consolidando uma hierarquia que valoriza o trabalho dos homens e tolera o trabalho das mulheres (Kergoat, 2007). Mesmo o desenvolvimento econômico crescente não se consegue quebrar completamente esta estrutura societária, resultando na manutenção da desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho capitalista, bem como em outros espaços sociais.

As relações sociais, os papéis sexuais e as condições de gênero (e de “raça”), colocam o homem branco produtivo no topo da cadeia de prestígio e renda, situando-os como os agentes sociais mais destacados e valorizados, peças fundamentais das relações de poder e domínio de riqueza no interior das sociedades burguesas. Portanto, o desenvolvimento econômico observado no mundo ocidental no último século não alterou substancialmente as condições concretas da divisão do trabalho, determinadas por posição de classe, prestígio social e hierarquia de gênero e raça. A divisão social do trabalho pela dominação sexual decorre assim:

[...] das relações sociais entre os sexos; mais do que isso, é um fator prioritário para a sobrevivência da relação social entre os sexos. Essa forma é modulada histórica e socialmente. Tem como características a designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, a apropriação pelos homens das funções com maior valor social adicionado (políticos, religiosos, militares etc.) (Hirata, Kergoat, 2007, p. 599).

Hirata e Kergoat enfatizam a divisão sexual do trabalho e das relações sociais entre homens e mulheres como algo que vai além da simples divisão de papéis sociais. Ressaltam que essa divisão não é apenas uma característica das relações sociais, mas um elemento-chave para a sobrevivência dessas relações. A ideia de que os papéis de gênero são histórica e socialmente condicionados, não são fixos ou naturais, mas moldados por circunstâncias específicas ao longo da história. Mesmo hoje a posição dos homens está ligada, principalmente, à esfera da produção, ou do controle da produção, enquanto a das mulheres segue fortemente vinculada à esfera da reprodução no “mundo do trabalho capitalista”. Contudo, as mulheres têm obtido avanços, mas sempre à custa de muita dedicação e desgaste.

As hierarquias de riqueza e poder dão ânimo ao tipo de sociedade na qual vivemos, trabalhamos, sofremos, amamos, etc. As posições de maior poder e prestígio, aquelas ligadas ao mundo empresarial (dos gestores e executivos), a política, a justiça, aos setores militares, etc., extrapolam os limites do território econômico e se estende para as áreas da sociedade: religião, relações sociais, vida familiar, etc. Isto demonstra que a desigualdade não é apenas de natureza econômica, mas também se apresenta em termos culturais, facilitando ou dificultando o acesso às posições sociais mais proeminentes e influentes. A estas, as mulheres têm tido, historicamente, maior dificuldade de ingresso.

Ao salientar a designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva, evidencia-se a persistência de estereótipos de gênero que moldam as relações sociais. Por exemplo, consideremos uma família em que o pai exerce a profissão de agricultor, dedicando longas horas ao trabalho no campo para prover o sustento familiar. Enquanto isso, a mãe fica em casa dedicando-se ao cuidado da casa, limpando aposentos, preparando refeições, cuidando dos filhos, em suma, gerenciando as atividades domésticas básicas. Essa divisão sexual no interior da vida familiar impulsiona estereótipos de gênero fora do lar, enraizados na sociedade desde há muito, naturalizando no mercado de trabalho papéis sociais e de

gênero, sustentando conhecidos estereótipos, por exemplo “homem provedor” e “mulher cuidadora”. Essa dinâmica social evidencia como as posições de gênero moldam as relações econômicas, políticas e culturais, produzindo expectativas e comportamentos, tanto em âmbito privado, quanto em espaços coletivos de trabalho. Esses estereótipos contribuem para a perpetuação de desigualdades de gênero, mas são as restrições reais de oportunidade para as mulheres que alimentam esses padrões hierárquicos e as distintas posições de poder e autoridade que envolvem homens e mulheres.

Para Kergoat (2007), ao longo da história ocidental a divisão sexual do trabalho apresentou dois princípios hierárquicos básicos de separação no mercado de trabalho. O primeiro definiu socialmente os “trabalhos” agrícola, extrativista, comercial e industriais como afazeres naturalmente masculinos, enquanto as “atividades” domésticas e espirituais como fundamentalmente femininas (cuidado do corpo e da mente, educação, artesanato não comercial, cuidado alimentar, etc.). O segundo princípio hierárquico estabeleceu que o trabalho do homem, por sua natureza produtiva, tem mais valor. Assim sendo, considerando uma situação em que um homem e uma mulher desempenham as mesmas funções em uma empresa, possuindo ambos as mesmas qualificações e experiências, é comum que o homem receba um salário mais alto do que a mulher.

Estes dois “princípios naturais”, mesmo hoje em dia, estão na base da desigualdade econômica, política e cultural de gênero no mercado de trabalho, além de naturalizar a opinião de que “o homem deve ganhar mais do que a mulher”.

Na contemporaneidade, apesar de avanços significativos nas políticas de igualdade de gênero, a divisão sexual do trabalho continua a se manifestar em formas sutis e persistentes, como poderemos ver no próximo capítulo. Inovações trabalho remoto, trabalho por aplicativo, etc., por exemplo, oferecem novas perspectivas ao mercado de trabalho, com novas oportunidades e desafios. Essa reconfiguração, como aponta (Biroli, 2020), indica que a tecnologia por si só não elimina as desigualdades estruturais, podendo, inclusive, reforçá-las em novos contextos, pois que ainda se verificam mesmo nestes setores as velhas desigualdades de gênero. Além disso, a abordagem interseccional nos revela como a desigualdade de gênero se entrelaça com outras formas de discriminação, como a de raça e nacionalidade. Mulheres negras, indígenas, pobres e estrangeiras enfrentam barreiras maiores mesmo nestes novos setores da “economia digital”.

Não apenas sublinhamos a persistência da divisão sexual desigual do trabalho, mas também a necessidade de uma abordagem crítica desse fenômeno histórico, a fim de auxiliar na compreensão dos fatores que levam às desigualdades de gênero no mundo capitalista atual, principalmente em regiões não centrais da economia nacional, no nosso caso, em Teixeira de Freitas, uma cidade pequena do interior do Nordeste brasileiro. Antes de falarmos do cenário micro, precisamos tecer brevemente algumas considerações panorâmicas da história brasileira.

#### 2.4. A mulher no mercado de trabalho brasileiro

Desde a colonização nacional no século XVI, a maioria das mulheres, tanto as livres quanto as escravizadas, estava principalmente envolvida em atividades ligadas ao trabalho doméstico: limpeza, preparação de alimentos, ordenação das regras da casa, cuidado infantil e juvenil, encaminhamento espiritual, cuidados de saúde e higiene. Tal é o papel desempenhado pelas mulheres ao longo do nosso período colonial, a contribuição feminina para o funcionamento das famílias e para a organização da vida social na colônia (Priore, 2015, p.25).

Mais tarde, com a tardia abolição da escravidão, em 1888, muitas mulheres, sobretudo as pobres e negras, permaneceram trabalhando nas residências das famílias como “domésticas”. Enquanto outras exerciam ocupações próximas ao trabalho doméstico, a exemplo das “costureiras” – em geral também trabalhando no interior de uma casa. As mulheres pertencentes às camadas mais ricas (grandes fazendas, grande comércio, altas finanças, setor imobiliário, etc.) e da “classe média”<sup>2</sup> viviam, em geral, em um contexto social e econômico diferente. Embora não nunca tivessem sido submetidas à escravidão, e raramente a pobreza, também enfrentavam desafios significativos em relação às suas expectativas. Eram frequentemente educadas em casa, ou quando muito em escolas específicas para meninas. Recebiam uma educação básica, que enfatizava habilidades consideradas apropriadas para o adequado desempenho do seu papel na sociedade: instruções em música (canto, piano); preparação de bordados; treinamento básico em língua estrangeira (basicamente o latim, podendo também ter acesso ao francês). No entanto, mesmo possuindo este tipo de educação as mulheres das classes dominantes eram

---

<sup>2</sup> No período, setor econômico de renda que recebe valores de renda ou salário acima da média dos trabalhadores, composto basicamente de indivíduos brancos (ou lidos como tal) e livres.

frequentemente direcionadas para ocupações consideradas mais adequadas ao seu perfil, tais como magistério (educação básica inicial) e cuidados básicos em saúde (algo como a atual enfermagem), em lugar de carreiras tradicionais e muito valorizadas: teologia, direito, magistratura, medicina, engenharia, finanças, comércio (exportação e importação), negócios, dentre outras.

As mulheres até poderiam buscar empregos remunerados em escritórios e empresas, mas em geral trabalhavam como professoras particulares, de letras, moral e algumas ciências. A docência passou a ser vista como uma extensão do papel feminino ligado ao cuidado, à paciência e à moralização, o que contribuiu para a feminização dessa profissão e, conseqüentemente, para sua desvalorização social e salarial. Mesmo nessas ocupações, as mulheres enfrentavam barreiras para o ingresso e a permanência, sendo quase sempre prejudicadas por pressões sociais e familiares, salários baixos e obrigações domésticas. Frequentemente se casavam cedo, e logo assumiam responsabilidades conjugais e domésticas que não tinham como compartilhar, como “cuidar do marido” e dos filhos, organizar da casa, comandar os empregados domésticos (quando os tinham), fortalecer os laços com famílias próximas, frequentar a igreja (com os filhos e, menos frequentemente, com o marido), dentre outras obrigações intrinsecamente femininas.

Embora as mulheres da elite tivessem mais liberdade de movimento e acesso a recursos do que as mulheres pobres, também pesavam sobre elas imposições sociais, tradições culturais e expectativas de todos os setores (sociedade, família, igreja, círculo de amizades). Essa condição praticamente não se alterou no Brasil ao longo de todo o período imperial (1822-1889) e da Primeira República (1889-1930).

Entre 1930 e 1980 ocorria o início de uma aceleração econômica nacional, em razão do avanço da indústria brasileira ao longo do período. Cresceu o número de mulheres que adentraram o mercado de trabalho industrial nacional, com uma participação pequena, mas considerável, no processo da industrialização e urbanização do Brasil. A produção de mercadorias vinha crescendo, alimentando o consumo da sociedade brasileira, fazendo com que o mercado de trabalho demande de mais força de trabalho. Mais barata, a mão de obra feminina obteve algum espaço na manufatura no período, mas em geral em funções de menor remuneração. Mesmo em momentos de progresso econômico (momentâneo) as mulheres trabalhadoras seguiam ligadas aos serviços e afazeres domésticos.

A partir de 1970 observa-se um aumento significativo da presença feminina no mercado de trabalho do país, com as mulheres ocupando posições em setores anteriormente menos receptivos à sua presença, como construção civil, metalurgia e transportes (Hirata, 1998). De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para o ano de 1970, 69,3% das trabalhadoras ainda se concentravam no mercado de trabalho no setor doméstico 38,8% nos serviços, 16,1% em atividades sociais, 9,9% na indústria de transformação, 6% no comércio, 2,6% na administração pública, 0,4% nas indústrias da construção civil e 4,9% em outros ramos de atividades. No setor industrial as mulheres tinham presença na indústria têxtil e de produção alimentícia, setores que de alguma forma elas já tinham convivência, mas em condições não industriais. O número de mulheres no mercado de trabalho, portanto, cresceu em 1970, para logo em seguida sofrer uma queda (1972). Paralelamente, desde os anos 1970 as mulheres vinham conquistando relativos avanços no acesso à educação e postos de trabalho não tradicionais para elas. No entanto, mesmo com estes progressos não foram estabelecidas condições de igualdade profissional em relação aos homens no final do século passado.

É relevante destacar ainda, que durante a década de 1980 houve uma revisão da concepção social da feminilidade. Surgiram novas proposições, que enfatizavam o princípio da igualdade entre os gêneros, e discussões sobre necessárias mudanças nas normas legais e morais se tornaram mais frequentes. Ficaram mais evidentes para a sociedade as restrições às mulheres, aquilo que lhe era socialmente reconhecido, permitido e atribuído. Ficou mais evidente o debate crítico sobre que era tratado como a "natureza social" do homem e da mulher (Del Priore, 1997). Além disso, emergiu compreensões de que qualquer definição *a priori* de papéis e identidades de gênero, bem como de padrões naturais de comportamento de mulheres e homens estavam sujeitos a mudanças,

No início do século XX mulheres que trabalhavam como operárias em fabricas têxtis eram descritas como "frágeis" e "mocinhas infelizes", portanto desprotegidas e vulneráveis (Rago, 2015). Em 1901, de acordo com dados de um dos primeiros levantamentos da situação da indústria de São Paulo, 72,7% da classe trabalhadora era composta por mulheres e crianças, sendo cerca de 50% por mulheres. Vinte anos depois o número de mulheres era ainda um pouco maior em termos percentuais nos principais núcleos industriais têxteis do país:

Em 1919, as mulheres continuaram sendo maioria no ramo [industrial], tanto no estado de São Paulo quanto no Distrito Federal. [...] no recenseamento de 1920 foram inspecionadas 247 indústrias têxteis; do total de 34.825 operários arrolados, 14.352 (41,21%) eram homens e 17.747 (50,96%) eram mulheres. (Rago, 2015, p. 581).

As operárias, além de enfrentavam as duras condições gerais na indústria brasileira do período, com jornadas extensas, baixos salários e insalubridade, eram frequentemente associadas a pessoas pouco capazes de exercer seu trabalho, e muitas vezes direcionadas para as atividades de “habilidades naturais femininas”, como ocupações que requeriam paciência e delicadeza. Nas fabricas as mulheres costumavam ocupar os cargos de salário mais baixo. Mas a presença da mulher operária da indústria têxtil, uma das maiores do país, é parte significativa do processo de industrialização brasileiro, entre 1930 e 1960. Trata-se, portanto, de uma contradição.

Nos outros ramos industriais a presença da mulher era bem menor em meados do século XX. Mas além das operárias que trabalhavam diretamente nas fábricas existiam também muitas mulheres exercendo o ofício de costura doméstica, para atender demandas fabris. Nesse segmento as jornadas de trabalho podiam ser ainda mais longas.

Embora o número de trabalhadores estivesse ficando maior com o avançamento do processo de industrialização do país, começava um processo de expulsão das mulheres da indústria nacional, para abrir caminho para o emprego da força de trabalho masculina (Rago, 2015). Em 1950 a participação das mulheres na indústria, que chegou a ser de 76% da força de trabalho nas fábricas brasileiras em 1872, quando a pequena indústria brasileira era basicamente de produtos alimentícios e têxteis, caíram para apenas 23%, pois:

As barreiras enfrentadas pelas mulheres para participar do mundo dos negócios eram sempre muitos grandes, independentemente da classe social a que pertencessem. Da variação de salarial, à intimidação física, da desqualificação intelectual ao assédio sexual (Rago, 2015, p. 581).

Os obstáculos ao ingresso das mulheres cresciam na mesma proporção da diversificação da indústria, isso porque o nobre setor da produção era associado ao trabalho masculino, bem como a presença de mulheres no ambiente fabril era malvista, por desorganizar a hierarquia social e moral do período (Rago, 2015). Ao

longo do processo de modernização produtiva do Brasil havia uma grande valorização da família patriarcal. Neste modelo a mulher (mãe) que trabalhava “fora de casa” não era “vista com bons olhos”, pois se acreditavam que condição poderia enfraquecer a ordem familiar, uma vez que os filhos “cresceriam soltos”, ou seja, sem a vigilância moral constante da mãe. Para a mentalidade da época, mais importante do que o trabalho era o matrimônio e a maternidade para a mulher.

