



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

SANDRA ALVES IRUJO

**TRAJETÓRIAS DE MULHERES NA GESTÃO DA AUDITORIA
SUS/BA DE 1999 A 2019**

Salvador
2020

SANDRA ALVES IRUJO

**TRAJETÓRIAS DE MULHERES NA GESTÃO DA AUDITORIA
SUS/BA DE 1999 A 2019**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora:

Prof.^a Dr.^a Monica de Aguiar Mac-Allister da Silva

Salvador
2020

Escola de Administração - UFBA

I71 Irujo. Sandra Alves.

Trajetórias de mulheres na gestão da Auditoria SUS/Bahia 1999 a 2019 / Sandra Alves Irujo – 2020.
239 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Monica Mac-Allister da Silva.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2020.

1. Sistema Único de Saúde (Brasil) – Auditoria – Bahia, 1999 – 2019. 2. Saúde pública – Bahia – Auditoria. 3. Mulheres no serviço público. 4. Satisfação no trabalho. 5. Capacidade executiva - Mulheres . I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 362.10981

SANDRA ALVES IRUJO

**TRAJETÓRIAS DE MULHERES NA GESTÃO DA AUDITORIA
SUS/BA DE 1999 A 2019**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 11 de Dezembro de 2020

Banca examinadora

Prof.^a Dr.^a Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva - Orientadora _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Prof.^a Dr.^a Mônica Carvalho Alpes Capelle _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais
Universidade Federal de Minas Gerais

Prof.^a Dr.^a Ana Paula Chancharulo de Moraes Pereira _____
Doutora em Saúde Coletiva pela Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo
Universidade do Estadual da Bahia

AGRADECIMENTOS

A Deus pela força e fé.

À professora Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva pela sua orientação responsável e segura. Um especial agradecimento com muito carinho por me guiar nesse processo.

A todas as mulheres profissionais que participaram desta pesquisa e compartilharam as suas experiências, contribuindo, assim, de maneira decisiva para o trabalho aqui apresentado.

À Secretaria da Saúde do Estado da Bahia e à Auditoria SUS Bahia pelo apoio financeiro e institucional, o que possibilitou que este sonho fosse realizado.

Aos colegas de turma e, em especial, às queridas amigas Magna, Isaura, Tânia e Luciana pelo apoio nos momentos mais difíceis e pela amizade construída.

Aos funcionários e professores do NPGA pela disponibilidade e ensinamentos, possibilitando o meu crescimento pessoal e profissional nessa jornada.

Ao meu marido Antonio Alberto e ao meu filho Nicolas pela paciência, amor, ternura e apoio incondicional; o que me faz acreditar que tudo é possível.

Aos meus pais e irmãos por sempre acreditarem em mim e me fortalecerem com carinho e amor.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para o desenvolvimento deste trabalho, o meu muito obrigada!

E é inútil procurar encurtar caminho e querer começar já sabendo que a voz diz pouco, já começando por ser despesoal. Pois existe a trajetória, e a trajetória não é apenas um modo de ir. A trajetória somos nós mesmos. Em matéria de viver, nunca se pode chegar antes.

Clarice Lispector (1964, p. 178)

Irujo, Sandra Alves. Trajetórias de Mulheres na Gestão da Auditoria SUS/BA de 1999 a 2019. 2020. Orientadora: Monica de Aguiar Mac-Allister da Silva. 239 f. il. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020.

RESUMO

A participação feminina no mercado de trabalho vem avançando ao longo dos anos, chegando ao patamar de 61,6% no ano de 2015, com tendência de crescimento até 2030. Com isso, a diferença entre a taxa masculina, ainda que em queda, perfaz 22 pontos. No âmbito do serviço privado e público, a participação feminina em cargos de gestão atinge 39,1%, evidenciando um predomínio dos homens nos postos de decisão. Contudo, evidencia-se no setor de Auditoria na Secretaria da Saúde do Estado da Bahia do Sistema Único de Saúde (SUS Bahia) que, desde a sua criação, apresenta prevalência de mulheres em cargos de gestão, em quantidade significativamente maior que a dos homens. Dessa forma, esta dissertação teve como objetivo geral compreender as trajetórias de mulheres na ocupação de cargos de gestão na Auditoria SUS Bahia, no período de 1999 a 2019; e como objetivos específicos: descrever o arranjo organizacional da Auditoria SUS Bahia, as mulheres que ocupam e que ocuparam cargos de gestão, a trajetórias dessas mulheres; e interpretar essas trajetórias. Para o cumprimento desses objetivos, adotou-se uma estratégia metodológica composta de dois eixos que se desenvolveram paralelamente e se complementam: abordagem teórica, na qual se destaca a concepção de trajetória profissional; e pesquisa de campo sobre as trajetórias de 13 mulheres que ocupam e ocuparam cargos de gestão na Auditoria SUS Bahia, no período de 1999 a 2019. Os resultados revelaram a evolução do arranjo organizacional dos cargos da Auditoria SUS Bahia, sendo constituído e valorado por símbolos, quantidade e atribuições, em aderência às reformas administrativas ocorridas no nível estadual e às normativas legais, resultando para o órgão um ganho de status e de importância. Ademais, a maioria das mulheres estudadas adentrou no serviço público na década de 1980 e 1990 e possui o perfil de casadas, com filhos e faixa etária de 42 a 64 anos, além de grande capacitação técnica. Destacaram-se: a escolha pelo serviço público motivada pela vocação e aderência com os valores do SUS, a influência da família, a falta de perspectiva no privado, a estabilidade. Ao persistir na carreira e na busca por novos desafios, foi evidenciada a satisfação na escolha e com o sucesso fruto do desenvolvimento do seu trabalho. A valorização da gestão feminina se destacou nas características naturais do ser mulher, sendo esse um perfil de comportamento incorporado no cotidiano de trabalho na gestão, além de algumas estratégias que são identificadas como facilitadores no enfrentamento dos desafios na ocupação do cargo, como o incentivo à participação e da escolha da equipe, à transparência, à conciliação para dirimir os conflitos e ao se colocar no lugar do outro, procurando ser justa. Entre idas e vindas, os desafios são superados principalmente à conciliação em algum momento da sua vida pessoal com o trabalho, o que requer um esforço em equilibrar esses espaços, apesar da rotina sobrecarregada com as responsabilidades do cargo e do sentimento de culpa pelo tempo depreendido à família, que, apesar de pouco, é intenso. A maturidade, a estrutura familiar e o equilíbrio emocional são pontos fortes que neutralizam essas dificuldades, sendo, estratégias utilizadas em busca de uma qualidade de vida. O convite

para assumir os postos ocorre durante a trajetória e considera o conhecimento técnico e a dedicação da mulher, sendo este um caminho percorrido pela maioria. Contudo, identificou-se que nem todas têm ou tinham o objetivo de ascender na hierarquia dos cargos, apesar de, ao estar neles, ser uma oportunidade de contribuir e vivenciar novas experiências. As questões políticas de um cargo comissionado acabam por promover uma descontinuidade na trajetória profissional na ocupação do cargo; entretanto, a satisfação com o trabalho e a capacidade técnica são elementos que sobrepujam os desafios impostos em uma posição de decisão, não sendo evidenciados, para a maioria das mulheres estudadas, vestígios de preconceitos vivenciados durante a trajetória. Ao dar voz a essas mulheres servidoras públicas, buscou-se salientar o esforço e o avanço na trajetória profissional, mesmo considerando as dificuldades na conciliação dos papéis socialmente ainda impostos à mulher.

Palavras-chave: Trajetória. Mulher no Serviço Público. Cargos de Gestão.