Além da industrialização e do crescimento urbanização do Brasil, surgiram também novas oportunidades de emprego para as mulheres na educação, setor no qual sua presença sempre foi forte, e nos escritórios de empresas privadas. No entanto, também aqui elas eram alvos de visões moralistas e más condições de trabalho.

Foi em meio a situações como estas de desigualdade que algumas mulheres brasileiras começaram a divulgar ideias “femininas”, através de publicações como a revista *A Mensageira*, periódico publicado entre 1897 e 1900, e a Revista Feminina, que saiu entre os anos de 1914 e 1936. Estas publicações desafiavam o discurso dominante. Em meio a estas lutas aparecerem algumas estratégias, como, por exemplo, o fato de médicos, que apoiavam a luta das mulheres, defenderem um modelo de feminilidade que incluía o trabalho e a educação profissional, reforçando o ideal da mulher trabalhadora moderna e “mãe de família”.

Outro obstáculo era o preconceito com o trabalho manual. Geralmente ocorre com as mulheres mais pobres, porque estas precisavam trabalhar para assim poderem sustentar suas famílias, não podendo “se dar ao luxo” de atender aos desejos dos moralistas. Mas por trabalharem em “empregos inferiores”, essas trabalhadoras sofriam um duplo preconceito, por serem pobres e mulheres. Esse contraste social também foi utilizado para explicar a exploração do trabalho feminino da época, sublinhando a desigualdade de classe e o duplo padrão moral em relação ao papel das mulheres na sociedade.

Com todas as suas dificuldades, o movimento sindical operário teve papel importante não só na luta por melhores condições de trabalho, mas também na defesa da dignidade e dos direitos da mulher trabalhadora. Durante os protestos e as greves havia sempre uma preocupação especial em proteger a integridade da mulher trabalhadora, particularmente expostas à exploração moral e sexual, além da precariedade laboral. Sendo o movimento um instrumento de resistência coletiva, no qual as mulheres podiam participar por direitos trabalhistas, elas também podiam lutar

contra a sua inferiorização pessoal e social. As mulheres anarquistas e socialistas desempenharam papel fundamental neste momento inicial de consolidação do movimento operários nas três primeiras décadas do século XX, apoiando tanto as causas operárias, quanto as causas das operárias, promovendo discussões sobre os desafios enfrentados pelas operárias nas fábricas e nas vidas social e política. Citando um caso inusitado, Rago nos apresenta o envolvimento do movimento operário com a causa feminina na indústria (2015, p. 594):

O movimento operário protestou contra as inúmeras formas de exploração do trabalho feminino e infantil [...] a primeira grande greve têxtil desencadeada pelos operários da fábrica Aliança e Cruzeiro, na Capital Federal [Rio de Janeiro], em 1903, tinha como motivo central a demissão de uma operária que tivera um filho do mestre que a despedira.

Mas não é difícil perceber que mesmo o movimento operário da primeira metade do século XX ainda estava preso a certas compreensões do lugar mulher. Neste exemplo, a operária demitida serviu de causa para uma ação mais enérgica do sindicato, também em razão de ser esta uma futura “mãe desempregada”, causando ainda mais indignação o fato do pai do bebê ser o seu chefe.

Apesar disso, houve alguns avanços na luta feminina por seus direitos, especialmente em um contexto marcado pelo enfraquecimento das oligarquias e pelas transformações políticas e sociais iniciadas com a Revolução de 1930, momento em que o Estado brasileiro passou a intervir de forma mais direta nas relações de trabalho e nas questões sociais. Foi a Constituição brasileira de 1934 que garantiu pela primeira vez direitos trabalhistas específicos para as mulheres no Brasil. Entre os principais direitos assegurados estavam a proteção especial ao trabalho feminino, com a regulamentação da jornada e das condições de trabalho, visando evitar a exploração da mão de obra feminina. Além disso, “ficou proibido o trabalho de mulheres em indústrias insalubres ou perigosas, visando preservar a saúde e segurança das trabalhadoras” (Brasil, 1934). Isso demonstrou uma preocupação legislativa em proteger a mulher, vista quase sempre como um “ser frágil” de áreas de maior risco à saúde. Outro ponto de grande importância foi a introdução da Licença Maternidade remunerada de 84 dias, um avanço significativo à época na proteção das mulheres grávidas. A constituição assim estabelecia: “às mulheres será assegurado descanso antes e depois do parto, sem prejuízo do salário” (Brasil, 1934). Isso refletiu

um reconhecimento legal da necessidade de proteção especial para mães no mercado de trabalho, garantindo tempo de recuperação antes e após o parto.

Além disso, a Constituição de 1934 incluiu o princípio da igualdade salarial, determinando que homens e mulheres que desempenhassem funções equivalentes deveriam receber o mesmo salário, o que foi um passo importante no combate à discriminação salarial de gênero (BRASIL, 1934). Essa conquista não ocorreu de forma espontânea, mas foi resultado das lutas históricas das mulheres por reconhecimento, melhores condições de trabalho e igualdade de direitos. Embora a implementação prática desse princípio encontre desafios ao longo do tempo, essa foi uma conquista jurídica notável para a inclusão e proteção das mulheres no mercado de trabalho.

Os avanços legais na proteção dos direitos trabalhistas das mulheres foram evidenciados mais uma vez na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pela Lei nº 5.452 de 1943 (Brasil, 1943), durante o governo de Getúlio Vargas. Esse período foi marcado por uma maior centralização do poder estatal e pela consolidação do trabalhismo como política de Estado (Fausto, 2009), no qual o governo passou a regular de forma mais direta as relações entre capital e trabalho. A CLT, além de fortalecer as proteções às mulheres, incluiu regulamentações específicas sobre o trabalho feminino. Por exemplo, ampliou a proteção à maternidade ao assegurar “o direito ao salário-maternidade durante o período de licença”. Este direito visa garantir uma remuneração justa durante o período de afastamento da trabalhadora para cuidados com o recém-nascido, refletindo uma preocupação com o bem-estar das mães e a estabilidade econômica durante esse período. A legislação também continuou a proibir a participação de mulheres em atividades consideradas insalubres ou perigosas, mantendo uma proteção especial para sua saúde e segurança: “É vedado o trabalho de mulheres em indústrias insalubres, perigosas ou que possam afetar a saúde”. Esses avanços foram resultado das lutas das mulheres trabalhadoras, operárias, sindicalistas e daquelas ligadas aos movimentos anarquistas e socialistas que passaram a denunciar as desigualdades enfrentadas e a reivindicar melhores condições de vida e de trabalho (RAGO, 2015). Mesmo com a incorporação de parte dessas demandas pelo Estado durante o governo Vargas, esse processo ocorreu de forma limitada e marcada por uma visão que associava a mulher à fragilidade e à maternidade. Assim, embora a legislação trabalhista tenha representado um avanço importante, ela não rompeu com as desigualdades de gênero existentes, mantendo

restrições à atuação das mulheres em determinados setores da indústria e reforçando hierarquias sociais já consolidadas (Fausto, 2009; Saffioti, 2013). Dessa forma, apesar das conquistas, as mulheres brasileiras ainda estavam longe de alcançar a paridade com os homens no mundo do trabalho.

A “onda feminista” dos anos 1960-70 foi também muito importante para a luta pela igualdade, pois cobrava políticas para o fim da discriminação de gênero na sociedade e o reconhecimento da mulher como sujeito econômico. No contexto internacional, esse período ficou conhecido como a segunda onda do feminismo, impulsionada pelas lutas por direitos civis, pelos movimentos estudantis e pelas transformações culturais do pós-guerra. Esses movimentos passaram a questionar de maneira mais crítica a divisão sexual do trabalho, as desigualdades salariais e a ideia de que o lugar da mulher deveria se restringir ao espaço doméstico (SAFFIOTI, 2013; SCOTT, 1995). No Brasil, essas discussões ganharam força em meio a um cenário político marcado pela ditadura civil-militar (1964–1985), que limitava a atuação dos movimentos sociais, mas não conseguiu silenciar as mulheres. (DEL PRIORE, 2011; SAFFIOTI, 2013).

Nesse contexto, além de lutarem por melhores salários e ampliação de direitos trabalhistas, as feministas brasileiras buscavam o reconhecimento e valorização do “trabalho doméstico”, tradicionalmente invisibilizado, desvalorizado pela sociedade patriarcal. Silvia Federici (2017) destaca que apesar de não remunerado o trabalho doméstico é essencial para o funcionamento do capitalismo, pois garante a reprodução da força de trabalho.

A Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (CEDAW), adotada pela ONU em 1979, também foi um instrumento legal muito importante. O documento obrigava os países signatários a adotarem medidas para eliminar a discriminação de gênero no trabalho e em outras esferas da vida social (ONU Mulheres, 1979).

Em 1975 se formaram grupos feministas e núcleos de Mulheres, tornando-se fundamentais no processo de redemocratização do país, pressionando pela reformulação de códigos sociais e leis obsoletas. Buscavam leis mais compatíveis com a real presença das mulheres na sociedade e na economia. Esses grupos constantemente se reexaminavam e reavaliavam os papéis sociais das mulheres, incluindo a discriminação no mercado de trabalho. Além disso, criticaram as políticas salariais e apelaram a serviços públicos de apoio às mães trabalhadoras.

Mobilizações lideradas por mulheres de classe média, sejam elas donas de casa ou profissionais liberais, reuniram diversos grupos com orientações culturais e ideológicas diferentes em torno do combate à violência, à opressão e à discriminação.

As trabalhadoras urbanas incorporaram questões de envolvimento político extraídas da vida diária em casa e de experiências no local de trabalho como ponto de partida para questionar as tradicionais divisões de trabalho por gênero, as hierarquias de emprego empresarial e a dinâmica de poder da sociedade.

Durante a década de 1980, em um contexto marcado pelo processo de abertura política e redemocratização do Brasil, após anos de ditadura civil-militar, a igualdade de gênero e discussões sobre legislação e condutas culturais se fortalecem devido ao grande número de grupos coletivos de mulheres na luta contra a desigualdade. As restrições sobre o que é considerado apropriado para as mulheres e o que é reconhecido, permitido ou atribuído como parte da sua “natureza social” estão cada vez mais visíveis. Avança o feminismo no movimento sindical (Giulani, 2004, p. 539):

Assim como há uma confluência entre propostas de renovação da cultura sindical e os movimentos populares, também ocorre uma união entre grupos de mulheres trabalhadoras, grupos feministas, algumas organizações sindicais, partidos e alguns setores que atuam nas instituições de administração do Estado. Vários desses grupos chegam, por caminhos diferentes, à necessidade de repensar a divisão sexual do trabalho

Em 1986 foi criada a Comissão da Questão da Mulher Trabalhadora no âmbito nacional da Central Única dos Trabalhadores (CUT), organismo fundamental para organizar as demandas das trabalhadoras urbanas (Del Priore, 2015). Essa comissão buscava promover conscientização e realizar ações em prol dos direitos e interesses da mulher trabalhadora. Faziam a defesa de temas como a igualdade salarial, melhoria das condições de trabalho, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e o combate à discriminação de gênero no local de trabalho. Além disso, havia comitês sindicais envolvidos especificamente em pautas de gênero.

A formalização da organização das mulheres dentro da CUT começou com a criação da Comissão Nacional sobre a Questão da Mulher Trabalhadora durante o II Congresso Nacional da CUT, realizado em 1986 (Giulani, 2004). Essa iniciativa foi desencadeada pela necessidade sindical urgente de enfrentar a difícil condição do trabalho operário no Brasil associada à discriminação de gênero no local de trabalho. Em 12 de outubro de 1988 foi estabelecido o Dia Nacional de Luta, no Encontro

Nacional da Mulher Trabalhadora. Mas o escopo das lutas sindicais não se limitava apenas às questões trabalhistas, mas também se estendia a aspectos mais amplos da sociedade brasileira, como a participação das mulheres na política, igualdade de gênero, o acesso a direitos sociais como educação, saúde, moradia, acesso a creches e combate à violência doméstica, estabelecendo a compreensão de que a vida da mulher brasileira se dava dentro e fora do trabalho (SARTI, 2004).

Durante o 8º Congresso Nacional da CUT, realizado em 2003, a Secretaria Nacional sobre a Mulher Trabalhadora (SNMT) foi criada. Dentre as primeiras campanhas nacionais da Secretaria destacou-se a campanha "Creche para Todos".

A Constituição de 1988, ainda hoje em vigor, deu novo impulso ao reconhecimento dos direitos da mulher no âmbito das relações de trabalho. Sua elaboração ocorreu em um momento de redemocratização do país, após mais de duas décadas de ditadura civil-militar, quando a sociedade passou a se reorganizar politicamente e os movimentos sociais ganharam mais força e espaço de atuação. A Carta Magna nacional estabeleceu a dignidade da pessoa humana como um dos princípios fundamentais da República. Como parte do processo de redemocratização, a Constituição destacou a importância da cultura, do meio ambiente e da participação popular na criação das leis, assegurando direitos fundamentais em áreas como saúde, educação, relações de consumo e relações de trabalho (Andrade, 2018). Estabeleceu também o princípio da isonomia afirmando que "todos somos iguais perante a lei", princípio a partir do qual as mulheres tiveram os seus direitos trabalhistas garantidos (Evangelista, 2023), resultados de ações dos movimentos trabalhistas.

Em 2017 foram aprovadas algumas modificações na CLT, com a Lei nº 13.467, chamada "Reforma Trabalhista". Essa reforma trouxe alterações significativas e, embora tenha mantido algumas proteções para as mulheres, gerou debates importantes sobre seus futuros impactos negativos no mundo do trabalho. Por um lado, a lei introduziu medidas que, no papel, visavam promover a igualdade, como a aplicação de multa em casos de comprovada discriminação salarial por gênero. Contudo, as maiores controvérsias surgiram em outros pontos. A mais polêmica foi, sem dúvida, a nova regra para o trabalho de gestantes e lactantes em ambientes insalubres. A reforma passou a exigir que a trabalhadora apresentasse um atestado médico para ser afastada de atividades com insalubridade de grau médio ou mínimo, o que, segundo críticos, representou um grave retrocesso na proteção à maternidade (Carelli, Gomes, 2017). Mas o debate central girou em torno do potencial precarização

que esta reforma poderia gerar na organização dos trabalhadores e trabalhadoras ao longo do tempo, com o movimento sindical argumentando que, ao transferir para a mulher o ônus de provar o risco à sua saúde a lei fragilizava a sua posição no emprego. Essa visão se mostrou tão forte que, posteriormente, o Supremo Tribunal Federal (STF) julgou a medida inconstitucional, reafirmando a proteção integral à gestante e à lactante (Brasil, 2019). Além disso, a regulamentação de novas modalidades, como o trabalho intermitente, foi vista pelo movimento como uma porta de entrada para a instabilidade no emprego, afetando principalmente as mulheres, que são maioria em setores mais vulneráveis. Com a reforma o Estado procurava ajustar a legislação às “novas realidades” do mercado de trabalho brasileiro, mantendo a proteção dos direitos essenciais das trabalhadoras, mas ao preço de tornar mais instável o emprego. Na verdade, a nova reforma trabalhista visava aumentar o tempo de contribuição dos trabalhadores e trabalhadoras no Brasil.

Embora muitas mudanças tenham ocorrido na sociedade brasileira ao longo do seu desenvolvimento social, econômico, político e cultural, as trabalhadoras brasileiras seguem na luta pela realização dos seus direitos, inscritos em lei, e da conquista de novos, com ênfase na ampliação dos espaços de atuação no mercado de trabalho. Uma luta que extrapola o campo sindical e das organizações políticas. Uma luta cotidiana, permanente.

Apesar das mudanças no mundo do trabalho ao longo da história brasileira, é notório que muitos dos problemas e barreiras que as mulheres ainda precisam enfrentar para ingressar e se manter no mercado do trabalho ainda estão por aí, em uns lugares mais do que em outros, pois o capital e o patriarcado, expressos em posições machistas, na misoginia etc., marcam a cultura nacional, naturalizando a subordinação da mulher, por meio de narrativas, mecanismos e controles que dificultam a sua ascensão social. É preciso examinar em detalhes essas barreiras, pois elas continuam a obstaculizar o ingresso e a permanência de muitas mulheres no mercado de trabalho. No próximo capítulo falaremos especificamente sobre as condições atuais de acesso e permanência das mulheres trabalhadoras de emprego em setores administrativos empresariais na cidade baiana de Teixeira de Freitas, localizada no extremo sul do estado.

Ao olharmos para a história percebemos que a posição da mulher no mercado de trabalho não foi por acaso, nem é natural. Vimos que, desde há muito tempo, se construiu a ideologia de que existem "trabalhos de homem" e "trabalhos de mulher",

e isso teve a função de manter as mulheres em posição de menor prestígio e mais e salários inferiores, mesmo quando elas trabalhavam tanto ou mais que os homens.

Por fim, o que este capítulo tentou mostrar é que essa desvalorização do trabalho da mulher faz parte de um processo histórico permanentemente alimentado, que foi mudando com o passar do tempo, mantendo o fundamental da dominação patriarcal por um lado e, por outro, ampliando os esforços sociais e a luta trabalhista das mulheres por igualdade. Conhecer esse passado nos ajuda a enxergar as dificuldades de hoje com outros olhos e desejar um futuro promissor.

Com o próximo capítulo temos o objetivo de sair um pouco da teoria, para ouvir vozes femininas que contam histórias de quem ainda vive a dura realidade do trabalho no Brasil, principalmente longe dos grandes centros urbanos. A ideia é trazer alguns relatos de mulheres trabalhadoras que exercem funções de destaque em escritórios de médias e grandes empresas de Teixeira de Freitas, para nos ajudar a refletir sobre as relações de trabalho, como estas relações marcam o dia a dia destas mulheres e, tão importante quanto, o que elas têm feito para lidar com os obstáculos e desafios de seguir em frente em suas profissões e buscar uma vida mais equilibrada em meio a afazeres profissionais cada vez mais sufocante para as mulheres brasileiras.

### **3. CAPÍTULO 2 – PANORAMA DO MERCADO DE TRABALHO FEMININO NO SETOR ADMINISTRATIVO PRIVADO EM TEIXEIRA DE FREITAS (2010-2022)**

#### **3.1. Preâmbulo Metodológico**

No capítulo anterior, vimos que a inserção da mulher no mercado de trabalho ao longo da história não foi fácil, e que muitas vezes elas acabaram em posições não valorizadas, mesmo sendo importantes uma parcela significativa da força de trabalho na economia países capitalistas.

Neste capítulo vamos trazer o contexto da mulher trabalhadora situada no setor administrativo empresarial no município baiano de Teixeira de Freitas, entre os anos 2010 e 2020. Para tanto, entrevistei cinco mulheres que construíram suas carreiras no setor administrativo em empresas teixeirenses neste período; hoje estas trabalhadoras atuam em cargos de liderança nas empresas. Para preservar a segurança e privacidade destas mulheres, tomamos a decisão metodológica de denominá-las por outros nomes que não os próprios. Assim, nossas entrevistadas serão chamadas Esther, Lavinnea, Camila, Nathalia e Fatima. Ouvi-las foi uma forma de entender como certas atitudes passadas ainda aparecem no mundo do trabalho feminino atual, com suas consequências, ainda que de formas diferentes.

As entrevistas foram gravadas com autorização das participantes, transcritas e analisadas por meio de categorias temáticas definidas a partir dos objetivos da pesquisa, tais como ingresso, permanência, desigualdades salariais, divisão sexual do trabalho, assédio e possibilidades de ascensão. Também foram consideradas categorias emergentes que surgiram nas narrativas, como autoconfiança, julgamentos públicos e impactos emocionais em ambientes masculinos. Para isso foi preparado um questionário com 45 perguntas, dividido em seções, sendo aplicado por meio de uma entrevista semiestruturada, com duas questões fechadas. A Parte 1 trata das “Informações Gerais” (perguntas 1 a 6). É neste ponto que se realiza a identificação de cada uma das entrevistadas: nome (fictício), idade, local de nascimento, nível de escolaridade e área de formação profissional. Também buscou-se obter informações sobre filhos (quantos e a idade deles). As entrevistas foram realizadas no primeiro semestre de 2025. O objetivo aqui era traçar um perfil básico das participantes, para saber se existiam características em comum entre elas e como o contexto pessoal poderia influenciar a carreira profissional destas mulheres trabalhadoras.

Na parte 2, temos a “Trajetória Profissional” (perguntas 7 a 9). Nessa seção, busca-se entender o caminho que cada mulher percorreu até chegar onde está profissionalmente. Perguntas sobre o início da carreira, os primeiros empregos, há quanto tempo elas trabalham em setor administrativo empresarial, qual (is) cargo (s) que ocuparam nessa área. Esta seção nos ajudou a mapear a evolução da carreira e a identificar se o setor administrativo foi uma escolha desde tomada desde o começo, ou se foi algo que aconteceu ao longo do tempo.

A seção 3, “Mercado de Trabalho e Dificuldades” (perguntas 10 a 20), visam identificar os desafios da carreira na entrada no mercado de trabalho em Teixeira de Freitas; perguntas sobre se elas encontraram dificuldades para conseguir o primeiro emprego na cidade e, depois, se tiveram problemas para ingressar em segmentos mais altos da hierarquia das empresas. As entrevistadas apontaram uma lista de obstáculos, tais como falta de experiência, discriminações de gênero e racial, salário baixo, falta de oportunidades, entre outras dificuldades. Uma pergunta chave aqui foi se elas acreditavam que o fato de serem mulheres teria influenciado de alguma maneira os processos de contratação. O objetivo é identificar as barreiras iniciais e a percepção delas sobre o impacto da sua condição de mulher na inserção profissional.

A parte 4 do questionário, intitulada “Atuação Profissional em Setor Administrativo e Desafios” (perguntas 21 a 29) focou no dia-a-dia do trabalho, bem como os desafios enfrentados diariamente na carreira administrativa. Perguntas um tanto delicadas sobre os maiores obstáculos para se manter no setor, os principais desafios para se manter na carreira, como conciliar vida pessoal e profissional, a angústia da discriminação, a falta de promoção, carga de trabalho excessiva, assédio moral e sexual. Também foram levantadas as motivações para a escolha das carreiras e o porte da empresa onde trabalham. Outras perguntas importantes foram se acreditam na igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no interior da empresa ou se já presenciaram ou vivenciaram discriminação ou preconceito no ambiente de trabalho por ser mulher. Essa parte possibilitou a compreensão dos desafios contínuos e da percepção de gênero no ambiente de trabalho atual.

A seção 5, “Liderança Feminina e Perspectivas” (perguntas 30 a 45) foi a parte mais focada nas entrevistadas que alcançaram cargos de liderança nas empresas onde trabalham. Perguntas relativas ao processo para se chegar à liderança, os desafios específicos que enfrentaram para serem promovidas e como lidaram com isso. Foi perguntado se sentiram que a liderança delas era vista de forma diferente

por serem mulheres e se o estilo de liderança era influenciado pelo gênero. Também foram abordados os desafios específicos da gestão de equipes e se elas acreditam que as mulheres enfrentam mais dificuldades para liderar. Por fim, foi solicitada a opinião delas sobre o aumento da presença feminina no setor administrativo de Teixeira de Freitas e o que precisa ser feito para melhorar a inserção e permanência das mulheres nesse mercado. O objetivo era explorar as experiências de liderança, as percepções sobre o impacto do gênero na gestão e as sugestões para o futuro da participação feminina no setor.

Evidentemente o número de mulheres aqui entrevistadas não reflete a totalidade das trabalhadoras do setor administrativo no município. Trata-se de uma amostra restrita, em razão das limitações próprias do trabalho de campo, como a dificuldade de acesso às participantes, a ausência de registros públicos detalhados sobre o setor e o tempo reduzido disponível para a realização desta monografia. Contudo, amostras aleatórias são comuns em pesquisas qualitativas de graduação, cujo foco da pesquisa em História Oral aqui realizada não foi tanto o coeficiente numérico da amostra, mas os relatos singulares das entrevistadas. Assim, mesmo reduzido, o conjunto de entrevistas é significativo para os objetivos propostos, pois revela aspectos recorrentes e profundos da experiência feminina no mundo do trabalho administrativo privado em Teixeira de Freitas.

Além das entrevistas, foram utilizadas fontes secundárias, como dados estatísticos do IBGE e literatura acadêmica sobre trabalho feminino ao longo da história. Essas fontes foram mobilizadas tanto para contextualizar historicamente a participação feminina no mercado de trabalho no capitalismo, permitindo também dialogar com os relatos das entrevistadas, situando suas experiências em um quadro mais amplo de desigualdades de gênero.

A análise dos dados da pesquisa oral seguiu o método que se orienta pela leitura recorrente das entrevistas para identificar padrões de sentido, recorrências e elementos divergentes. As falas foram organizadas em categorias que permitiram relacionar as experiências individuais às estruturas sociais que atravessam a vida profissional das mulheres, evidenciando desde obstáculos históricos até formas contemporâneas de desigualdade.

### **3.2. Perfil socioeconômico de Teixeira de Freitas: entendendo o cenário local.**

Para entender melhor o contexto social no qual essas mulheres estão inseridas, precisamos buscar compreender um pouco a cidade na qual elas vivem e trabalham atualmente: Teixeira de Freitas.

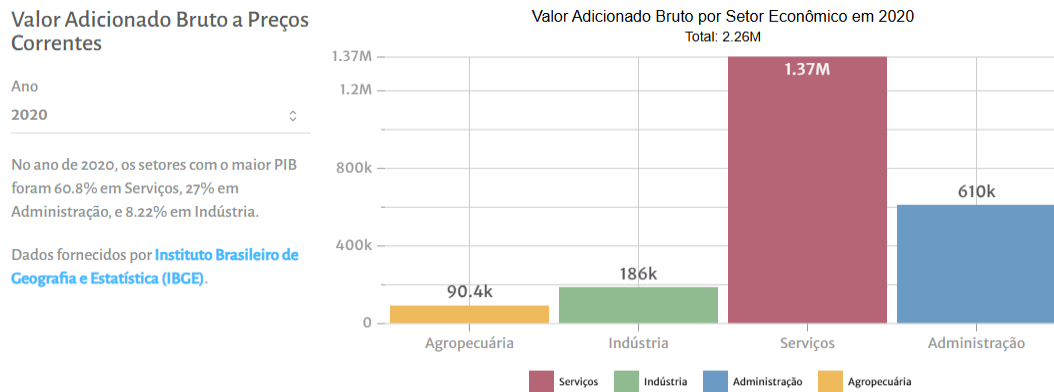
Teixeira de Freitas é uma cidade localizada no Extremo Sul da Bahia. Enquanto cidade, foi fundada em 09 de maio de 1985. Apesar de sua “juventude”, se comparação com outros municípios baianos, consolidou-se rapidamente como um polo econômico, principalmente de serviços, da região do extremo sul da Bahia. Ao longo dos anos a cidade passou por rápido crescimento urbano, e seu número de habitantes aumentou 87% nos últimos 25 anos (IBGE, 2022). Segundo o último censo do IBGE, a população teixeirense, que era de 145.216 habitantes em 2010, teve um crescimento em torno de 5%, com uma estimativa de uma população de mais 153 mil pessoas em 2024. Esse crescimento é 2,4 vezes maior que a média do estado da Bahia e 1,6 vezes maior que a média nacional. Também cresceu muito a taxa de urbanização, acima de 90% já em 2010, refletindo sua vocação como centro urbano regional. Comparando a outros municípios baianos, atualmente Teixeira de Freitas está posicionado como a 13º cidade mais populosa do estado. A densidade demográfica em 2022 era de 124,58 habitantes por km<sup>2</sup>. A cidade é uma das maiores do extremo sul, rivalizando em população com Porto Seguro, exercendo influência sobre os municípios vizinhos, especialmente na oferta de serviços de saúde e educação.

Na área da educação, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), principal indicador da qualidade da Educação Básica, subiu, para os anos iniciais, de 4,3 em 2011 para 4,6 em 2021. Já nos anos finais, o avanço foi de 3,5 para 4,0, considerando o mesmo período (QEDU, 2023). Apesar do pequeno avanço na educação, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,685, em 2010, é considerado “médio”, segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) (2013). Um dos fatores que puxa esse índice para baixo é a renda per capita, já que naquele ano 38% das pessoas viviam com até meio salário mínimo por mês (PNUD, 2013).

O aumento populacional foi acompanhado também pelo o desenvolvimento econômico. O Produto Interno Bruto (PIB) per capita, que mede a renda por habitante, cresceu mais de 60% na última década, passando de R\$ 10.913,60 em 2010 para R\$ 17.504,82 em 2021 (IBGE, 2023). Por outro lado, este número demonstra o forte

contraste social, onde se observa uma enorme desigualdade entre os mais ricos e os mais pobres no município na atualidade.

**Figure 1** – Valor Adicionado Bruto por setor econômico em Teixeira de Freitas (2020) Fonte: Observatório Setorial



Territorial Sebrae, com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2020)

O núcleo da economia da cidade sempre girou mais forte em torno dos setores de serviços (comércio) e agricultura (agronegócio). A indústria, por sua vez, é fraca. Com a silvicultura do eucalipto e a expansão da agropecuária a cidade acelerou o seu crescimento e novas empresas ligadas ao setor madeireiro e de serviços surgiram (IBGE, 2020).

Segundo dados do IBGE, o setor de serviços respondia por mais de 60% do PIB do município em 2020, seguido pelo setor público 27% e pela indústria 8,22% e pela agropecuária 4,0%.

Esse crescimento ampliou no município as vagas de emprego no setor administrativo das empresas, tanto no ramo comercial, quanto no agronegócio. O crescimento do número de empresas significou o crescimento de equipes administrativas.

Por consequência do crescimento houve também uma expansão do trabalho formal. Segundo dados do IBGE o número de pessoas com a carteira assinada aumentou mais de 25% entre 2010 e 2022, chegando a 32.162 trabalhadores (IBGE, 2023).

Contudo, ao analisarmos os dados pelo recorte de gênero, percebemos que o progresso não foi igual para todos.