Irujo, Sandra Alves. Trajectories of Women in Management at the SUS / BA Audit from 1999 to 2019. 2020. Advisor: Monica de Aguiar Mac-Allister da Silva. 239 f. il. Dissertation (MA in Business) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020.

ABSTRACT

Female participation in the labor market has been advancing over the years, reaching a level of 61.6% in 2015, with a growth trend until 2030. With that, the difference between the male rate, although falling, still makes up 22 points. In the scope of the private and public services, female participation in management positions reaches 39.1%, showing a predominance of men in decision-making positions. However, it is evident in the Audit sector at the Health Department of the State of Bahia of the Unified Health System (SUS / Bahia) that, since its creation, there has been a prevalence of women in management positions, in an amount significantly higher than that of the men. Thus, this dissertation had the general objective of understanding the trajectories of women in occupying management positions in the SUS / Bahia Audit, from 1999 to 2019; and as specific objectives: to describe the organizational arrangement of the SUS / Bahia Audit, the women who occupy and who held management positions and their trajectories; and to interpret those trajectories. To achieve those objectives, a methodological strategy was adopted, composed of two axes that developed in parallel and complement each other: a theoretical approach, in which the conception of professional trajectory stands out; and a field research on the trajectories of 13 women who occupy and held management positions in the SUS / Bahia Audit, from 1999 to 2019. The results revealed the evolution of the organizational arrangement of the SUS / Bahia Audit positions, being constituted and valued by symbols, quantity, and attributions, in adherence to administrative reforms that took place at the state level and legal regulations, resulting in a gain in status and importance for the entity. In addition, most of the women studied entered the public service in the 1980s and 1990s and have the profile of married women, with children and age group 42 to 64 years, in addition to great technical training. The traits that stood out were: the choice for the public service motivated by vocation and adherence to SUS values, the influence of family, the lack of perspective in the private sector, stability. By persisting in the career and in the search for new challenges, satisfaction in the choice and success resulting from the development of their work was evidenced. The valorization of female management stood out in the natural characteristics of being a woman, this being a profile of behavior incorporated in the daily work in management, in addition to some strategies that are identified as facilitators in facing the challenges in the occupation of the position, such as encouraging participation and the choice of the team, transparency, conciliation to resolve conflicts and putting oneself in the other's place, trying to be fair. Between comings and goings, the challenges are mainly overcome by reconciling at some point in their personal life with work, which requires an effort to balance these spaces, despite the routine overloaded with the responsibilities of the position and the feeling of guilt for the time taken from family, which, although little, is intense. Maturity, family structure, and emotional balance are strengths that neutralize these difficulties, being strategies used in search for quality of life. The invitation to take up positions occurs during the trajectory and considers the technical knowledge and dedication of the woman, which is the path

taken by the majority. However, it was identified that not all have or had the objective of ascending the hierarchy of positions, despite being an opportunity to contribute and try new experiences. The political issues of a commissioned position end up promoting a discontinuity in the professional trajectory in the occupation of the position; however, job satisfaction and technical skills are elements that overcome the challenges imposed in a decision-making position, and for the majority of the women studied, there are no traces of prejudices experienced during the trajectory. When giving voice to women in public service, it was sought to emphasize the effort and the advancement in the professional trajectory, even considering the difficulties in reconciling the social roles still imposed on women.

Keywords: Trajectory. Woman in Public Service. Management Positions.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Qualidades Femininas x Críticas	36
Quadro 2 – Distribuição de Cargos Comissionados da Sesab, ano 2008.....	63
Quadro 3 – Estrutura do Grupo Gestor da Auditoria SUS Bahia.....	64
Quadro 4 – Temas e Subtemas	180

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação feminina (em %) no total de ocupantes dos cargos em comissão do grupo Direção e Assessoramento Superiores (DAS), segundo o nível de função. Brasil, 2010 a 2016	42
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Visualização gráfica da formulação qualitativa, representando os conceitos vinculados.....	555
Figura 2 – Fluxos da coleta e análise dos dados	566
Figura 3 – Evolução dos Cargos da Auditoria SUS Bahia.....	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CIT	Comissão Intergestores Tripartite
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DAI	Direção e Assessoramento Intermediário
DAS	Direção e Assessoramento Superior
FMI	Fundo Monetário Internacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
NOB	Normas Operacionais Básicas
PIB	Produto Interno Bruto
Sesab	Secretaria da Saúde do Estado da Bahia
Opas	Organização Pan-Americana da Saúde
SUS	Sistema Único de Saúde

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 ESCOLHAS TEÓRICAS E METODOLÓGICAS	26
2.1 REVISÃO DE LITERATURA	26
2.2 REFERENCIAL TEÓRICO	31
2.2.1 A Evolução da Participação Feminina no Mercado de Trabalho	31
2.2.2 História de Mulher na Ocupação de Cargo Público	37
2.2.3 Trajetória Profissional de Mulher na Ocupação de Cargos de Gestão	43
2.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA DE CAMPO	53
2.3.1 Definição do Objeto de Estudo	53
2.3.2 Procedimentos Metodológicos	54
2.3.2.1 <i>Coleta de Dados</i>	57
2.3.2.2 <i>Análise dos Dados</i>	60
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	62
3.1 ARRANJO ORGANIZACIONAL DA AUDITORIA SUS BAHIA.....	62
3.2 DESCRIÇÃO DE MULHERES NA OCUPAÇÃO DE CARGO DE GESTÃO NA AUDITORIA SUS BAHIA.....	71
3.3 DESCRIÇÃO DE TRAJETÓRIAS DE MULHERES NA OCUPAÇÃO DE CARGO DE GESTÃO NA AUDITORIA SUS BAHIA	78
3.3.1 Trajetória da Mulher 1 (M1) na Ocupação de Cargo de Gestão	78
3.3.2 Trajetória da Mulher 2 (M2) na Ocupação de Cargo de Gestão	85
3.3.3 Trajetória da Mulher 3 (M3) na Ocupação de Cargo de Gestão	92
3.3.4 Trajetória da Mulher 4 (M4) na Ocupação de Cargo de Gestão	101
3.3.5 Trajetória da Mulher 5 (M5) na Ocupação de Cargo de Gestão	108
3.3.6 Trajetória da Mulher 6 (M6) na Ocupação de Cargo de Gestão	115
3.3.7 Trajetória da Mulher 7 (M7) na Ocupação de Cargo de Gestão	124
3.3.8 Trajetória da Mulher 8 (M8) na Ocupação de Cargo de Gestão	134
3.3.9 Trajetória da Mulher 9 (M9) na Ocupação de Cargo de Gestão	141
3.3.10 Trajetória da Mulher 10 (M10) na Ocupação de Cargo de Gestão	146
3.3.11 Trajetória da Mulher 11 (M11) na Ocupação de Cargo de Gestão	154