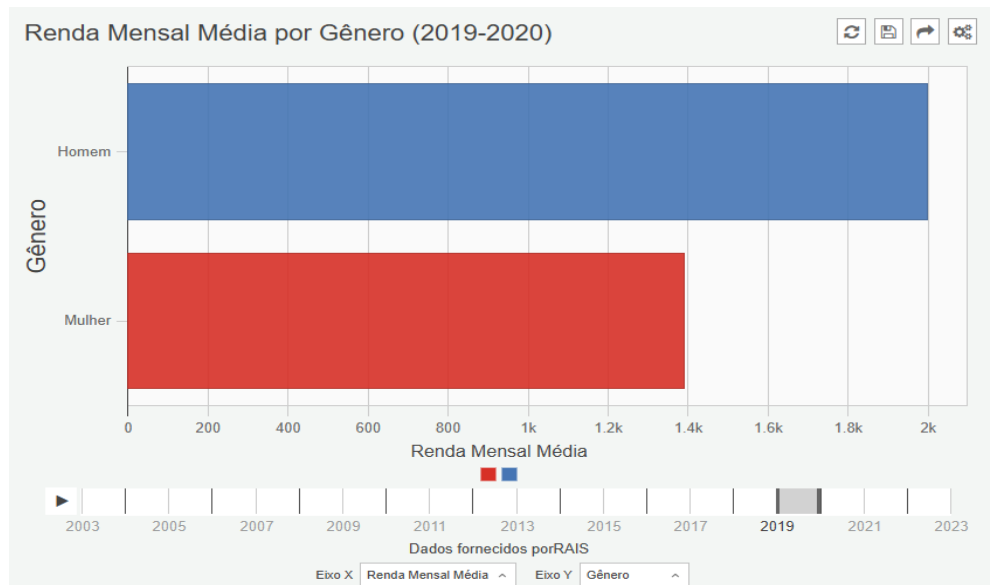


Figura 2 - Renda Mensal Média por Gênero em Teixeira de Freitas (2019-2020)

Fonte: BRASIL. DataViva: plataforma de visualização de dados da RAIS. Teixeira de Freitas – Renda Mensal Média por Gênero (2019).

Em 2019, o salário médio mensal na cidade era de R\$ 1.999,86, mas essa média escondia uma forte desigualdade de gênero. Segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) (2019), a remuneração média dos homens era de R\$ 2.133,18, enquanto a das mulheres era de apenas R\$ 1.815,69. As mulheres, que representavam 41,3% da força de trabalho formal, possuíam, portanto, uma remuneração média quase 15% inferior à dos homens no município.

Com o crescimento da economia de Teixeira de Freitas o setor administrativo das empresas foi se tornando mais importante. Não é uma surpresa que muitas dessas vagas de escritórios empresariais foram preenchidos por mulheres, dado o setor ser tradicionalmente empregador de força de trabalho feminina, seguindo uma tendência brasileira. Cristina Bruschini aponta que a entrada da mulher no mercado de trabalho foi muito marcada pela concentração em algumas áreas, principalmente no setor de serviços (Bruschini, 2007). Funções que exigiam maior nível de organização, comunicação e suporte, como as “de escritório”, foram socialmente vistas como “coisas de mulher”, quase como uma extensão do trabalho de cuidados que elas já faziam em suas residências.

Segundo Helena Hirata (2011), essa divisão de tarefas no mercado de trabalho capitalista muitas vezes leva a uma situação de maior precarização para as mulheres, pois mesmo trabalhando em setores mais qualificados elas ainda recebem menores

salários, além de maior dificuldade de mobilidade para os cargos de liderança nas empresas.

Então, mulheres trabalhando nos escritórios de empresas privadas de Teixeira de Freitas é um retrato local de um fenômeno nacional: a "feminização" de certas profissões, que ao mesmo tempo que "abre portas", mas também costuma limitar o crescimento profissional delas mesmo hoje.

### 3.3. "Trabalhadoras de escritório": o trabalho feminino em setores administrativos empresariais.

As histórias contadas por nossas entrevistadas ilustram como elas navegaram no ambiente difícil que é o "trabalho de escritório", buscando oportunidades e superando os desafios que surgiam a cada momento em seus caminhos. O escritório é um setor do mercado de trabalho que funciona muitas vezes como "porta de entrada" da mulher trabalhadora, responsável por empregar mais de 73% da população feminina ocupada no Brasil em 2022 (IBGE, 2023). Contudo, o ingresso nos escritórios empresariais requer certo nível de escolarização, não sendo, portanto, o principal setor empregador de mulheres no Brasil.

A situação da trabalhadora do setor de escritório vem melhorando no Brasil nas últimas décadas, mas ainda está longe de ser representativo da posição que as mulheres ocupam na sociedade brasileira. Uma pesquisa do IBGE sobre a participação social no mercado de trabalho brasileiro mostrou que embora as mulheres sejam a maioria da população, elas ocupavam algo em torno de 395 dos cargos de liderança empresarial (IBGE, 2022). Há mais de duas décadas atrás este percentual era bem menor.

Cristina Bruschini (2007) aponta que existe um "teto de vidro" (barreiras invisíveis que dificultam a ascensão das mulheres a cargos de liderança, mesmo quando possuem qualificação). Os números do mercado de trabalho provam que isso não é só uma impressão, mas sim um fato concreto do setor.

Entendendo que possa existir uma relevância crescente do setor administrativo para a economia local, com um mercado de trabalho relativamente dinâmico e, muitas vezes, competitivo, mesmo considerando aspectos que envolvem maior qualificação e atualização da força de trabalho, chamamos a atenção para este tema em termos locais.

### 3.4. Inserção das mulheres em setores administrativos empresariais de Teixeira de Freitas: trajetórias pessoais.

Depois de entendermos brevemente o contexto e o mercado de trabalho administrativo locais, podemos começar a refletir como as mulheres trabalhadoras que entrevistamos ingressaram no trabalho de escritório e buscaram se adequar a este mercado de trabalho administrativo empresarial em Teixeira de Freitas nas últimas duas décadas.

Mas antes de iniciarmos a análise das entrevistas, precisamos reconhecer que o número de mulheres trabalhadoras entrevistadas não reflete completamente o conjunto das mulheres no setor, no município. Estamos cientes de que se trata de uma amostra restrita, mas ainda assim significativa para as finalidades deste trabalho, conforme nossos objetivos.

O setor administrativo empresarial possui um campo bem amplo de atividades, como explica Chiavenato (2014 p.10), quando se refere às atividades que vão desde as funções administrativas mais simples, como "cuidar de papel", até o envolvimento de pelos menos quatro atividades principais: (1) planejamento (definir objetivos); (2) organização (arrumar os recursos e as equipes); (3) gestão de pessoal (liderar e motivar as pessoas) e; (4) controle de resultados (verificar se as metas foram alcançadas). O trabalho pode ir desde o atendimento ao cliente, organização de arquivos, gestão de projetos até controle financeiro.

Conseqüentemente, o setor de escritório é um dos que mais absorve força de trabalho, principalmente a feminina, como já dissemos. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), realizada pelo IBGE, a participação das mulheres em ocupações ligadas a serviços administrativos e complementares cresceu de forma significativa. No segmento de ocupação "Trabalhadores de Serviços Administrativos", a presença feminina, que já era a maioria antes, se consolidou ainda mais entre 2010 e 2020, passando a representar mais de 60% dos postos de trabalho nessa área (IBGE, 2023).

Mas qual o tipo de trabalho realizado? Quais oportunidades de avanço na carreira apresentam? Como são as condições de trabalho? A estas e outras questões as entrevistadas nos deram respostas que podem servir de base para percepção das condições de emprego de mulheres em setores administrativos empresariais em

Teixeira de Freitas, entre os anos de 2010 e 2020, aproximadamente, permitindo compreender como se deu o ingresso nesse setor, as experiências vivenciadas no ambiente de trabalho e os desafios enfrentados ao longo de suas trajetórias profissionais.

#### 3.4.1. Perfil e trajetória profissional das entrevistadas

Todas as entrevistadas iniciaram a sua jornada no mercado de trabalho ainda bem jovens, antes dos 20 anos, porém com experiências distintas, embora todas tivessem em comum o fato de terem trabalhado em algum momento da vida profissional em uma distribuidora de bebidas. Esther, a mais jovem, hoje com 24 anos, nascida e criada em Teixeira de Freitas, possui ensino médio completo e é casada. Possui o ensino médio completo e atualmente atua como supervisora de controle de puxada. Não possui filhos, nos relatou o seguinte sobre o início de carreira.

O meu início no mercado de trabalho foi um estágio em um colégio como auxiliar de professora. Era meio período e não era carteira assinada. Era apenas um contrato. Após isso, eu fui contratada na área de cervejaria, na empresa Kissbeer, em 2018, e fui contratada como auxiliar de monitoramento de entregas.

A trajetória de Esther reflete uma experiência comum de inserção entre os jovens e mostrando que o começo nem sempre é fácil, a possibilidade de entrada na Kissbeer mostra que oportunidades no começo da carreira podem abrir portas para funções com altos níveis de responsabilidade.

Camila, hoje com 29 anos, técnica de segurança, nascida em Teixeira de Freitas, possui superior completo em Engenharia de Produção e pós-graduação em Segurança do Trabalho. É casada e não possui filhos. Relatou:

Meu primeiro emprego foi como auxiliar de escritório numa indústria que vendia eucalipto tratado. [...]. Eu tinha como supervisora, né, direta, uma mulher também! [...]. Eu meio que me acomodei lá um pouquinho, mas logo depois eu recebi uma proposta para trabalhar no setor de logística de uma transportadora que trabalha diretamente pra Suzano, empresa de celulose aqui da cidade.

A experiência da Camila mostra a necessidade de se movimentar e aproveitar oportunidades para crescer e aprender coisas novas. Sua experiência inicial em escritório mostra um primeiro contato com rotina administrativa, e a mudança para logística evidencia busca por crescimento e diversificação de habilidades.

Já Fátima, hoje com 32 anos, nascida em Eunápolis, Bahia, mudou-se para Teixeira de Freitas aos 9 anos. Possui superior completo em Recursos Humanos e é casada, com três filhos pequenos (3 anos e 7 meses, 1 ano e 10 meses, e 4 meses). Atualmente é gerente financeira e administrativa, disse:

Eu comecei na minha área profissional como menor aprendiz<sup>3</sup>. Eu fui da primeira turma de jovem aprendiz de Teixeira de Freitas, no SENAC; e comecei em 2008, no SENAC. E aí eu fiquei dois anos como menor aprendiz e depois eu entrei, ingressei na Kissbeer, que foi a empresa que tinha me contratado como menor aprendiz. De lá para cá, eu fui efetivada e continuei nos serviços administrativos, trabalhei como almoxarife, como telemarketing, como recepção, no setor de caixa, com TI. Um pouco de tudo.

O relato de inserção de Fátima destaca a importância dos programas de aprendizagem como porta de entrada no mercado de trabalho local. Ao longo dos anos, ela passou por diferentes setores da empresa, adquirindo experiência em diversas áreas desenvolvendo competências e habilidades de gestão que a levaram à posição de gerente. Já a Lavinnea, 30 anos, nascida em Itamaraju, Bahia, mudou-se para Teixeira de Freitas aos 2 anos. É pós-graduada em Engenharia de Segurança do Trabalho e solteira, sem filhos, atualmente coordenadora de Recursos Humanos (RH), iniciou um pouco mais cedo, ainda em trabalhos informais:

Então, eu comecei a trabalhar bem cedo; eu tinha 13 anos. De 12 para 13 anos que eu comecei a trabalhar, porque os meus pais não tinham condições de arcar com os meus objetivos, né? E aí, o meu primeiro emprego propriamente dito, assim, já fiz uns servicinhos ali no mercado, na esquina da minha casa. Eu ficava lá meio período só, enquanto a mulher cuidava dos filhos dela. Acho que ganhava uns 80 reais por mês.

---

<sup>3</sup> O programa Jovem Aprendiz é uma iniciativa do governo brasileiro, regulamentada pela Lei nº 10.097/2000 (Lei da Aprendizagem), que tem como objetivo capacitar jovens para o mercado de trabalho. Ele permite que empresas de médio e grande porte contratem adolescentes e jovens (entre 14 e 24 anos) para aprender uma profissão, combinando formação teórica em instituições de ensino (como SENAI, SENAC, etc.) com a prática profissional na própria empresa.

A fala da Lavinnea também revela uma realidade de muitas jovens que entram no mercado de trabalho bem cedo, ainda na adolescência, por necessidade de ajudar a família. Já a Nathalia apresenta uma trajetória diferente, mas que ajuda a entender esse início no setor administrativo. Hoje com 56 anos, casada, nascida em Montanha, Espírito Santo, graduada em Direito (embora não exerça), atuou por 18 anos no setor de Recursos Humanos (RH), tem uma filha de 32 anos e, atualmente, encontra-se aposentada, mas ainda presta serviços de RH para algumas empresas. Ao falar sobre o seu início de carreira, disse: “Eu comecei a trabalhar em 1988, na mecânica Baldo, como assistente administrativo; caixa também, setor de cobrança e várias atividades.” A Nathalia ilustra uma trajetória em várias funções dentro da mesma empresa, mostrando como passou por diferentes atividades antes de se especializar em uma única, algo que acontece muito dentro do setor administrativo, principalmente no momento de inserção.

#### 3.4.2. Processo de inserção e dificuldades iniciais no mercado de trabalho em Teixeira de Freitas

Ao serem questionadas sobre como foi o processo de inserção e as dificuldades para se inserir inicialmente no mercado de trabalho em Teixeira de Freitas, as entrevistadas revelaram uma diversidade de experiências, desde a ausência de obstáculos até a necessidade de provar constantemente a própria capacidade.

Camila acredita que a falta de experiência poderia ser um fator determinante na sua não contratação. Em relação as dificuldades para entrar na empresa ela relatou o seguinte:

“Eu acho que a maior dificuldade é não ter experiência. A experiência que eles pedem que você tenha. Hoje, em dia mesmo, eu vejo muitas vagas que, por exemplo, eles pedem 5 anos de experiência comprovada na área”.

O relato de Camila critica a ação de algumas empresas do mercado atual que ainda exigem a comprovação de experiência prévia, mesmo para funções iniciais, o que pode dificultar a entrada de profissionais em início de carreira. Nesse mesmo sentido, Fátima apresenta uma visão semelhante à de Camila em relação ao tempo de experiência profissional, ao relatar que a maior dificuldade para sua inserção no

mercado de trabalho foi a necessidade de provar constantemente sua capacidade, em função da pouca experiência inicial. Ela enfatiza:

A maior dificuldade, eu acho, é você mostrar que você sabe. É você provar que você sabe, não só falar, né? Você sempre tá provando que você tá certa, sempre provando que você é capaz de fazer. Eu acho que existe ainda um pouco de insegurança em relação a isso.

Em contraste ao que Camila e Nathalia citaram, Esther falou: *“Não tive dificuldades. Já que no início eu entrei por uma indicação”*. Nathália, por seu lado, destacou outro aspecto quando disse “Me inseri no mercado de trabalho como professora na rede municipal, dando aula para o primário, primeira série”. Então, questioneei se quando ela migrou da educação para o setor administrativo empresarial se teria encontrado maiores dificuldades, ao que ela me respondeu: “Também não tive. Eu tive o convite, aceitei e saí da educação, e fui para a [empresa] mecânica Paludo”.

Os relatos das entrevistadas evidenciam que o processo de entrada no mercado de trabalho em Teixeira de Freitas foi bem diferente de uma para outra, apresentando realidades distintas, refletindo tanto as desigualdades estruturais quanto as particularidades das trajetórias individuais. Enquanto algumas, como Esther e Nathália, disseram que não encontraram grandes barreiras, principalmente porque conseguiram o emprego por meio de indicação, outras como Camila e Fátima, contaram que tiveram dificuldades por não terem experiência. O que mostra que o acesso ao primeiro emprego não segue um caminho único, pode depender muito das oportunidades oferecidas, de como o trabalho da mulher é visto dentro das empresas, das redes de contatos e também de políticas públicas. As falas das entrevistadas também revelam que a exigência prévia para as funções iniciais é um dos principais obstáculos para quem está procurando o primeiro emprego, principalmente mulheres.