3.3.12 Trajetória da Mulher 12 (M12) na Ocupação de Cargo de Gestão	164
3.3.13 Trajetória da Mulher 13 (M13) na Ocupação de Cargo de Gestão	171
3.4 INTERPRETAÇÃO DE TRAJETÓRIAS DE MULHERES NA OCUPAÇÃO DE CARGO DE GESTÃO NA AUDITORIA SUS BAHIA	179
3.4.1 Peculiaridade na Trajetória Profissional no Serviço Público	181
3.4.1.1 <i>Vocação e identificação com o SUS</i>	182
3.4.1.2 <i>A influência da Família</i>	183
3.4.1.3 <i>A Falta de Perspectiva no Privado</i>	184
3.4.1.4 <i>Estabilidade</i>	185
3.4.1.5 <i>A Persistência no Serviço Público</i>	186
3.4.1.6 <i>A Busca e o Desejo por Novos Caminhos</i>	189
3.4.2 Fatores de Influência na Ocupação de um Cargo de Gestão	190
3.4.2.1 <i>Caminhos de Oportunidades e Desenvolvimento Profissional</i>	191
3.4.2.2 <i>Questão Política</i>	193
3.4.2.3 <i>Remuneração</i>	194
3.4.3 Desafios na Ocupação do Cargo	196
3.4.3.1 <i>Dinâmica e Rotina de Trabalho</i>	196
3.4.3.2 <i>Declínio de convite para assunção ao cargo</i>	198
3.4.3.3 <i>Responsabilidade e o Peso</i>	199
3.4.3.4 <i>Relação Trabalho versus Família</i>	200
3.4.3.5 <i>Participação do Marido</i>	203
3.4.3.6 <i>A Gestão Feminina</i>	204
3.4.3.7 <i>Desafios por Ser Mulher no Cargo de Gestão</i>	208
3.4.4 Estratégia de Enfrentamento no Cargo de Gestão	210
3.4.4.1 <i>Equilíbrio, Maturidade e Estrutura Familiar</i>	211
3.4.4.2 <i>A Conciliação</i>	212
3.4.4.3 <i>Colocar-se no Lugar do Outro</i>	214
3.4.4.4 <i>Escolha da Equipe e a Delegação</i>	214
3.4.4.5 <i>Participação e Transparência</i>	215
3.4.5 Os Caminhos não Percorridos	216
3.4.5.1 <i>Capacitação e Formação</i>	217

4 CONCLUSÃO	219
REFERÊNCIAS	225
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista com os Participantes da Pesquisa	233
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	236
APÊNDICE C – Protocolo de análise.....	238
APÊNDICE D – Organograma da Auditoria SUS Bahia.....	239

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho, no âmbito das organizações, a temática da mulher gerou um aumento do interesse de estudiosos na pesquisa acadêmica nos últimos anos (KANAN, 2010; NASCIMENTO, 2015).

O processo de conquista e evolução da mulher no mercado de trabalho e na busca por colocação e capacitação demonstra que há avanços que são percebidos a partir de dados estatísticos (BRUSCHINI 1994, 1998, 2007; BETIOL; TONELLI, 1991) e revela um ganho para as organizações públicas e privadas. Contudo, as responsabilidades do lar e com a família continuam a gerar uma desproporcionalidade de atividades com os demais representantes da família, o que acaba ocasionando uma sobrecarga de trabalho (PRADO; FLEITH; GONÇALVES, 2011).

A forma como a sociedade e as organizações estão evoluindo, com possibilidades de novas configurações no mundo globalizado e competitivo, vem contribuindo para uma posição mais positiva para as mulheres quanto aos altos cargos de gestão nas organizações. Entretanto, os estudos de Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010); Loureiro, Costa e Freitas (2012); Santos (2012), Prado, Fleith e Gonçalves (2011) e Fontenele-Mourão (2006) apontam para uma necessidade de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional das mulheres, pois, apesar da dificuldade, elas persistem na luta e não negam a carreira.

Alguns dados publicados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2018) sobre as estatísticas de gênero, que tratam sobre os indicadores sociais das mulheres no Brasil, refletem o cenário atual das mulheres, analisando as condições de vida das brasileiras a partir de um conjunto de indicadores proposto pelas Nações Unidas, demonstrando a importância dessa divulgação em prol de implementação de políticas públicas para as mulheres trabalhadoras, destacando-se, dessa forma, a importância do tema para a sociedade.

O indicador participação das mulheres nos cargos gerenciais do IBGE (2018), que aborda a inserção das mulheres em posições de gerência e direção

tanto no setor público quanto o privado, aponta que, no Brasil, 60,9% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens, e 39,1%, pelas mulheres, em 2016. Além disso, o predomínio dessa participação, em torno de 41,0%, era da faixa etária de 30 anos a 49 anos, 34,9% de 50 a 59 anos e de 31,3% com 60 anos de idade ou mais. Em dezembro de 2017, dos 28 cargos de ministros de Estado (7,1%), apenas dois eram ocupados por mulheres, sendo que um é efetivamente ministério – dos Direitos Humanos – e o outro equipara-se a status ministerial – a Advocacia-Geral da União. Apesar da existência de cotas definida pela Lei nº 12.034, de 29 de setembro de 2009, ampliando a participação política feminina em dezembro de 2017, o percentual de cadeiras ocupadas por mulheres em exercício no Congresso Nacional era de 11,3%.

Quanto à proporção de trabalhadores em ocupações por tempo parcial (até 30 horas semanais), era maior entre as mulheres (28,2%) do que entre os homens (14,1%), ultrapassando em 36% a proporção de mulheres nas regiões Norte e Nordeste. De acordo com análise do IBGE (2018), essa diferença pode estar associada à predominância e dedicação feminina em 73% mais horas do que os homens em afazeres doméstico e cuidados de pessoas. Quando comparados os rendimentos médios do trabalho no ano 2016, as mulheres recebem $\frac{3}{4}$ a menos do que os homens. Ao desagregar o indicador por nível de instrução, a diferença no rendimento na categoria ensino superior completo, no ano de 2016, verifica-se que a mulher recebeu 63,4% a menos do que o homem (IBGE, 2018).

De acordo com estudo do IBGE (2018), dados apontam que a permanência dessa desigualdade pode estar relacionada com a segregação ocupacional e discriminação salarial das mulheres. Entretanto, quando se compara o percentual de mulheres na idade de 25 anos a 44 anos que concluíram o curso superior, tem-se 21,5%, contra 15,6% dos homens, e de rendimentos de três quartos da renda masculina.

Com o advento da constituição e com o concurso público, a inserção das mulheres no serviço público tornou mais justo o ingresso (VAZ, 2013). De acordo com Acco, Bernardes e Moura (1998), a mulher compõe 44,18% do contingente da Administração Pública Federal, e se destaca principalmente na área da

Saúde/Previdência e Assistência Social e Educação, variando de 52,45% a 63,38% o percentual; destaca-se também nos Ministérios da Indústria e Comércio e de Planejamento e Orçamento com 52,42% e 51,10% respectivamente. O estudo de Fontenele-Mourão (2006) aponta que, no setor público, as principais áreas de interesse das mulheres continuam sendo a saúde, a educação e a assistência social. Esse interesse pode estar associado ao perfil da mulher de ser mais cuidadora e sensível às questões sociais, tendo em vista a escolha por essas áreas profissionais.

Ao analisar a ocupação dos cargos nos dados do relatório Diagnóstico da situação da mulher na Administração Pública Federal de 1998, da Escola Nacional de Administração Pública, observa-se que quanto menor for o Cargo de Direção e Assessoramento Superior (DAS), maior a sua ocupação, sendo o DAS-1 com uma proporção de 45,53%, e o DAS-6, de 13,24%. Os cargos de chefia são de provimento em comissão, de livre nomeação e exoneração do gestor, portanto, preenchidos por meio de indicação pela administração superior (ACCO, BERNARDES; MOURA, 1998). Ao comparar os dados de 1998 com os dados do Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais (BRASIL, 2017) e considerando a ocupação de 41,5% dos cargos de função de confiança no poder executivo pelas mulheres, verifica-se um aumento da participação feminina para 18,7% em relação ao maior símbolo DAS-6; e uma diminuição na ocupação do cargo símbolo DAS-1, o menor no escalonamento, com 42,6%, indicando um avanço acanhado ao longo dos anos.