### 3.4.3. Dificuldades na ascensão a cargos mais elevados

Em outra parte do questionário foi perguntado sobre as dificuldades para conseguir alcançar cargos mais elevados nas empresas onde trabalhavam. As respostas apontaram desde o sentimento de autoconfiança até a questões de gênero.

Lavinnea, nos relatou da seguinte maneira:

Eu acho que a dificuldade maior é muito da nossa autoconfiança também, porque a gente, às vezes, não se sente merecedora de algumas coisas. Então eu vejo que, passo a passo da minha vida, talvez eu teria acelerado mais se eu tivesse observado as minhas próprias qualidades, né. Então, assim, nas empresas que eu passei, a minha trajetória não demorou para que eu me destacasse, né. Então, assim, se talvez eu tivesse me sentido mais confiante, eu teria ingressado mais rápido.

Camila também acredita que ela própria era seu maior obstáculo: “Eu acho que a maior dificuldade mesmo foi a minha insegurança. Porque no dia que eu vim fazer a entrevista, tinha mais 3 pessoas e todas elas já tinham experiência na área.” Nathalia também falou de autoconfiança, mas pressupondo confiança em si mesma: “Não, não tive [maiores dificuldades] porque lá, assim, houve aquela relação de confiança”. Diferentemente, Fatima apresentou outro ponto de vista:

Sim, com certeza. Eu acho que isso até hoje a gente sente dificuldade. Até pelo fato que a gente já conversou sobre a questão de ser mulher. Mulher, ela tem que provar duas vezes mais que ela é capaz. Não importa se você tem escolaridade, não importa se você tem curso, se você é graduada nisso, naquilo. Mas você tem que provar que você é capaz. Então, sempre existe essa dificuldade, né?

Esther também relatou dificuldades, e quando questionada sobre este assunto respondeu: “Sim, principalmente na área que eu trabalho. Como eu sempre trabalhei nesse ramo, o fato de a maior porcentagem de colaboradores serem homens foi um desafio. Então para uma mulher ser uma liderança foi bem desafiador.”

Observa-se que existem os desafios externos, como falta de reconhecimento, desvalorização do trabalho feminino, a preferência por homens em cargos de liderança e a falta de oportunidades de crescimento continuam sendo uma realidade no ambiente de trabalho. A cobrança sobre a mulher é maior, o reconhecimento demora mais a vir, e, como disse Fatima uma das entrevistadas, “a mulher precisa provar duas vezes que é capaz”. Essa desigualdade não é algo novo ela vem de uma construção histórica e cultural. Saffioti (1976) explica que essa desigualdade foi sendo consolidada ao longo do tempo e a mulher foi assumindo uma posição inferior dificultando seu crescimento profissional.

Além desses fatores externos, percebe-se que as dificuldades que muitas mulheres enfrentam para crescer profissionalmente estão dentro delas mesmas, ou seja, desafios internos. Como relataram as entrevistadas, a falta de autoconfiança e o

sentimento de insegurança ainda são obstáculos que pode dificultar o crescimento profissional da mulher que mesmo sendo capacitadas e dedicadas acabam duvidando do próprio potencial e demoram mais para ocupar posições de destaque.

A pesquisa afirma que o crescimento feminino no mercado de trabalho é marcado por diversos desafios alguns impostos pela sociedade e outros construídos pelas próprias experiências.

#### 3.4.4. Percepção salarial

Do conjunto das entrevistas, foram listadas as principais dificuldades apontadas pelas mulheres entrevistadas, relativas ao ingresso e à permanência no mercado de trabalho em setores administrativos empresariais: falta de experiência profissional, salários abaixo do esperado e falta de oportunidades. Assim sendo, foi identificado que muitas tinham vivenciado algum desses fatores no processo de busca por cargos mais altos. No entanto, a insatisfação com os baixos salários aparece como o ponto de maior destaque.

Lavinnea, por exemplo, nos relatou:

O salário abaixo, sim. Porque, inicialmente, você espera na posição que você ganha um salário maior, né, com tamanho e responsabilidade. Porque a gente acaba pegando essa área administrativa, e aí a logística ou comercial é sempre vista como mais importante, né.

Em outro exemplo, Fátima também manifestou incômodo com a questão salarial:

O que eu mais tinha de problemas: quando tinha um fulano, por exemplo, o João. O João estava nos cargos que eu iria assumir e o João recebia um X salário. E eu iria fazer as mesmas demandas e muito mais recebendo um salário bem abaixo. Então, eu acho que o maior impacto que teve era mais relacionado a isso.

É notório que a diferença salarial é um dos principais motivos de insatisfação entre as entrevistadas. Apesar de não ser a situação atual delas (pois hoje ganham valores diferentes, de acordo com a função que exercem, e em relação aos homens que possuem funções semelhantes nas empresas em que trabalham), pensam que mesmo quando as mulheres desempenham as mesmas funções que os homens e, em alguns casos, assumem até mais responsabilidades, muitas mulheres permanecem recebendo menos. Esse tipo de desigualdade mostra que o problema não está apenas em conseguir um emprego, mas também em como o trabalho da mulher é reconhecido e valorizado dentro das empresas.

Os relatos de Lavinnea e Fátima mostram que para elas, em algumas empresas, existem setores e funções considerados “mais importantes”, geralmente ocupados por homens, enquanto as áreas em que as mulheres estão presentes acabam sendo vistas como secundárias. Isso reflete uma realidade antiga, uma desvalorização histórica do trabalho feminino, frequentemente entendido como “complementar” e não como essencial.

#### 3.4.5. Gênero, contratação e promoção

Quando questionadas se o fato de ser mulher influenciou negativamente o seu processo de contratação, as entrevistadas apresentaram diferentes perspectivas. Esther: “Não, ser mulher não. Até porque a empresa estava querendo aderir mais mulheres dentro da empresa”. Camila, apresenta uma experiência diferente:

Ah, eu acho que sim. Principalmente na área de logística. Tipo assim, a sociedade vê alguns cargos como masculinos, né? Eu senti também aqui nos primeiros dias que eu entrei. Muita gente falou, ah, vamos ver quantos dias ela vai conseguir. Quantos dias ela vai suportar ficar aqui. Algumas piadinhas como essa, entendeu? Acho que só pelos setores que eu passei, logística, segurança, eles associam mais essas funções para homens.

Já Fatima disse ter passado por diferentes situações. No processo de sua contratação ela acredita que ser mulher não houve influência negativa, mas acrescentou que no processo de promoção ter sentido certa discriminação de gênero, embora não explícita: “Eu acho que surgiu um pouco de insegurança. Pelo fato de ser mulher, vai engravidar, vai ficar um período de licença, e maternidade. Então, eu acho que essa parte de insegurança, de ausência por ser mulher, de ter responsabilidades. Isso pesou. Isso pesa.”

As entrevistas evidenciam que, mesmo com avanços, as mulheres ainda enfrentam desigualdades no mercado de trabalho por causa do gênero. As falas das entrevistadas mostram diferentes realidades: O relato de Esther, menciona que ela não teve dificuldade porque a empresa precisava ampliar a presença feminina, mostrando que a quantidade provavelmente era baixa. Enquanto Fatima e Camila relataram experiências diferentes, marcadas por preconceitos e insegurança, principalmente em setores que ainda são vistos pela sociedade como atividades “masculinas”, como a logística.

Camila apresentou em sua fala um tipo de preconceito velado, através de piadas e comentários que colocavam em dúvida sua capacidade de realizar certas tarefas, apenas por ser mulher. Fátima que possui três filhos pequenos evidencia que muitas empresas têm medo de contratar mulheres por conta da possibilidade de gravidez e do afastamento por conta da licença maternidade, o que mostra como ainda existe uma visão machista sobre o papel da mulher no trabalho, que ainda é medido a partir de certos estereótipos. Paola Giulia (2015), escreve que essa divisão tem raízes profundas e ainda influencia a maneira como as empresas contratam, promovem e reconhecem suas funcionárias

#### 3.4.6. Permanência no setor administrativo empresarial

Perguntadas sobre quais eram os principais desafios enfrentados para permanecer no setor administrativo, observei as seguintes ponderações: conciliação entre a vida pessoal e a profissional; discriminação de gênero; discriminação racial; falta de oportunidades para promoção na carreira; carga de trabalho excessiva; assédio (moral e/ou sexual).

Para Nathalia, dentre as opções apresentadas, o maior obstáculo foi a carga excessiva de trabalho: “Muitas atividades que eu tinha que dar conta, então às vezes eu tinha que extrapolar o horário, então isso acarretava um pouco.” Lavinnea concorda que a carga excessiva é um dos maiores problemas do trabalho, assim como a conciliação entre a vida profissional: “Porque a gente acaba abdicando bastante da vida. Eu gosto de treinar, por exemplo, e acabo perdendo por conta disso.” Para ela a discriminação de gênero também é um obstáculo: “Isso aí tem. Porque assim, quando você está numa posição maior, as pessoas não falam com você rasgado, né? Mas tem algumas coisas veladas, algumas piadinhas de outro sentido.” E complementou:

“Eu acho que o maior desafio para a mulher como um todo é a gente controlar o nosso emocional perante a tantas coisas. Principalmente, eu lido com muitos homens. Então, dentro do ambiente de trabalho, são extremamente masculinos. Eles querem disputar, né? E, às vezes, essa disputa, para a gente, fisicamente e emocionalmente, desgasta muito.”

Nathalia e Esther não relataram eventos explícitos presenciado ou vivenciado situações de discriminação ou preconceito por ser mulher no seu ambiente de trabalho. Já Camila relatou que sim, “[...] durante minha trajetória, foi um motivo de resistência ou obstáculos específicos”. Já a fala de Fátima, notou uma certa

ambiguidade: “Diretamente, não. Mas algumas atitudes, algumas decisões, algumas atitudes que levam a entender que é, mas diretamente não.”

Lavinnea, relatou:

Então, como eu te falei, quando eu trabalhei no corporativo, eu viajava, a gente tinha um diretor lá que ele era meio para frente, assim, com as mulheres, e aí teve uma situação mesmo que a gente trabalhava viajando, aí a gente dividia carro, às vezes, para poder um dirigir metade e o outro dirigir metade, e aí ele não deixava que eu dividisse carro com outro homem, já com aquele ar de que vai, sabe? E aí as outras pessoas viajavam tranquilamente, então eu achei que aquilo ali foi um preconceito.

Os relatos mostram que, embora tenhamos avançado na inserção e permanência das mulheres no mercado de trabalho, a discriminação de gênero, mesmo que muitas vezes não seja explícita, ainda está presente no ambiente corporativo, manifestando-se por meio de pensamentos e comportamentos enraizados.

Nathalia e Fátima são as únicas mães do grupo entrevistado. Assim, buscou-se saber, adicionalmente, como lidaram com a experiência da maternidade diante dos obstáculos apresentados. Nathalia respondeu da seguinte maneira:

Quando eu tive minha menina, né, já estava inserida no mercado de trabalho. E aí, então, foi bem tranquilo porque eu trabalhava bem no pátio da empresa que eu trabalhava. Então, assim, foi tranquilo porque a empresa me deu aquele né. Após a licença maternidade ainda deu para ficar, né. Que era muito próximo, né? Da de mamar e olhar, mas que não descartei a possibilidade de ter uma babá. Tive que ter, né? Então, até os oito anos de idade, né, tinha babá. A partir dos oito anos, que aí já foi para o coleginho, para a escolinha, né? Aí já amenizou essa parte.

Já Fatima nos relatou que:

Para mim, está sendo tranquilo, porque aqui eles são uma empresa muito humana, né? Então, eu fiquei agora, no exemplo, eu fiquei uma semana fora, porque minha filha estava internada. E foi uma semana que o processo rodou 100%, porque a equipe estava totalmente treinada, totalmente adaptada. E eles só foram totalmente, assim, entendidos, entenderam a situação, compreenderam. E aquela coisa, quando você sabe que o processo roda, significa que a engrenagem está perfeita, está fluindo, né? Então, foi muito tranquilo.

Os depoimentos das entrevistadas mostram que a permanência feminina no setor administrativo vai além da competência técnica, depende também de condições justas e ambientes de trabalhos saudáveis, gerando um equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Pois mesmo após conquistarem um espaço no mercado de trabalho,

precisam lidar com o equilíbrio da rotina e o risco de sobrecarga e acúmulos de funções.

Lavinnea e Nathalia relataram um ponto importante que a mulher tende a ter que dar conta de tudo, seja no trabalho ou em casa e destacam que a sobrecarga de trabalho e a pressão diária acabam afetando tanto o físico quanto o emocional, já que muitas vezes é preciso abrir mão de momentos pessoais para dar conta das responsabilidades. As mulheres que são mães como Nathalia e Fatima, relatam que tiveram experiências positivas com as empresas que trabalham, evidenciado que o suporte da empresa e a empatia dos empregadores, são pontos decisivos para que a maternidade não seja um obstáculo para a permanência da mãe no mercado de trabalho.

#### 3.4.7. Igualdade de oportunidades de crescimento profissional

Sobre o quesito se elas acreditavam que existia igualdade de oportunidades que possibilitasse o crescimento profissional entre homens e mulheres no setor administrativo da empresa, Fátima respondeu:

Pelo fato mesmo de você ser mulher, você tem que provar. Parece que quando a mulher, a pessoa, a mulher não tem que receber muito, porque a mulher não é provedora da casa, sabe? Às vezes dá uma impressão de ter esse sentimento de uma empresa. Por mais que os donos falem que é igualdade, que isso e aquilo, mas no viver, no dia a dia, não é. Então a gente acaba tendo essa impressão mesmo que não sou provedora, o homem é provedor, o homem deve receber mais.

Esther respondeu assim: “São as mesmas. A empresa é bem inclusiva [...]. O que vai mudar é se a pessoa vai aceitar ou se ela tem, como se diz, os requisitos necessários para cumprir aquele local.” De modo semelhante, Lavinnea disse: “Para administrativo, sim. Agora, se eu fosse comparar com as áreas colaterais, não tem igualdade.” Do ponto de vista de Camila, que trabalha na mesma empresa que Esther e Lavinnea, a visão foi diferente:

“Não. Primeiro, pela quantidade atual de mulheres. Isso aí está exposto para todo mundo. E quando tem alguma oportunidade de encarecimento aqui, a gente sente que a prioridade vai mais para homem do que para a mulher.”

Os relatos mostram que, na prática, a percepção sobre a igualdade entre homens e mulheres no trabalho é uma questão controversa. Embora as entrevistadas Esther e Lavinnea percebam avanços e achem que a empresa onde trabalham seja

mais inclusiva, Fátima e Camila relatam que sentem que as desigualdades ainda existem e que as oportunidades para homens e mulheres continuam sendo diferentes, com os homens permanecendo mais favorecidos, principalmente quando o assunto é promoção ou reconhecimento.

Fátima ainda destaca um estereótipo clássico, o de que o homem é o “provedor da casa”, e por isso deve receber mais, o que reforça, na prática, a necessidade das mulheres se desdobrar para provar não apenas que podem ascender na carreira como, ainda mais básico, permanecer no emprego. Camila também acentua essa desigualdade real, quando destaca a baixa representatividade feminina em cargos de lideranças. Para ela as chances de crescimento das mulheres são menores, já que os cargos mais altos geralmente acabam indo automaticamente para os homens.

Sobre o acesso à cargos de liderança, além dos desafios típicos já enfrentados, observa-se ainda resistências. Segundo Esther:

[...] o processo é que eu tive que me dedicar muito ao setor que eu estava. Então, eu tive que estudar sobre o setor, sobre a área que eu estava trabalhando. Mesmo não tendo um curso superior, eu me dedicava muito em relação ao estudo. [...] Desafios que eu tive que enfrentar foi, primeiro, organizar a minha vida pessoal para lidar ali com o meu trabalho, com o profissional. O segundo, sem dúvida, foi a questão de pensar que as pessoas que estão abaixo de mim, os subordinados, são homens. Então, foi um desafio em aceitar esse cargo. E a questão de achar que eu seria inferior por não ter um ensino superior.

Já Lavinnea apresentou um quadro um pouco distinto, mas ainda assim desafiador, em razão de ter trabalhado em empresas com perfis de chefia distintos. Em uma das empresas que trabalhou ela afirma ou que não sentiu discriminação, pois a diretora era mulher, e que ela “preza muito por contratação de mulheres”. Mas ao se referir a uma outra empresa, a situação é diferente:

Na outra empresa, eu tive [sim]. Eu tive um negativo até de uma candidatura, porque falaram que eu não tinha robustez para o cargo. E no descritivo do cargo tinha todas as informações que eu teria [...] senti que foi uma questão mesmo preconceituosa do perfil que eu tinha na época. Então, isso foi um processo, vou dizer, meio fúnebre [...]

Com Fátima, que também já trabalhou em mais de uma empresa, a situação não foi muito diferente, pois:

Primeiro você precisa provar que você é capaz, você sempre está provando, sempre está provando. E o teste, né? Ah, eu vou te colocar aqui, você vai ficando um pouquinho, você vai ficando um pouquinho, daqui a pouco você vai ver que você já está fazendo todas as rotinas, só que você não tem o mérito, não tem a função, você não tem o reconhecimento. Mas eu acho que é mais aquela coisa assim, de te deixando no canto e aí você vai aprendendo mesmo com a situação, aprendendo com a necessidade e aí você vai [...].

[...] não nessa empresa atual [...] eu já cheguei já na função de gerente. Mas na empresa anterior existia muita, muito... como eu vou dizer?! Eu acho que lá existia muito.... Às vezes as pessoas não davam crédito para o seu esforço, né? Por mais que sabia o que você fazia, mas sempre existia, que era fulano, gerente, citando tá abaixo, fulano, gerente, citando tá abaixo.

Os relatos acima demonstram que mesmo com os avanços sociais já alcançados pelas mulheres na sociedade brasileira, ainda existe um longo caminho a ser percorrido em busca de uma verdadeira igualdade de oportunidades entre os gêneros no mundo do trabalho. Percebe-se que, embora algumas empresas já tenham adotado práticas inclusivas, certos estereótipos ainda permeiam o ambiente profissional. Esses preconceitos nem sempre partem diretamente das lideranças, mas refletem uma estrutura social historicamente construída no país, como foi mencionado no capítulo anterior.

#### 3.4.8. Gestão de equipes

No que se refere aos à gestão de equipes por mulheres, o objetivo é identificar quais são os desafios e rever como elas lidaram com eles. As respostas revelaram a necessidade de posicionamentos firmes, bem como o constante enfrentamento de estereótipos.

Para as questões “Você considera que a sua liderança tem sido bem aceita na empresa?”, “O que você faz para conquistar o respeito e a confiança da sua equipe?”, as respostas foram as seguintes: “Eu procuro ter um bom convívio com os meus colegas de trabalho e sempre ouvir o que eles têm para falar e sempre dar uma resposta no que eles reivindicam” (Nathália); “Acredito que sim. Acho que sou muito sincera em tudo que eu passo para eles” (Camila).

Já Fatima respondeu mais amplamente:

Quando eu cheguei, não foi. Eu acho assim, quando eu cheguei aqui, eu tive que mudar 90% da equipe. Então, foi uma mudança muito radical. Porque aqui a gente tinha um gerente, que ele cuidava de tudo. E aí, quando eu cheguei, ele ficou por ser gerente de vendas e eu, gerente administrativa. Então, quando eu cheguei, as pessoas [...] não entenderam isso. E eu fiquei seis meses no processo de adaptação, conversando. Já chamei, fiz várias reuniões. Quando eu vi que não dava mais, eu comecei a fazer um desmame mesmo. Eu comecei a desligar. Mudei 90% do time. Hoje eu tenho uma equipe redonda. As pessoas, elas entendem. As pessoas, inclusive pessoas que entraram na limpeza, hoje já é caixa. Então assim, pessoas que entenderam o processo, né? Que aqui a gente não tá pra dividir, a gente tá pra somar.

Sobre a superação dos desafios relacionados à gestão de equipes, nos foi dito por Esther:

Sem dúvida, passei. Já passei por isso. Liderei 30 homens já. Eu superei, primeiro, criando um posicionamento mais firme como mulher, como liderança daquela equipe ali. Segundo, mostrando os meus valores para eles. Entenderem que não por eu ser mulher que eu não deveria ganhar o devido respeito, devida obediência em sentido profissional. Eu acho que é mais isso.

Enquanto a Lavinnea nos revelou o seguinte:

Então, eu acho que brigo de braço todos os dias, porque eu tenho dois gerentes colaterais homens, então eu tenho um gerente aqui mesmo que toda hora tem que ficar freando-o, porque senão ele vem pra cima e quer me fazer dele um... né? Que tem essa situação também de homem querer controlar a mulher, né? Então, eu vejo isso o tempo todo, o tempo todo. E a área de gestão é uma cidadã incluída.

Por seu lado, Camila se sentia em desvantagem:” eu sempre trabalhei mais nesse meio de homens. No meu primeiro emprego, só tinha eu de mulher. No meu segundo emprego, eram 150 colaboradores contra 7 mulheres no total. E aqui também acaba sendo a mesma coisa”.

As perguntas do questionário buscaram identificar se as mulheres se sentiam mais desafiadas do que os homens não apenas para alcançar cargos de liderança nas empresas onde trabalhavam, mas também para levar adiante, com respeito, o exercício de sua função em um ambiente masculinizado. Para Nathalia a resposta é afirmativa:

Porque é o fato de que no mundo profissional, ainda há alguns padrões que enxergam os homens com superioridade, acima da mulher. Então, eu acredito que em alguns locais de trabalho, a cabeça da direção acha que tem certos cargos que o homem vai desenvolver melhor que a mulher. Mesmo que a mulher já tenha comprovado que é capaz.

Para Esther a resposta também é afirmativa para o machismo no local de trabalho: “Hoje em dia, com certeza. Devido à ideia da nossa sociedade dizer que a mulher é um sexo mais frágil. Ela procura [...] se defender[...] ter um cargo igualado ao homem, [...] na verdade, a sociedade não vê dessa forma. O homem sempre está superior ali”. Também Lavinnea confirmou o machismo atuando no meio corporativo:

Ah, com certeza! Primeiro, como eu falei, a gente mesmo se sente insegura de tomar as decisões, porque você vai ter que sair do seu próprio eu quando você assumir uma gestão. Você vai ouvir muitas coisas. Coisas que talvez se você falar mais grosso, se você fosse um homem, não ia ter nada a ver, mas se for mulher, “tá de TPM” e tal. E segundo que quem tá acima contratando normalmente é um homem, então esse homem vai ter o preconceito de contratar essa mulher e vira essa cadeia, né? Então, eu vejo isso aqui, que eu passo candidatas mulheres [...] e eles preferem contratar homem. E

quando eu vou perguntar o [...] por que não tem resposta. Entende? Então, a gente já percebe.

Da mesma forma Fatima: “Sim, com certeza. Porque a mulher tem que provar. A mulher tem que sempre provar que ela é capaz”. Camila segue a mesma linha de pensamento: “Com certeza. Porque eles acham que a gente não é capacitada para estar ali naquele setor, de dar conta do serviço”.

Os depoimentos revelam que, na visão das entrevistadas, ser líder em uma empresa predominantemente masculina não é uma tarefa fácil, pois envolve desafios que vão além do domínio técnico ou do conhecimento específico da função. Para conquistar respeito e autoridade é preciso adotar posturas firmes, ter controle emocional e consistência nas decisões, além de investir muito na construção de relações de confiança com a equipe, equilibrando firmeza e empatia.

As falas evidenciam que mesmo possuindo habilidades e conhecimentos comprovados, as mulheres ainda enfrentam resistências enraizadas relacionadas à ideia de que os homens estão mais aptos para cargos de gestão. Nesse sentido, o relativo predomínio feminino nos setores administrativos só acontece, quando ocorre, nos níveis hierárquicos mais baixos da administração. Os relatos descrevem como as barreiras não se limitam às relações com subordinados, mas também permeiam as estruturas hierárquicas, refletindo-se em processos de contratação, promoção e reconhecimento.

Conseqüentemente, a liderança feminina demanda das mulheres não apenas competência técnica, mas também inteligência emocional, capacidade de negociação, resiliência frente a críticas e estereótipos e habilidades estratégicas para lidar com situações de desigualdade de gênero, em suma competências que não costumam ser ensinadas nos cursos de formação. As percepções aqui apresentadas reforçam que apesar dos avanços na participação feminina no mercado de trabalho, ainda é necessário enfrentar preconceitos históricos e culturais que influenciam a forma de visualizar a capacidade de liderança das mulheres, exigindo delas esforço contínuo para afirmar seu espaço e valor dentro das organizações.

#### 3.4.9. Qualidades, atitudes e estilos da liderança feminina: percepções e desafios

Para as entrevistadas as qualidades mais relevantes para o exercício da liderança feminina estão associadas à dedicação, à responsabilidade, resiliência e ao compromisso com o seu respectivo trabalho, especialmente no contexto

administrativo empresarial que é o que estamos estudando. As mulheres que atuam nessa área afirmam que o exercício do poder está associado à escuta ativa e atenção às relações humanas, sem perder de vista qualidades como eficiência e a assertividade nas decisões. Quando perguntadas sobre quais as qualidades ou atitudes que elas acreditam terem sido mais importantes para conseguirem alcançar o cargo de liderança, as respostas convergiram para posturas associadas à dedicação e responsabilidade. Nathalia indicou “responsabilidade” e “assiduidade”, enquanto Esther pontuou de modo semelhante a importância do comprometimento e da postura proativa diante dos desafios, afirmando:

Ah, sem dúvida, dedicação, comprometimento, ter sentimento de dono do negócio, então é uma coisa que eu sempre tenho. A questão de tentar resolver o problema da solução de qualquer forma. Então, sempre foi o diferencial do meu tipo de pessoa em lidar com a produção, não.

Por sua vez, Lavínea recordou o controle emocional em situações profissionais complexas:

Eu sou uma pessoa emocionalmente estável, dificilmente as coisas externas mudam a minha forma de agir, então eu sou sempre mais racional, assim, nas coisas. Óbvio que eu tenho um lado emocional, mas ele é menos gritante do que o meu lado racional nas decisões de trabalho. Eu sei separar bem minha vida pessoal do trabalho, eu acho que isso ajuda, e eu sou uma pessoa socialmente agradável

Enquanto Camila indicou a sinceridade como sua maior qualidade profissional em meio aos conflitos: “Eu acho que, para me manter, eu sempre busquei ser muito sincera e verdadeira em tudo que eu faço. Eu procuro deixar bem transparente todas as coisas”. A liderança feminina é construída por valores e atitudes que vão além de executar atividades. As falas das entrevistadas fazem uma associação entre a boa liderança feminina com o equilíbrio emocional, a dedicação constante e o comprometimento, não só com a empresa, mas também com a equipe liderada. Evidenciam também que a liderança feminina no setor administrativo empresarial se sustenta tanto com competências técnicas quanto em qualidades “humanas”.

Sobre as habilidades que consideram essenciais para as mulheres que aspiram a cargos de liderança no setor administrativo, obtivemos as seguintes respostas:

A primeira coisa que eu acho que em tudo que você faz, independente de [ser] líder ou não, você tem que ter essa qualidade de ser responsável com os seus atos, com o que você vai fazer. Mas, conseguir colocar o seu

aprendizado em prática, aceitar os aprendizados daquelas pessoas que são mais experientes (Nathália).

Olha, eu costumo dizer que é importante ela ser ela, mas se colocar na posição que ela está. Então, ter uma posição firme, mas não quer dizer que tem que ser arrogante ou prepotente com alguma pessoa. E acreditar nos seus princípios” (Esther).

Então, eu acho que a inteligência emocional é muito importante. Autoconfiança, mesmo trabalhar a autoestima e eu acho que tudo que a gente vai fazer, que a gente precisa assumir uma carga de gestão você não precisa dominar tudo, mas você precisa ser uma pessoa que passe segurança para quem tá abaixo de você” (Lavínea).

Ser comunicativa. Eu acho que a comunicação é o ponto inicial para a gente também demonstrar. Ser segura (Fátima).

Questionadas sobre como percebem a sua própria liderança e como isso influencia seu estilo de gestão, as respostas revelam visões sobre a aceitação e o impacto da diferença de gênero na forma de liderar. Para Lavínea é uma questão de maior sensibilidade:

Eu tive uma experiência essa semana de um analista da Logística que me pediu para trabalhar comigo [...] Ele falou que eu sou mais humana [...] que gostaria de trabalhar comigo. Eu achei legal, então acredito que tem influência assim por ser mulher, né? [...] eu sou serena, mas eu tenho uma personalidade própria, eu não ligo muito para o que as pessoas estão pensando não, e eu acho que a forma como eu gosto de lidar com as pessoas são dessa forma, e eu vejo que deu certo. E foram os líderes que eu me inspirei, que eu via como era, e também me inspirei negativamente [...].

A fala de Fátima reforça essa postura de comunicação direta e busca por diálogo:

É mais pela questão de sempre falar. Eu sou muito de falar, eu não sou de guardar. Eu sou de chegar, de chamar para conversar. Por mais, mesmo que tenha uma impressão errada, eu sou de conversar. Nada de ficar assim, aí eu tô achando. Não. Senta aqui, conversa e resolve.

O gênero pode exercer influência direta na forma como as mulheres constroem e exercem suas lideranças no setor administrativo empresarial, e isso é destacado nas falas das entrevistadas que ao serem questionadas se acreditam que o fato de ser mulher influenciava no estilo de liderança revelou que para além das competências técnicas, as mulheres precisam desenvolver estratégias e habilidades emocionais e de relacionamentos para se posicionar em um ambiente ainda marcado pela predominância masculina em cargos de poder.

Esther acredita nessa influência e destaca a necessidade de obter uma postura assertiva para manter o respeito e autoridade com a equipe: “Ah, isso com certeza, porque se eu não tiver na minha cabeça um certo tipo de posicionamento, eu entendo que [...] eu posso perder a moral, né, com a pessoa ali”. Enquanto Esther demonstra o quanto o reconhecimento da liderança feminina ainda depende de uma postura de constante vigilância e afirmação. No ambiente de trabalho a mulher precisa buscar um equilíbrio entre manter a firmeza e ser acolhedora, evitando o autoritarismo. Em contraste, uma postura mais “leve” pode ser vista como uma fraqueza, tornando desafiador para mulher essa necessidade de constantemente ficar medindo as suas próprias ações em espaços onde a autoridade superior foi associada quase exclusivamente ao homem.