Poucos estudos têm explorado as mulheres na ocupação de cargos públicos de direção, sendo encontrados na pesquisa bibliográfica com destaque os estudos de Mourão e Galinkin, (2006), Zauli, Torres e Galinkin (2012), Vaz (2013), no setor público, resultando em uma lacuna que desconsidera a atuação feminina na Administração Pública. O estudo de Mourão e Galinkin (2006) aponta para características femininas na forma de gestão, enfatizando as relações pessoais à qualidade do trabalho, estilo interativo e participativo, característico das formas de redes planas de gestão. Os autores Zauli, Torres e Galinkin (2012) tratam sobre as oportunidades das mulheres em assumir cargos de direção na Câmara dos

Deputados, apontando para uma desigualdade em relação aos homens. Quanto ao estudo de Vaz (2013), aborda a dificuldade de ascensão das mulheres em postos mais altos da hierarquia do serviço público, apesar do ingresso ocorrer por concurso público, enfatizando a necessidade de entender essa prática discriminatória por meio da interrelação entre o âmbito profissional e a vida doméstica.

Diante do que se aponta nos estudos, acredita-se que a questão da mulher na ocupação de cargos deve ser aprofundada, pois existem particularidades na sua trajetória profissional e pessoal no âmbito do serviço público que merecem ser compreendidas.

Ao refletir sobre a importância da temática e de entender os desafios na trajetória profissional e na ocupação de um cargo de gestão e das estratégias utilizadas pelas mulheres para o enfrentamento e superação das dificuldades, o estudo possibilita promover debates e discussão nas diversas áreas da sociedade, além de incentivar as organizações em investir na capacitação e no desenvolvimento profissional, em planos de cargos e salários, com o objetivo de desenvolver o potencial feminino.

Outrossim, de acordo com Franco e Idoeta (2019), a análise realizada em 2018 pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) aponta que as mulheres, quando estão bem financeiramente (crédito e contas bancárias), resultado da ascensão profissional, tendem a investir mais na família, proporcionando saúde, bem-estar e educação, além de tomar estrategicamente as melhores decisões financeiras, colaborando, portanto, para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB). As autoras ainda apontam que, de acordo com Ratna Sahay, coautora do estudo veiculado pela BBC News Brasil em 2018 e vice-diretora do Departamento Monetário e de Mercado de capitais do FMI, o poder financeiro da mulher tem impactos na diminuição da pobreza e, conseqüentemente, nas desigualdades e no crescimento econômico (FRANCO; IDOETA, 2019).

Acrescentam-se a esse cenário, os dados apontados no relatório produzido em 2015 e publicado pelo site da BBC do Instituto McKinsey Global, que ressalta a importância de as mulheres trabalharem em igualdade, o que permitiria um ganho mundial de US\$ 28 trilhões no PIB anual global (FRANCO; IDOETA, 2019). Dessa

forma, a importância do tema vai além das questões sociais e morais, mas a um cenário que aponta perdas econômicas para toda a sociedade.

Diante de uma sociedade contemporânea em que cada vez mais as mulheres ocupam os espaços anteriormente com predominância masculina (PRADO; FLEITH; GONÇALVES, 2011; NASCIMENTO, 2015), há necessidade de novas pesquisas que enfoquem esse fenômeno, de gradualmente mulheres exercerem e estarem na posição de poder nas organizações brasileiras (O'NEIL et al, 2008 *apud* SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO 2014).

O desafio de incentivar a mulher cada vez mais em assumir posições de poder e de tomada de decisão leva-se a boas perspectivas de futuro, pois permite, dessa forma, refletir sobre a prática de gestão feminina, identificar as suas características, o seu talento, apontar e refletir sobre barreiras e desafios em permanecer em um cargo de gestão, visto que as organizações estão mudando e buscando utilizar do esforço criativo das mulheres, para galgarem melhores posições no mercado e aumentarem a sua competitividade (ICHIKAWA; SANTOS, 2000; KANAN, 2010).

Essas mudanças na força de trabalho são apontadas por Ichikawa e Santos (2000) e Kanan (2010) como algo que contribui positivamente para a ascensão da mulher nas organizações, deixando de ser um discurso feminista ou humanitário. Kanan (2010) aponta que, ao ser utilizada da melhor forma a performance feminina na gestão, permite que a organização tenha sucesso, atinja um diferencial competitivo e agregador, fomentando ideias criativas, melhorando a gestão de pessoas e os processos de trabalho.

Para Corsini e Souza Filho (2004), há uma preocupação de transformar a dissimetria social em que as mulheres se apresentam no cenário profissional. Para tanto, é necessário que ocorra uma mudança de paradigma, trazendo a mulher como agente e responsável como sujeito ativo desse processo de mudança. Os autores também sugerem, como possibilidade para equacionar essa questão, a mobilização política e a educação.

Diante das dificuldades vivenciados pelas mulheres ao longo da trajetória profissional e dos esforços vivenciadas por elas, também na vida pessoal, para

conciliar e dar conta das diversas atribuições do dia a dia, estudos apontam, da complexidade desse cenário, que existem desafios e barreiras na ascensão e permanência das mulheres nos altos cargos de gestão (NOGUEIRA, 2006; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; ICHIKAWA; SANTOS, 2000; KANAM, 2010; VAZ, 2013; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; EAGLY e CARLI, 2007).

Resultados de alguns estudos apontam que as dificuldades que impedem ou retardam as mulheres ascenderem na carreira profissional não são necessariamente de natureza preconceituosa, mas da opção da própria mulher em não querer chegar ao topo, renunciando sua carreira, diante da enorme demanda e esforço que pode enfrentar ao assumir o cargo (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; MORGADO, 2012).

Ademais, verifica-se uma preocupação de alguns governantes brasileiros na promoção da igualdade e ascensão das mulheres aos altos cargos. Em 2003, tem-se no Governo de Lula a promulgação da Medida Provisória nº 103 que cria a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, abrindo uma oportunidade para a discussão de políticas públicas para as mulheres. Posteriormente, em 2011, com a eleição da primeira presidente mulher, tem-se um grande movimento para nomeações de mulheres para comporem o quadro de Ministérios e Secretarias, dando a oportunidade às mulheres de mostrarem para a sociedade a sua capacidade técnica e servindo como modelo e exemplo para tantas outras que almejam um cargo na alta administração.

Dados da Folha/UOL (ALEGRETTI, 2017) veiculados por meio da internet mostram que, no Governo Temer, em 2017, ocorreu um retrocesso na ocupação dos cargos do primeiro escalão pelas mulheres com o percentual de 22%, sendo esse cenário comparado com final do Governo Fernando Henrique Cardoso, que apresentou um percentual de 21,5%. Por conseguinte, observa-se, de acordo com os dados da reportagem da Folha/UOL (ALEGRETTI, 2017) extraídos dos bancos de dados do Ministério do Planejamento, que os cargos DAS-5 e 6, que são os maiores cargos comissionados, incluídos os assessores e secretários dos ministérios e com os maiores salários, têm os maiores percentuais na ocupação de

cargos pelas mulheres de 25,2% no Governo Lula, em dezembro de 2010, e de 26,2% no Governo de Dilma Rousseff, em abril de 2016.

Esta dissertação trata da mulher na ocupação de cargos de gestão na Auditoria SUS na Secretaria da Saúde do Estado da Bahia; de 1999 a 2019, ressaltando-se que desde a criação do órgão em 1995 há uma prevalência de mulheres ocupando cargos gestão, em quantidade significativamente maior que a dos homens. Trata-se de mulheres que ocuparam e ocupam cargos de gestão, e, mais exatamente, de trajetórias de mulheres na ocupação de cargos de gestão, dentro da Administração Pública, em um setor de Auditoria na Secretaria da Saúde do Estado da Bahia (Sesab), órgão vinculado diretamente ao Gabinete do Secretário Estadual de Saúde.

Paralelamente e completando a justificativa do tema, tem-se uma sociedade contemporânea, na qual há a vontade da mulher em não retroceder a uma cultura machista, mas de reagir, lutar e seguir adiante (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010), de ocupar os espaços anteriormente de predomínio masculino (PRADO; FLEITH; GONÇALVES, 2011).

Com isso, novas pesquisas que enfoquem a temática são necessárias, pois permitem a reflexão sobre a mulher na ocupação de cargos na gestão pública, além do ganho para toda a sociedade e para a organização em relação ao trabalho desempenhado por elas. Acrescenta-se ainda que a motivação pelo estudo é também pessoal, pois a autora é mulher, com 42 anos, mãe, lotada na Sesab, na Auditoria SUS Bahia, que prestou concurso há 14 anos para o cargo de Auditora em Saúde Pública e que vivencia as dificuldades e as barreiras ocupando um cargo de gestão em nível intermediário e se questionando sobre a ocupação de um cargo mais alto, símbolo DAS.

Para refletir sobre a ocupação de cargos de gestão por mulheres, utiliza-se a concepção de trajetória como o percurso laboral e a sua representação, interpretando as turbulências, flexibilidade, impermanência, considerando o estudo de Pais (2011), quando define que os caminhos percorridos não são contínuos, não seguem uma sequência cronológica, mas, sim, recheados de saltos, rupturas do tempo e do espaço, retroagindo, avançando, mudando os rumos como se fosse o

movimento de um brinquedo – yô-yô –, utilizando a metáfora de forma lúdica e interpretativa.

Este estudo é uma oportunidade de conhecer as trajetórias profissionais de mulheres que ocupam ou ocuparam cargos de gestão; as especificidades, as possibilidades, os desejos, os desafios vividos e as estratégias experimentadas pelas mulheres ao longo do caminho, o que se estende aos Gestores Públicos, tendo em vista que as contribuições deste estudo não são restritas às mulheres, mas envolvem os homens – em especial, os superiores hierárquicos que estão em posições de poder, já que eles têm também a responsabilidade em estabelecer um nível de eficiência das organizações. Para isso, é essencial que haja a capacitação e o desenvolvimento do corpo diretivo, de forma a promover o desenvolvimento profissional também das mulheres.

Nesse contexto, o que se questiona é: como se desenvolveram as trajetórias das mulheres na ocupação de cargos de gestão na Auditoria SUS Bahia no período de 1999 a 2019?

Define-se como objetivo geral compreender as trajetórias de mulheres na ocupação de cargos de gestão na Auditoria SUS Bahia, no período de 1999 a 2019; e como objetivos específicos; 1) descrever o arranjo organizacional da Auditoria SUS Bahia, identificando os cargos de gestão e as mudanças ocorridas no período de 1999 a 2019; 2) descrever mulheres que ocupam e que ocuparam cargos de gestão na Auditoria SUS Bahia, no período de 1999 a 2019; 3) descrever as trajetórias dessas mulheres que ocuparam e ocupam cargos de gestão na Auditoria SUS Bahia, no período de 1999 a 2019; e 4) interpretar as trajetórias de mulheres na ocupação do cargo de gestão na Auditoria SUS Bahia no período de 1999 a 2019.

Para o cumprimento desses objetivos, adota-se uma estratégia metodológica composta de dois eixos que se desenvolvem paralelamente e se complementam: abordagem teórica e pesquisa de campo. A abordagem teórica envolve uma revisão de literatura e um referencial teórico, nos quais se destaca a concepção de trajetória profissional (PAIS, 2011). Essa abordagem teórica subsidia a pesquisa de campo, sem definir a coleta e a análise de dados, e a discussão dos resultados,

notadamente a interpretação das trajetórias. A pesquisa de campo teve como objeto 13 mulheres que ocuparam ou ocupam cargos de gestão na Auditoria SUS Bahia no período de 1999 a 2019.

Este estudo está dividido em quatro seções: Introdução; Escolhas Teóricas e Metodológicas, Resultados e Discussão e Conclusão.

2 ESCOLHAS TEÓRICAS E METODOLÓGICAS

Nesta seção, são apresentadas as escolhas teóricas e metodológicas que subsidiaram o cumprimento dos objetivos. Ela está dividida em três subseções: Revisão de Literatura; Referencial Teórico; e Delineamento da pesquisa de campo.

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

Na análise da produção científica brasileira, entre os anos de 2000 e 2010, nas principais revistas em Administração do Brasil sobre o Feminino e as Mulheres na Área de Administração, utilizando as palavras-chave Gênero. Feminino. Mulher. Administração. Análise Bibliográfica, realizada por Souza, Corvino e Lopes (2013), afirmam a importância da discussão do tema na área da Administração e evidenciam que os estudos necessitam que os conceitos sejam mais bem aprofundados, diante da evidência de pouca publicação sobre o tema feminino e mulheres nessa área, sendo encontrados 16 artigos publicados nas principais revistas de Administração.

De acordo com Souza, Corvino e Lopes (2013), em primeiro lugar, há uma predominância de estudos na área de gestão de pessoas com as temáticas sobre as modificações do trabalho, a conciliação do trabalho e família, dilemas pessoais, questões de relacionamentos; além de temas sobre agressões no trabalho, experiência profissional e controle e resistência, diante das desigualdades de gênero. Em segundo lugar, têm-se os estudos organizacionais com temas sobre a diversidade de gêneros, relações de gêneros e poder e suas respectivas implicações na atuação do trabalho feminino, acrescentado, ainda, o efeito para a organização, os desafios enfrentados pela mulher, bem como aplicações de abordagens feministas. Em terceiro lugar, foram levantados estudos na área de estratégia organizacional, com abordagens teóricas do empreendedorismo, incluindo o papel do empreendedor, a decisão por empreender e a atuação no ambiente organizacional.

Outros estudos apontam que as mulheres ainda constituem uma parcela pequena da população que, de fato, alcança altos cargos na hierarquia das organizações, sendo muito custoso e requerendo sacrifício chegar ao topo na carreira (ICHIKAWA; SANTOS, 2000; KANAM, 2010), pois, quando chegam ao mais alto posto, é uma realização pessoal, é como se elas tivessem ganhado uma competição, ultrapassado o teto de vidro, vencido obstáculos, preconceitos; e se destacado. A posição da mulher quando chega ao topo remete para o estudo de Souza, Corvino e Lopes (2013) que questiona sobre quem, de fato, sai vencedor, diante do processo custoso e esforço pessoal enfrentado pela mulher.

Algumas mulheres com formação na área de Administração, segundo estudo de Peñaloza, Diógenes e Sousa (2008), optam por trabalhos formais por proporcionar maior segurança, sendo que 46% delas realizam concurso público e 14,4% têm a intenção de abrir ou seguir com um negócio. É importante ponderar que, talvez, essa escolha pela área pública esteja relacionada com a estabilidade que o emprego público oferece, dando uma maior segurança, e uma maior liberdade para as escolhas da vida, como ter filhos e ter garantido de 4 meses a 6 meses de licença-maternidade no serviço público, ou pela possibilidade de prestar concurso para uma vaga com carga horária de 30 horas, permitindo uma maior flexibilidade.

Na relação de poder e gênero, tem-se o estudo de Bahia e Ferraz (2000), no âmbito da polícia civil, o qual identifica que poucas alterações foram feitas na estrutura organizacional da instituição diante da entrada das mulheres na corporação, tendo em vista que, quando desempenham atividades operacionais, elas devem mostrar os traços masculinos, para que não haja o discurso de que estão recebendo privilégios de seus superiores.