Lavínea também diz que a mulher possui uma habilidade diferenciada nas resoluções e mediações dos conflitos, destacando a empatia e a capacidade de harmonização das relações:

Eu acho que mulher [...] ela consegue harmonizar as coisas. Essa semana eu tive uma situação aqui de um motorista que foi conversar [...] com o gestor dele, e eles estavam brigando. Eu sentei com ele, e falei para ele assim:” Olha, você é um homem, maduro, e eu não vou ficar tentando ensinar você as coisas básicas da vida, se você tá dentro de um contrato de trabalho, se você tem suas obrigações, se a gente tem a nossa, a decisão é sua”. E aí eu vi que ele respirou, [...] foi trabalhar tranquilamente. Então, assim, eu vejo que mulher consegue contornar as coisas bem diferente de homem [...] A gente consegue dar bronca usando um taco de luva, né?

Esse relato reforça a ideia de uma liderança mais empática, característica associada pelas entrevistadas à presença feminina nos espaços de gestão, muito citada como uma das características importantes para um ambiente de trabalho.

Fátima, por sua vez, associa sua liderança à escuta ativa e à capacidade de ação:

Sim, eu sou mais um tipo de conversa. [...], mas eu sou de conversa e ação. É conversar, entender dificuldades, agir. [...] alguns cargos de liderança [...] é mais aquela coisa solta. Você sabe o que tem que fazer, você faz! Eu não te acompanho. E se lá na frente der errado, a gente junta.

A visão de Fátima demonstra preocupação em entender as necessidades das equipes que coordena antes de tomar decisões e realizar ações, valorizando muito o diálogo e a construção coletiva de soluções, também evidenciando a gestão humanizada. Para ela, a liderança feminina é construída não apenas com comandos, mas também com envolvimento e cuidado.

Para Camila ser mulher influencia até as formas de interação com os colegas de trabalho: “Eu vejo que até o tratamento é diferente. E por ser mulher, eles acabam sendo mais contidos um pouco [...]”. Nesse sentido, a convivência com mulheres no local de trabalho pode mudar o trato masculino típico no ambiente de trabalho. Essa percepção revela como o quanto o “ser mulher” pode afetar as dinâmicas interpessoais no local de trabalho entre homens e mulheres. Mas essa mudança, que em um primeiro momento poder indicar elevação do respeito no local de trabalho, no entanto pode sugerir a persistência de barreiras veladas entre mulheres e homens, ou seja, mesmo valorizada a liderança feminina, ela continua atravessada por tensões de gênero não resolvidas, mas apenas toleradas, que revelam ainda a necessidade de mudanças mais profundas na cultura empresarial e na educação das relações de gênero na sociedade.

De forma geral, percebe-se que a liderança feminina é construída em meio a desafios e tensões, portanto, são exigidos enormes esforços por parte das mulheres que trabalham como líderes nas empresas onde trabalham. As mulheres, assim, desenvolvem estratégias próprias de permanência que buscam combinar sensibilidade, firmeza e inteligência emocional, transformando o ato de liderar em uma prática de resistência e afirmação.

As falas demonstram percepções aproximadas, mas também diversas sobre o aumento ou a diminuição da presença feminina em empresas em Teixeira de Freitas. Observa-se uma oscilação entre o reconhecimento de avanços e a constatação de desigualdades persistentes. Nathalia, por exemplo, citando exemplos mais visíveis na sociedade da presença profissional de mulheres, destacou um cenário de ampliação significativa da participação das mulheres:

O mercado de trabalho feminino está “bombando”. [...] quando eu comecei no mercado de trabalho [...] “aquela mulher não pode fazer isso” [...] “esse cargo aí para mulher não dá certo”. Eu cito o cargo de motorista, eu cito o cargo de uma pessoa que trabalha na bomba de um posto de gasolina. A gente não via mulheres. Hoje a gente vê mulher motorista de ônibus, mulher motorista de carreta, de caminhão. Então [...] evoluiu. O mercado de trabalho [...] a parte feminina está tomando conta [...]. Apesar de ter cabeças ainda de empresários que acham ainda para tal cargo [...] tem que ser um homem. Mas a gente vê que a evolução da mulher no mercado de trabalho é uma imensidão.

Portanto, para Nathalia as mulheres conquistaram visibilidade, mesmo em funções tidas como masculinas. Ao utilizar a expressão “tomando conta” ela busca indicar a ocupação de espaços e o rompimento de barreiras e limites pelas mulheres

no mercado de trabalho. Contudo, Nathália percebe que ainda existem homens que procuram criar dificuldades à igualdade de gênero e ampliação da participação feminina no mercado de trabalho. O avanço quantitativo nem sempre reflete a transformação qualitativa nas relações sociais. Esther complementa essa visão com base em experiências institucionais:

Vem mostrando um crescimento absurdo nos últimos anos? Eu falo que sim, porque pelo menos o ambiente do meu trabalho vem demonstrando muito isso. As pesquisas, os trabalhos extracurriculares que tem dentro da empresa, poder contratar mais mulheres e negras referentes à raça, né? Mais inclusão mesmo.

Seu relato reconhece o aumento da presença feminina dentro do setor administrativo, ampliando a discursão sobre interseccionalidade, inclusão racial, aumento da representatividade feminina, mas não se limita apenas a questão de gênero, mas também envolve a dimensão racial.

Em contrapartida, Lavinnea apresenta um olhar mais cauteloso, destacando que embora haja, mas mulheres empreendendo, os cargos de liderança ainda são limitados:

Então, eu participei de um fórum de mulheres recentes eu vejo que tem muitas empresárias, não funcionárias. Eu vejo que a gente tem um campo de empresárias grandes aqui. Agora, lideranças, assim, eu vejo pouco. Se o funcionário estiver saindo do mercado de trabalho, vai crescer isso, eu vejo muitas empresárias.

A fala de Lavínea chama atenção para o crescimento do empreendedorismo feminino, que também está ligado a busca por autonomia individual e profissional, surgindo como alternativa à ascensão em estruturas corporativas, que ainda colocam barreiras simbólicas e institucionais às mulheres.

Ainda sobre a questão da mulher empreendedora, dados do SEBRAE e SEPLAN-BA (2025) revelam o crescimento do empreendedorismo feminino na Bahia. Segundo o estudo 37% das mulheres empreendem com o objetivo de realizar “um sonho”, enquanto para 18% delas o interesse maior é obter uma renda melhor. Aqui, verifica-se o tema do “empreendedorismo” como possível caminho do “empoderamento” e da autonomia financeira das mulheres (Andrade, 2020; Rodrigues, 2022). Reflete a busca de maior autonomia das mulheres, motivada pela realização pessoal. Indica também a procura por espaços de maior liberdade do que aqueles, geralmente, encontrados no interior das empresas. Sendo assim, o

empreendedorismo surge não apenas como uma alternativa profissional, mas também como uma forma de resistência.

Enquanto Fátima apresentou uma percepção pessimista:

Eu acho que diminuiu. Porque assim, eu vejo pessoas mesmo, que eu conheço, que elas estão ou em algum cargo menor do que estavam, ou elas estão paradas no mercado de trabalho. Então, pela minha visão de fora, eu acredito que deu uma diminuída.

As observações de Fátima indicam os impactos de uma instabilidade econômica e das desigualdades de gênero que ainda afetam a permanência das mulheres em cargos altos dentro das empresas. Muitas vezes, a sobrecarga de funções familiares atreladas a ausência de políticas de apoio à maternidade acaba contribuindo para retrocessos na trajetória profissional feminina.

Camila, por sua vez, visualiza que o ambiente administrativo é formado por um número maior de mulheres, mas ressalta as dificuldades no topo hierárquico: “Eu acho que no administrativo é mais mulheres mesmo. Costuma ter mais mulheres nos cargos de liderança. Mas, nos cargos de liderança, é mais difícil”. O relato demonstra que apesar da predominância numérica em áreas administrativas, a presença feminina no comando ainda é limitada. Sinaliza um avanço na presença das mulheres no setor administrativo, porém o crescimento em número não garante, necessariamente, a transformação das relações de poder dentro das empresas.

Ao fazer uma reflexão sobre a evolução da igualdade de gênero no ambiente corporativo ficou visível que a maioria acredita que houve avanços significativos ao longo do tempo, especialmente devido à atuação das leis e das políticas públicas. Nathalia foi enfática ao afirmar que as leis trabalhistas contribuíram para equilibrar direitos: “[...] porque hoje [...] a lei pega em cima [...] se eu sou gerente mulher e tem homem gerente, estamos na mesma posição, salários iguais, né? Então não tem que ter diferença. As leis já são avanços”. O relato destaca o papel da legislação como estratégia de correção das desigualdades históricas. O reconhecimento jurídico da igualdade salarial e das oportunidades constitui uma conquista recente, como vimos no capítulo anterior, que vem crescendo por mecanismos de fiscalização.

Lavínea aprofundou a reflexão ao mencionar as novas exigências legais de transparência:

[...] porque agora a gente tem uma questão jurídica, né? Que é a transparência salarial das mulheres, que o governo vem exigindo de

empresas com mais de 200 funcionários, se não me engano [...] a gente precisa ter isso [...] inclusive, esses campos corporativos de banco, LinkedIn, a gente vê muita coisa que se posiciona nas mulheres, sabe?

O relato acima diz da importância de medidas legais que tenha como base a exposição das diferenças salariais, que pressione as empresas a promover igualdade. Ela destaca a crescente visibilidade das mulheres em plataformas corporativas, o que reforça o papel da comunicação digital como aliada das causas femininas.

Fátima abordou a influência da mídia e das instituições:

[...] a mídia prega muito sobre isso né [contratação de mulheres]? E até algumas instituições, elas pregam em contratar mais mulheres, em dar mais oportunidades pra mulheres. Um exemplo disso, a [...] [empresa] Kissbeer. Então, eu vejo que esse comportamento ele se expande a várias empresas também.

O relato indica como o discurso sobre igualdade de gênero vem se afirmando como valor social e organizacional. Mas essa afirmação é gradual e traz tensões. No entanto, é necessário que esse discurso se traduza em práticas efetivas. Talvez por isso Camila faz tem uma discordância: “Acho que houve um retrocesso nos últimos anos”. A percepção de Camila é um indicativo que os avanços formais podem recuar, de que as políticas públicas voltadas para a igualdade de gênero no mercado de trabalho podem se enfraquecer, principalmente com um possível cenário de avanço de narrativas conservadoras que atacam a igualdade salarial, o aumento da participação feminina na política, a direitos sexuais e reprodutivo das mulheres, etc. Saffioti (2015) destacou que as desigualdades de gênero no Brasil estão enraizadas em estruturas históricas de poder e não podem ser superadas apenas por meio de legislações. Faz-se necessário, portanto, um processo contínuo de mudanças políticas, econômicas, sociais e culturais.

Sobre os fatores que poderiam contribuir para a ampliação do acesso e da permanência feminina no setor administrativo, nas atividades mais estratégicas das empresas, as entrevistadas enfatizaram tanto a necessidade de transformações culturais quanto o fortalecimento da autoconfiança feminina. Nathalia destacou que o primeiro passo é a mudança de mentalidade:

Assim, primeiros aqueles que têm a cabeça voltada de que tal cargo a mulher não pode exercer, ele tinha que se atualizar, né? Perante o mercado de trabalho, perante a imagem feminina, né? E saber que a mesma capacidade que o homem tem, a mulher também tem. Não tem diferença. A mesma inteligência, o mesmo desenvolvimento de função, não tem diferença. Então é só isso.

O relato deixa claro que a cultura da “fragilidade feminina”, conforme discutida por Saffioti (2015), é uma das principais barreiras à ascensão da mulher no mercado de trabalho, e que a luta pela igualdade dependerá de mudanças de ordem educacional, social e institucional

Esther apontou para a iniciativa: “Elas quererem [...] elas quererem mais, almejar mais alvos [...]”. Refere-se ao empoderamento como processo interno, onde a mulher precisa se reconhecer como agente de transformação, e não apenas esperar pela abertura dos espaços. Lavínea também destacou o papel que têm a família e a educação:

Eu sempre falo que os meus pais [...] são pessoas simples. Mas a minha mãe sempre sonhava em estudar, e não teve oportunidade. Eu acho que tudo começaria pelas bases familiares. Por quê? Muitas mulheres são criadas para serem segundas no ambiente [ensinadas a ocupar um papel secundário na sociedade]. Então, assim: “Ah, você tem que casar”, o que eu não sou contra, mas ensinam elas a viver esse “mundinho” [...] parece que estamos retrocedendo. Então, eu acho que deveria começar da base, e as escolas e instituições deveriam empoderar essas meninas, para que elas entendam que podem ter uma vida diferente [...]

O relato aponta que o machismo começa quando as crianças são ensinadas pela família a enxergar o mundo e a si mesmas tendo papéis definidos, mas cabe a educação escolar modificar essa primeira instrução (familiar).

Fátima resumiu o desafio em uma palavra, simbólica: “oportunidade”. No que Camila complementa com “confiança”: “Eu acho que a gente tem mais confiança em nós mesmas. Se sentir capaz e correr atrás. Porque espaço tem, mas a gente tem que se esforçar”. Confiança aqui é autoconfiança.

Esses relatos indicam a percepção das entrevistadas que a ascensão feminina no mercado de trabalho é resultado de diversos fatores, como acesso a oportunidades, políticas institucionais, inclusão, educação, autoconfiança, resistência, etc. São todos fatores importantes, segundo elas, para a conquista e consolidação da igualdade de gênero através do trabalho.

Sobre o que acreditam que precisa ser feito para melhorar a inserção e a permanência das mulheres nas empresas, as entrevistadas destacam a valorização, o respeito as diferenças, mudanças no interior das empresas, o acolhimento. Nathália enfatizou a necessidade de combater a discriminação de gênero:

Uma primeira coisa aí que a empresa tem [...] O ter cuidado [...] de toda a liderança, até mesmo de colegas de trabalho, né? Daquela mulher que está

ali na mesma função. Evitar que discriminem porque é mulher. Ah, não pode isso, não pode aquilo. É a primeira coisa que tem que evitar. E valorizar da mesma forma que valoriza o trabalho do homem.

O reconhecimento da mulher como profissional depende da superação de paradigmas que associam a mulher à fragilidade. Esther, por seu lado, propôs estratégias internas de incentivo: “Precisa [...] incentivos dentro da empresa [...] para poder conseguir ganhar esse ponto”. Tais ações talvez pudessem mesmo ajudar a fortalecer o senso de pertencimento e valorizam a trajetória profissional das mulheres. Enquanto Lavínea destacou o acolhimento como ponto fundamental:

Então, eu sempre falo que é a questão do acolhimento [...] é muito importante. [...] vou falar pela minha realidade. Hoje, se eu coloco uma mulher dentro de uma sala em que tem seis homens, como esses homens vão receber essas mulheres? Então, eu acho que ia trabalhar mais a cultura organizacional das empresas, de como vão acolhê-las [...] eu não gosto de ficar rotulando. Como eu falo: “eu não trabalho como mulher”. Então eu acho que a gente precisa aprender nas empresas a acolherem melhor.

O relato acima refere-se aos limites atuais da cultura organizacional, evidenciando que a inclusão real não depende apenas de políticas de diversidade, de legislação, mas também de ambientes que respeitem e legitimem as mulheres como profissionais.