Além do estudo bibliométrico de Souza, Corvino e Lopes (2013), outras pesquisas tratam da relação aos esforços demandados pelas mulheres, tal como o de Machado (2006), que destaca no gerenciamento de pessoas o equilíbrio dos elementos emocional e racional que necessitam de constantes reforço, objetivando as relações afetivas com os funcionários e com a empresa quanto à política e cultura organizacional. Esse esforço também é vivenciado fora do seu ambiente de trabalho, na sua vida pessoal, quanto às tarefas do lar, ao cuidado com os filhos e

às demandas da família, que requerem um esforço extra e uma jornada de trabalho dupla ou até tripla a depender do número de empregos que dispõem.

Estudos como o de Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010); Prado, Fleith e Gonçalves (2011); e Bahia e Ferraz (2000) tratam essa temática quanto à sobrecarga de trabalho, quando há uma desigualdade na divisão do trabalho doméstico, para com os membros da família, e atribuem a esse fato à principal barreira para o desenvolvimento da mulher. Nos estudos de Prado, Fleith e Gonçalves (2011), bem como para Peñaloza, Diógenes e Sousa (2008), afirma-se que é cultural o papel de que cabe à mulher o cuidado com os filhos e da casa, bem como aponta para uma necessidade de estabilidade econômica.

Acrescenta-se, nesta revisão, o estudo realizado por Nascimento (2015), que faz um levantamento do tema da mulher no mercado de trabalho e nas posições de liderança, no campo da administração na base de dados Web of Science no período 2005-2015, verificando que não há nenhuma publicação sobre os temas em língua portuguesa ou origem brasileira e que, apesar da limitação do estudo quanto à utilização de apenas um banco de dados, o interesse pelo tema mulher no mercado de trabalho é menor em relação ao da liderança para os pesquisadores internacionais.

Algumas conclusões trazidas no estudo de Nascimento (2015 p. 69):

[...] a diferença de oportunidades, baseadas em gênero, reduziram de maneira irrelevante ao longo do tempo. A mulher permanece em segundo plano quando se fala em oportunidades profissionais. Uma visão estereotipada permanece fortalecendo a divisão sexual do trabalho e define o que se espera do desempenho, competências e papel da mulher nas organizações. Existem barreiras sutis para a ascensão da mulher nas organizações advindas de fatores como falta de processos bem definidos, políticas arcaicas ou domínio masculino na tomada de decisão em processos de seleção. Observamos também a permanente busca de igualdade de direitos entre homens e mulheres. Uma reflexão sobre a gestão da diversidade, onde não há disputas, mas sim complementaridade nas competências e habilidades entre homens e mulheres, com foco no desenvolvimento organizacional e diferencial competitivo.

Um aspecto levantado pelos autores Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) que vão ao encontro de estudos sobre mulheres executivas, e que merece, portanto, um aprofundamento; é quanto às barreiras que impedem ou retardam o crescimento

das mulheres nas organizações, sendo estas não de natureza machista ou preconceituosa, mas da opção da própria profissional de não querer chegar ao topo mais alto, abrindo mão da sua carreira, diante dos desafios e demandas de horas e esforço que enfrentará na vida profissional ao assumir o cargo. Contudo, o estudo de Morgado (2012), que trata sobre as mulheres na gerência intermediária, ilustra que a ascensão almejada para algumas dessas mulheres é o cargo de gerência intermediária, portanto, não há que falar em barreira dentro da organização que as impeça de crescer, já que elas já conseguiram atingir o objetivo. Com isso, Morgado (2012) aponta se, de fato, seria um discurso que é reforçado para imprimir a existência de desigualdade entre homens e mulheres nas organizações – e, portanto, a desigualdade entre os sexos –, mas que, na prática, não se aplica para algumas dessas mulheres, tendo em vista que elas não sonham em chegar ao topo, por não fazer parte do desejo e realidade delas.

Além disso, Morgado (2012) faz uma reflexão quanto à compreensão do teto de vidro, sendo este um fenômeno que extrapola a organização, na medida em que, a partir do estudo feito com a gerência intermediária, algumas mulheres estabelecem essa função como limite para a sua carreira, permitindo-se movimentações em nível horizontal, ou até mesmo decidir por sair da organização, mas não do mercado de trabalho, por conta da saturação e do esforço na sua vida, em decorrência das demandas pessoais e profissionais, buscando uma melhor qualidade de vida.

De acordo com o estudo de Ichikawa e Santos (2000), as mulheres têm que provar a todo o momento que são melhores que os homens para atingir os altos cargos, para serem aceitas como chefe pelo grupo de trabalho, e para se manterem nessa posição e provar que conseguem desempenhar bem a sua função; dessa forma, o envolvimento com o trabalho é profundo. O estudo de Machado (2006) colabora quanto ao grau de envolvimento da mulher.

O estilo feminino tem como contraponto o estudo de Bahia e Ferraz (2000): em que pese estar em um ambiente predominantemente masculino da delegacia, de ser a instituição um órgão burocrático e opressor, as mulheres delegadas fazem questão de se diferenciar com o estilo feminino nas suas ações e na forma de agir,

diferentemente dos homens. Essa diferenciação no estilo de gestão feminino é ressaltada quando os cargos são ocupados, na sua maioria, por mulheres e quando as diretrizes da organização estão alinhadas à gestão de pessoas (BAHIA; FERRAZ, 2000).

O autor Melero (2006 *apud* NASCIMENTO, 2015) aponta que quando esse grupo gestor é composto na maioria por mulheres os subordinados são acompanhados por feedback, permitindo o desenvolvimento e o nível de consideração das equipes, estreitando a comunicação, tornando-a interpessoal e elevando a participação da equipe, este último em menor grau. O estudo de Nascimento (2015) sugere que a escuta, a importância dada aos colaboradores, o aprimoramento das práticas de trabalho, com o retorno à equipe quanto as possíveis melhorias oportunizam o crescimento profissional do indivíduo e o grau de comprometimento com o trabalho.

Essas características são percebidas pelas equipes na gestão feminina no estudo realizado na Administração Pública Federal de Mourão e Galinkin (2008), no que tange aos relacionamentos interpessoais, à consideração com a pessoa, à atenção dada com o trabalho e à busca da qualidade, bem como pela inclusão de todos.

Diante da revisão de literatura e na medida em que se evidenciam o crescimento das mulheres no mercado de trabalho e o destaque da gestão feminina nos resultados organizacionais, verifica-se que há necessidade de novos estudos sobre a temática, principalmente no setor público. Evidencia-se a situação contínua de desigualdade na ocupação de altos cargos, seja no âmbito salarial em relação ao sexo masculino, seja das dificuldades enfrentadas no âmbito da gestão e do esforço demandado em desenvolver um bom trabalho para ser aceita e legitimada pelo grupo de trabalho; além da tentativa de equilibrar e conciliar a sobrecarga de trabalho e as demandas no âmbito doméstico e da família.

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender a trajetória da mulher na ocupação de cargo de gestão, elaborou-se um referencial teórico sobre a Evolução da Participação Feminina no Mercado de Trabalho, a História de Mulher na Ocupação de Cargos Públicos e, nesse contexto, a Trajetória Profissional de Mulher na Ocupação de Cargos de Gestão.

2.2.1 A Evolução da Participação Feminina no Mercado de Trabalho

De acordo com Beauvoir (1980, vol. I), a participação da mulher no trabalho é uma das consequências da Revolução Industrial no século XIX, e as reivindicações femininas extrapolam os fundamentos teóricos e concentram-se nas questões econômicas. Os homens, tanto os operários quanto os burgueses, percebem que estão perdendo espaço para as mulheres por se tratar de uma mão de obra mais barata, e apelam para a presença da mulher na família, freando a sua libertação. Para Beauvoir (1980, vol. II), têm-se cada vez mais mulheres que conseguem conquistar a sua autonomia social e econômica; contudo, o contexto da sua vida tem relação como a forma com que se dedica e se empenha na sua profissão.

Destaca-se que a evolução da mulher se apara na melhoria de sua situação econômica, todavia essa conquista não é suficiente se não houver uma mudança social, cultural e moral. Para Beauvoir (1980, vol. II), entretanto, a mulher moderna tem desejos de trabalhar, pensar, agir, e conquistar os êxitos dos homens – ao contrário de tentar diminuí-los, ela procura se igualar a eles. “É no seio de uma situação atormentada, escravizada ainda aos encargos tradicionalmente implicados na feminilidade, que ela se empenha numa carreira” (BEAUVUOIR, 1980, vol. II, p. 467).

Os primeiros estudos na academia brasileira que tratam sobre a mulher, segundo Bruschini (1994), foram os que tiveram como tema o trabalho feminino, escritos no final dos anos 1960 e início dos anos 1970, com grande importância

para o feminino brasileiro, sendo influenciado pelos movimentos europeus e norte-americanos. A relevância desses estudos, segundo Bruschini (1994), dá-se na medida em que proporciona uma reflexão da via de transformação e emancipação para as mulheres donas de casa.

Apesar de dados estatísticos pouco desagregados sobre ocupações, as pesquisas apontam que, no período de 1981 a 1990, tem-se a entrada de 8 milhões de mulheres no mercado de trabalho, com o perfil de serem, na maioria, casadas, com filhos e na faixa etária de 30 anos a 39 anos, que ocupavam espaços nas áreas de comércio, atividades administrativa e no setor público (BRUSCHINI, 1994). Contudo, Bruschini (1994) ressalta que, apesar desse crescimento no mercado de trabalho, havia discriminação, tendo em vista as opções limitadas de emprego para as mulheres quando comparadas aos homens, identificando, nessa década, enfrentamentos para a conquista de um emprego, além das diferenças salariais, apesar de ter havido um ganho e crescimento na ocupação do mercado nos anos 1980.

Outro fator trazido por Bruschini (1998) que impede a mulher de ascender e conquistar o mercado de trabalho, além da menor qualificação feminina, é o modelo familiar patriarcal, que impõe responsabilidades domésticas e sociais e dificulta a vivência dos papéis atribuídos no âmbito da vida profissional e pessoal, que, segundo a autora, relaciona-se a partir de características que se combinam da estrutura familiar, estado civil, filhos, bem como do nível de escolaridade e idade. Mesmo percebendo um crescimento na participação das mulheres no mercado de trabalho entre os anos de 1985 e 1993, aumentando de 50% para 57,3% para aquelas mulheres que são chefes de família; e para casadas de 32,9% para 49,7%, verifica-se que, para aquelas com filhos, esse crescimento foi pequeno, de 36,8% para 39,1%, caracterizando-as como trabalhadoras de segunda categoria (BRUSCHINI, 1998). Verifica-se, portanto, que independentemente de as mulheres estarem ou não no mercado de trabalho, elas continuam com os afazeres domésticos, com o cuidado com os filhos, parentes e acumulando uma sobrecarga de trabalho que não era computada pelas pesquisas, consideradas, portanto, como inativas (BRUSCHINI, 1998).

As autoras Betiol e Tonelli (1991) realizaram um dos primeiros estudos que tratam sobre o desempenho da mulher no mercado de trabalho, a sua inserção na organização e nos postos de comando, trazendo as razões para a discriminação do trabalho feminino e da dupla jornada de trabalho no âmbito privado e público, além da percepção de sucesso para essas mulheres quanto à demanda social, que não é a mesma que é para o homem. O resultado do estudo de Betiol e Tonelli (1991) aponta que, por questões econômicas, para as mulheres de baixa e média renda, houve a necessidade de ingresso no mercado de trabalho seja por razões pessoais ou familiares; entretanto, para as que possuíam boas condições econômicas, era uma opção. Essas mulheres buscavam reconhecimento e desenvolvimento profissional, e viam no ambiente de trabalho algo estimulante, caracterizado por relações de contato e por um espaço dinâmico, em oposição ao ambiente do lar, que imprime solidão (BETIOL; TONELLI,1991).

Betiol e Tonelli (1991) apontam que o sucesso para essas mulheres dependia da cultura da organização, de uma maior flexibilidade por parte das empresas, de modo a permitir o acesso das mulheres no mercado de trabalho. Contudo, as autoras identificam algumas dificuldades para as mulheres com a mobilidade geográfica, e do investimento no trabalho por conta da dupla jornada.

De acordo com estudo de Bruschini (2007) que avalia o avanço e inserção das mulheres no mercado de trabalho de 1993-2005, verifica-se que, no último ano, mais da metade da população economicamente ativa trabalhou ou procurou emprego, sendo mais de 40 mulheres para 100 trabalhadores. Isso se justifica pelas mudanças demográficas, culturais e que tiveram impactos sociais quanto à perspectiva para as mulheres do trabalho remunerado, sendo estas, na sua maioria casadas, mais velhas e com filhos. Além disso, Bruschini (2007) cita que, em 2005, houve uma queda na taxa de fecundidade para 2,1 filhos em 2005, bem como destaca as faixas etárias de mulheres ativas em torno de 30-39 anos com 74%, seguidas das faixas etárias de 40-49 com 69%, e 50-59 anos com 54%.

No que se refere ao emprego público quanto à ocupação das mulheres, o estudo de Bruschini (2007) apresenta que há uma permanência nesse setor, considerando o ano de 1995 com o percentual de 31%; e no ano de 2004, com

30,6%. Esse dado pode ser interpretado, conforme aponta a autora, pelo tipo do regime de contratação adotado no serviço público, sendo o estatutário e a característica inerente quanto à estabilidade, fazendo com que não haja movimentação dessa categoria profissional para outras áreas, visto que, há mais de 5 anos, 69% dos homens e 72% das mulheres encontravam-se nesse tipo de trabalho.

A que se destacar no estudo de Bruschini (2007) a permanência do modelo familiar tradicional, mesmo com o avanço da participação feminina nos últimos dez anos e considerando a importância da relação com o trabalho, diante da contínua sobrecarregada da mulher, por conta das responsabilidades relacionadas com as questões domésticas, familiares e cuidados com os filhos.

Entretanto, na sociedade moderna ocidental, verifica-se uma nova formação de arranjos familiares em que a mulher passa a ser chefe de família, muitas vezes por necessidade, com a responsabilidade financeira e, portanto, com a necessidade de se fazer presente nesse mercado de trabalho (FONTENELE-MOURÃO, 2006; SINA, 2005). Contudo, para Peñaloza, Diógenes e Sousa (2008), a importância do trabalho vai além das questões financeiras para ajudar no sustento familiar, mas contempla a realização pessoal e profissional e a vocação; e acrescentam que, para as mulheres, a relação trabalho-família pode gerar alguns conflitos que acabam por influenciar na sua atuação no mercado (SANTOS, 2012; SILVA, ROSSETTO; REBELO, 2010). Outrossim, para Bruschini (2007, p. 542), a relação trabalho-família para as mulheres “implica sempre a combinação dessas duas esferas, seja pela articulação, seja pela superposição, tanto no meio urbano quanto no rural” e acrescenta que o envolvimento do homem nas tarefas domésticas é pouco, seletivo e pontual.

Para Sina (2005), essa nova conjuntura familiar requer a participação do homem, que passa a ser essencial para que seja feita uma reflexão e revisão de papéis, a fim de equilibrar e favorecer a mulher na conquista e avanço no mercado e em postos de trabalho. Para isso, ele precisa assumir, dividir o papel dito feminino de forma natural e cotidiana, nas questões relacionadas com o lar e filhos, além de delegar à terceiros atividades, sem que isso seja interpretado como desleixo da

mulher. Além disso, Betiol e Tonelli (1991) sugerem que, para que a mulher não se sinta culpada e tenha sucesso profissional, requer uma reestruturação desses papéis.