Fátima chamou a atenção para o ciclo de vida feminino e o como as empresas podem compreendê-lo melhor:

É entender que uma mulher tem vários ciclos [...] desde o momento que ela está na gestação, desde o momento que ela não está bem, que ela precisa cuidar dos filhos. Mas isso não impede o potencial dela. Então, a empresa tem que entender [...] que ela sai, que ela fica afastada um dia [...] não vai ser um impacto de toda a trajetória dela dentro de uma empresa. Quando começa a entender que mulher não é um problema [...] a empresa consegue avançar.

Fátima faz uma crítica à compreensão de que a maternidade feminina representa desvantagens para as empresas. Pelo contrário, segundo ela as empresas que conseguem compreender essa especificidade avançam mais rapidamente.

Para fechar a discussão Camila, com base na sua experiência na empresa onde trabalha, apresentou uma proposição:

Eu acho que poderia ter [...] uma porcentagem de mulheres que precisa ter [nas empresas], colocar como meta, talvez, a quantidade de mulheres [...]. É ótimo quando você entra numa empresa que tem um plano de carreira. Você sabe que ali dentro você pode crescer.

Justa ou não a percepção apresentada acima, o importante é destacar a importância de políticas e práticas empresariais concretas de igualdade de gênero, que garantam não apenas a inserção, mas também a permanência e o crescimento profissional de mulheres no mundo das organizações empresariais.

Por fim, as entrevistadas deixaram conselhos para outras mulheres que estão começando sua carreira e almejam chegar a posições de liderança. Nathalia reforça a importância da autoconfiança: “Que ela seja responsável, não se reprima com nada, com nenhum tipo de discriminação e acreditar na sua capacidade”. Esther estimula a perseverança, que a mulheres “não desistam, que continuem perseverando nesse objetivo que elas têm e que elas entenderem que é importante, sim, elas lutar”. E Lavinnea ofereceu o seguinte conselho às mulheres:

Olha, de tudo que eu [...] o meu conselho primordial é isso: ignore as outras pessoas e priorize primeiro você, se é um relacionamento, se é um casamento ou não, pense em você e desenhe a sua vida com você como personagem principal [...] eu olho para trás e vejo que muitas vezes eu deixei de fazer algumas coisas priorizando outras pessoas e isso postergou os meus sonhos. Então, se seu objetivo é ser um líder que coloque isso como sua prioridade na sua vida e se coloque como um personagem principal

Já Fátima deu ênfase a necessidade de qualificação contínua:

Se qualifique. Não fiquei olhando pelo que fulano fez [...] se qualifique. Pelo fato de a gente ter sempre que provar, a gente precisa se qualificar, não ficar para trás. O mundo é em movimento, né? Tudo muda, tudo se atualiza. Então, eu acho que essa parte de atualização, o conhecimento ninguém toma. [...] se eu dominar meu setor, ninguém vai tirar esse conhecimento de mim. Então, se qualifique.

Camila mais uma vez alertou para uma lição prática: “Não se acomodem. Estude. Porque hoje, para quem estuda já é difícil, imagina para quem não estuda “. Enquanto Fátima destacou o aperfeiçoamento, Camila enfocou o empenho.

Esses conselhos, provenientes de mulheres que superaram preconceitos e barreiras, ingressaram e permaneceram profissionalmente em setores administrativos de empresas de Teixeira de Freitas, afirmam que o sucesso na profissão é construído com muito esforço, coragem, educação e resiliência. Reconhecendo que o caminho é desafiador, estas mulheres trabalhadoras reafirmam a importância de ocupar espaços com consciência e propósito. Assim, o trabalho feminino se mostra como um processo coletivo de resistência e de lutas por mudanças sociais.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou mostrar que as mulheres que aqui entrevistadas, que atuam no setor administrativo de empresas médias e grandes de Teixeira de Freitas, ainda enfrentam muitos desafios e obstáculos para ingressar e permanecer no ambiente de trabalho. Mesmo com avanços, ainda existe desigualdades salariais, falta de reconhecimento, poucas oportunidades de crescimento profissional e cobranças excessivas. As entrevistas realizadas confirmam que essas dificuldades não são apenas casos isolados, mas fazem parte de uma realidade mais ampla, marcada pelo machismo, pela misoginia e pela divisão tradicional dos papéis de gênero, inseridas no interior de uma sociedade patriarcal adaptada às dinâmicas do capitalismo.

Esse tema se relaciona diretamente com a minha trajetória pessoal e profissional. Ingressei ainda muito jovem, aos 18 anos, no setor administrativo, atuando na área de Recursos Humanos, e foi a partir dessa experiência que passei a enxergar, de forma concreta, as desigualdades enfrentadas pelas mulheres no ambiente de trabalho. No cotidiano profissional, percebi como as mulheres são constantemente mais cobradas, precisam provar sua capacidade o tempo todo e, muitas vezes, têm seu trabalho desvalorizado ou questionado. Situações que, à primeira vista, parecem pontuais ou individuais, com o tempo revelam um padrão de desigualdade que atravessa o gênero. Essas vivências despertaram inquietações que me acompanharam ao longo da graduação e foram fundamentais para a escolha deste tema, pois compreendi que aquilo que eu vivia não era algo isolado, mas parte de uma realidade compartilhada por muitas mulheres. Ao longo da construção desta pesquisa, fui me encontrando no texto, nas falas das entrevistadas e nos dados analisados. Trabalhar no setor de Recursos Humanos me colocou diante de diferentes fases dessas desigualdades, permitindo presenciar preconceitos velados, obstáculos constantes, cobranças desiguais e a necessidade permanente de as mulheres se reafirmarem profissionalmente. Muitas dessas situações não se manifestam de forma explícita, mas são sentidas no olhar, nas falas atravessadas, nas oportunidades que não chegam e nas exigências que parecem sempre maiores para nós. As histórias ouvidas dialogam profundamente com as minhas próprias lutas e com os desafios enfrentados desde o início da minha trajetória profissional.

Produzir este trabalho foi, portanto, um processo de amadurecimento, reconhecimento e tomada de consciência. Ao transformar vivências pessoais em

reflexão acadêmica, compreendi que aquilo que, por muito tempo, vivi de forma silenciosa não era individual, mas resultado de desigualdades históricas e estruturais que atravessam a vida das mulheres no mundo do trabalho. Ao me reconhecer na pesquisa, reafirmo a importância de ocupar espaços, de dar voz às trajetórias femininas e de compreender a produção acadêmica como um ato de resistência, cuidado e transformação social.

A pesquisa evidencia como as mulheres percebem o caminho até os cargos de liderança em empresas privadas. A percepção é de que chegar a postos de liderança é uma construção, resultado de dedicação redobrada, empatia, equilíbrio emocional e muitas responsabilidades (dentro e fora da empresa). Ressaltaram ainda a importância de manter a postura firme, mas também destacaram a importância da sensibilidade, do senso de justiça. Para estas mulheres liderar não é meramente ocupar um cargo, mas inspirar e influenciar pessoas. A partir das falas apresentadas, além das qualidades apresentadas, uma adequada qualificação profissional permite às mulheres não apenas manter suas posições na hierarquia das empresas, mas possibilita abrir caminhos para galgar outras posições mais elevadas.

Contudo, as mulheres ainda precisam lidar com vários problemas, que tornam sua caminhada mais difícil: dupla jornada, assédio no emprego, falta de apoio e julgamento permanente. As mulheres precisam provar sua capacidade o tempo todo. Ainda assim, as entrevistadas demonstram força, coragem e vontade de continuar avançando, construindo suas carreiras apesar das barreiras.

Acreditamos que as histórias apresentadas estão de acordo com aquilo que discutimos na seção histórica deste trabalho (capítulo 1). A história nos revela como a desigualdade de gênero é um fenômeno persistente, construído e estimulado ao longo de muito tempo. Por isso, mudar essa realidade exige muito mais do que leis escritas. Exige mudança política e cultural (sociedade, Estado, instituições, empresas, estrutura de classes, etc.) Diante do cenário atual brasileiro, marcado pelo aumento dos casos de violência contra as mulheres, esta pesquisa ganha ainda mais relevância. A violência de gênero não se limita às agressões físicas, mas se manifesta também de forma simbólica, psicológica, moral e institucional, inclusive no ambiente de trabalho. As desigualdades, os silenciamentos, as cobranças excessivas e a desvalorização profissional analisadas ao longo deste estudo fazem parte do mesmo sistema que naturaliza a violência contra as mulheres e limita sua autonomia e permanência nos espaços sociais e profissionais.

Nesse contexto, discutir o trabalho feminino no setor administrativo não é apenas analisar relações laborais, mas refletir sobre condições de dignidade, respeito e sobrevivência. Ao evidenciar as experiências de mulheres que enfrentam obstáculos cotidianos para se manterem no mercado de trabalho, esta pesquisa contribui para ampliar o debate sobre a necessidade de ambientes profissionais mais seguros, justos e acolhedores. Assim, o trabalho reforça a importância de políticas institucionais e mudanças culturais que combatam a violência de gênero em todas as suas formas, reconhecendo o trabalho feminino como um espaço fundamental de autonomia, proteção e resistência.

Esta pesquisa buscou, por fim, nos permitir escutar mulheres que viveram experiências concretas e contar um pouco de suas histórias pessoais e públicas. A reunião dessas narrativas é um esforço nosso de contribuição para ampliar o debate sobre igualdade de gênero em Teixeira de Freitas e reforçar a importância de ambientes de trabalho mais acolhedores e diversificados. Que as reflexões aqui trazidas possam levar o leitor a entender um pouco melhor a realidade do trabalho formal feminino nos setores administrativos de empresas privadas, e incentivar posturas que valorizem o trabalho feminino nestes setores, menos desprotegidos do universo do trabalho no Brasil, incentivando o respeito, o reconhecimento e a resistência femininas.

## 5. REFERÊNCIAS

ÁGUA PRETA NEWS. **Censo 2022: População de Teixeira de Freitas aumentou 4,97% nesses 12 anos.** *Água Preta News, Teixeira de Freitas*, 28 jun. 2023. Disponível em: <https://www.aguapretanews.com.br/noticia/censo-2022-populacao-de-teixeira-de-freitas-aumentou-4-97-nesses-12-anos>.

ANDRADE, H. C. **O impacto da liderança feminina no mercado de trabalho.** *Conhecendo Online*, v. 3, n. 1, [s.p.], [s.d.]. Disponível em: <https://conhecendoonline.emnuvens.com.br/revista/article/view/43>. Acesso em: 03 abr. 2023.

BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades: limites da democracia no Brasil.** São Paulo: Boitempo, 2020.

BRASIL. **Constituição (1934). Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 1934.** Brasília, DF: Senado Federal, 1934. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br>. Acesso em: 10 set. 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).** *Diário Oficial da União*, Rio de Janeiro, ano 82, n. 102, p. 11935–11987, 9 ago. 1943. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br>. Acesso em: 10 set. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.** *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, ano 138, n. 244, p. 2, 20 dez. 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l10097.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10097.htm). Acesso em: 14 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).** *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, ano 154, n. 134, p. 1, 14 jul. 2017. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br>. Acesso em: 10 set. 2024.

BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego. Aprendizagem Profissional.** Brasília, DF: MTE, [2025]. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/servicos/empregador/aprendizagem-profissional>. Acesso em: 14 out. 2025.

BRASIL. **Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade 5.938.** Relator: Min. Alexandre de Moraes. Brasília, DF, 29 maio 2019.

BRUSCHINI, Cristina. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos.** *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 537–572, set./dez. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/dY57gN5q5sF5wG4xMgFKvQC>. Acesso em: 29 set. 2025.

CARELLI, R. de L.; GOMES, V. L. **A reforma trabalhista: o que muda para as mulheres?** *Revista da Faculdade de Direito da UERJ*, Rio de Janeiro, n. 32, p. 1–21, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CIEE. **Programa Aprendiz Legal**. São Paulo: CIEE, [2025]. Disponível em: <https://www.ciee.org.br/para-empresas/aprendiz-legal/>. Acesso em: 14 out. 2025.

DATAVIVA. Teixeira de Freitas – **Renda Mensal Média por Gênero (2019)**. Belo Horizonte: DataViva, [2025]. Disponível em: <https://www.dataviva.info/pt/location/2ba050117/wages>. Acesso em: 29 out. 2025.

DELLA SANTA, Maria Helena. **A Participação da Mulher no Mercado de Trabalho no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. 12. ed. São Paulo: EDUSP, 2009.

FEDERICI, Silvia. **Calibã e a bruxa: mulheres, corpo e acumulação primitiva**. Tradução de Coletivo Sycorax. São Paulo: Elefante, 2017

GIULIA, Paola. **Os movimentos de trabalhadoras e a sociedade brasileira**. In: DEL PRIORI, Mary (org.). **História das mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2015.

HIRATA, Helena. **A precarização e a divisão sexual do trabalho**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 41, n. 142, p. 15–26, jan./abr. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/Zp7GgG5fF95hSg3d5H4yYJb>. Acesso em: 10 jan. 2025.

HOBBSAWM, Eric J. **A Era das Revoluções: Europa 1789–1848**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

IBGE. **Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

IBGE. **Panorama: Teixeira de Freitas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/teixeira-de-freitas/panorama>. Acesso em: 29 set. 2025.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua)**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171>. Acesso em: 29 set. 2025.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: Divulgação Trimestral**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

IBGE. **Produto Interno Bruto dos Municípios 2020**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9088>. Acesso em: 29 set. 2025.

PASTORINI, Vanessa. **Mulheres francesas do século XIX: trajetórias de lutas**. Albuquerque: Revista de História, Campo Grande, v. 13, n. 26, p. 47–66, jul./dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/AlbRHis/article/download/14405/10223>. Acesso em: 10 jan. 2025

PREFEITURA MUNICIPAL DE TEIXEIRA DE FREITAS. **Nossa cidade. Teixeira de Freitas, BA, [2025]**. Disponível em: <https://www.teixeiradefreitas.ba.gov.br/nossa-cidade/>. Acesso em: 24 jul. 2025

PNUD. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil: Teixeira de Freitas, BA. Brasília: PNUD, 2013.** Disponível em: [http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil\\_m/teixeira-de-freitas\\_ba](http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/teixeira-de-freitas_ba). Acesso em: 29 set. 2025.

QEDU. **Ideb – Anos Iniciais e Finais: Teixeira de Freitas – BA. [S.l.]: QEDU, 2023.** Disponível em: <https://www.qedu.org.br/cidade/293135-teixeira-de-freitas/ideb>. Acesso em: 29 set. 2025.

RAGO, Margareth. **Trabalho Feminino e sexualidade.** In: DEL PRIORI, Mary (org.). *História das mulheres no Brasil.* São Paulo: Contexto, 2015.

RAIS. **Dados do Mercado de Trabalho Formal – 2022.** Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2023.

SAFFIOTI, Heleith I. B. **A Mulher na Sociedade de Classe: Mito e Realidade.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1976.

SARTI, C. A. **O feminismo brasileiro desde os anos 1970: revisitando uma trajetória.** *Revista Estudos Feministas*, Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 35–50, ago. 2004.

SEBRAE. **Teixeira de Freitas: Emprego, ocupações, empresas, dados demográficos e educação.** Brasília, DF: Sebrae, [2025]. Disponível em: <https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/teixeira-de-freitas>. Acesso em: 29 set. 2025

SEBRAE. **Teixeira de Freitas: Emprego, ocupações, empresas, dados demográficos e educação.** Brasília, DF: Sebrae, [2025]. Disponível em: <https://observatorio.sebrae.com.br/profile/geo/teixeira-de-freitas>. Acesso em: 29 s 2025