Ademais, Nascimento (2015) aponta para uma sociedade contemporânea em mudança, ainda que lenta, na divisão das responsabilidades e das tarefas no cuidado com os filhos e nas atribuições do lar, permitindo o avanço da mulher no mercado de trabalho, no cuidado e no sustento de si, consolidando a presença da mulher nesse espaço público, consolidando a sua carreira e investindo no desenvolvimento e capacitação para o trabalho.

Sina (2005) identifica que o mercado de trabalho vem buscando a figura feminina por conta de qualidades inerentes a esse gênero, como flexibilidade à mudança, colaboração, conciliação e trabalho em equipe, e pontua que a mulher é provida da intuição, do detalhismo. Esse modelo de gerenciamento feminino também é apontado por Fontenele-Mourão (2006). Para Sina (2005), apesar de, no início, a mulher utilizar uma postura mais masculina, quando da ocupação de postos de trabalho mais altos, acreditando que, dessa forma, iria ter sucesso, hoje elas valorizam o seu perfil feminino, mais leve, mas isso não quer dizer ausência de autoridade, pois esta foi conquistada e é reconhecida pela equipe. Corroborando Sina (2005), no estudo de Fontenele-Mourão (2006), as mulheres estudadas no âmbito do serviço público não se reconhecem nesse modelo masculinizado: a preocupação está com o trabalho e na valorização da gestão, impulsionado por um olhar humanista, gerando resultados positivos.

Com isso, a mulher passa a demonstrar para a organização que o ser é um todo: “não se fragmenta em partes para atuar em negócios. Ao contrário, quanto mais estiver inteira em um processo, provavelmente mais condição terá para discernir prós e contras.” (SINA, 2005, p. 79). Essa visão de integralidade é propulsora da criatividade no trabalho (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012).

Em um estudo realizado por meio de entrevista com 118 executivas, Lobos (2002) registrou em seu livro 14 qualidades femininas, sob a visão delas, e que eram interpretadas como defeitos, seja por preconceitos e críticas masculinas, seja pelo fato da presença e avanço das mulheres na ocupação de altos postos de trabalho,

sugerindo um incômodo e desconforto pela conquista das mulheres. No Quadro 1, estão listadas as características e os possíveis defeitos decorrentes delas extraídos do livro.

Quadro 1 – Qualidades Femininas x Críticas

Qualidades	Críticas
Criatividade, Versatilidade, Foco, Transcendência, Preocupação de estar de bem com a vida	Falta de Foco
Paciência, Relacionamento Interpessoal, Capacidade para Ouvir, Amor ao Próximo, Inapetência pelo Poder	Cautela Excessiva
Intuição, Emotividade	Instabilidade Emocional
Serenidade, Perfeccionismo e Ética	Passividade

Fonte: Lobos (2002 p. 106).

Ainda que sejam feitas diferenças e comparações quanto ao perfil e características femininas, “as mulheres ingressaram no século XXI com uma posição consolidada, no que diz respeito às vitórias anteriores, com isso, não há como voltar atrás.” (SINA, p. 91). A autora acrescenta, ainda que “paradas eventuais na caminhada rumo ao ápice” (SINA, p. 92) tenham que ser feitas.

Ademais, há que destacar que, mesmo com os avanços da participação feminina no mercado de trabalho, chegando ao patamar de 61,6% no ano de 2015, com tendência de crescimento até 2030, a diferença entre a taxa masculina, ainda que em queda perfaz 22 pontos (FOGUEL; RUSSO, 2019).

Na conjuntura atual, verifica-se, a partir dos dados em relação ao último trimestre de 2019 e a primeira quinzena do mês de março de 2020 divulgados pelo Ipea por meio de nota técnica de Barbosa, Costa e Hecksher (2020), sobre o impacto da pandemia do coronavírus no mercado de trabalho, que houve um aumento em cerca de 20% para a mulher na chance de perder o emprego com a crise gerada.

As mulheres com filhos foram o grupo mais afetado, e isso está atrelado à suspensão das aulas escolares, além do aumento da atividade domésticas e de cuidados com familiares, bem como do tipo de trabalho realizado pela mulher,

concentrado na área de serviços, o que acabou por dificultar a sua atividade por meio do trabalho remoto, em casa, sobrecarregando e pressionando a mulher no espaço privado. (BARBOSA; COSTA; HECKSHER, 2020).

Esse impacto diminui a probabilidade de uma rápida inserção novamente no mercado para essa mulher, até que haja uma retomada da economia e da mitigação dos impactos gerados pela crise. Esses dados demonstram o quanto é frágil para a mulher esse papel socialmente instituído de ser a maior cuidadora e, portanto, a maior responsável pela família, refletindo, dessa forma, no desenvolvimento profissional, considerado tão libertador, de independência financeira e conquistado com muito esforço e determinação ao longo dos anos, resultando na permanência e no aumento da desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho.

2.2.2 História de Mulher na Ocupação de Cargo Público

Na Administração Pública, de acordo com Abreu e Meirelles (2012), a ocupação dos cargos de gestão perpassa por uma decisão política do gestor maior, que influencia na progressão da carreira; e, para as mulheres, a ocupação desses cargos de poder é menor. Na carreira profissional, essa barreira é ilustrada utilizando a metáfora teto de vidro, quando a ocupação de profissionais femininas em postos de decisão é em menor proporção em relação ao homem (SANTOS, 2012).

O estudo da professora Carmem Barroso, em trabalho apresentado em janeiro de 1987 na Inter-regional Workshop on Career Development of Managerial Women, organizada pelo Department of Technical Cooperation for Development das Nações Unidas, em Bangkok, e que a *Revista do Serviço Público* publica na íntegra em 1998, é tomado como referência para uma retrospectiva histórica a respeito da luta e das dificuldades da mulher na ocupação de postos de comando na Administração Pública.

Com a fundação do partido feminino do Brasil em 1910, fruto do movimento de esposas de funcionários públicos e das professoras, buscava-se o fim da discriminação pelo sexo nos empregos públicos. Em 1920, algumas mulheres, por

meio da justiça e ao realizarem concurso aberto, conseguiam entrar no serviço público. Já em 1932 tem-se uma conquista para as mulheres, o direito ao voto, que foi interrompido em 1937, quando os militares assumiram o poder e elas foram excluídas de cargos diplomáticos e outros conquistados (HAHNER, 1981 *apud* BARROSO, 1988).

Contudo, em 1958, provavelmente em decorrência do concurso aberto e de testes anônimos estabelecidos pela Lei de 1938, verifica-se, com os dados e censo realizados, um aumento na percentagem de mulheres em cargos efetivos (26,4%) e não efetivos (15,9%) (VIEIRA DA CUNHA, 1963 *apud* BARROSO, 1988), tornando, portanto, o setor público em uma fonte de emprego e de oportunidade para mulheres. Barroso (1988) cita três fatores que reforçam essa situação: do estado ser provedor de serviços que tradicionalmente são desempenhados pelas mulheres, contribuindo para fortalecer o estigma de atividades feminina; os baixos salários no Estado, não havendo interesse dos homens, a não ser para altos cargos; e a menor exigência do emprego público, característica que favorecia a mulher na sua dupla jornada de trabalho, tendo em vista o cuidado com os filhos e as atividades do lar; e em relação às contratações das mulheres, sugeriam-se, por parte do Estado, ações antidiscriminatórias.

Tem-se no país, em 1970, a força de trabalho das mulheres, compondo 18,5% e crescendo para 48,9% em 2010. Paralelamente, a população economicamente ativa feminina passa de 2,5 milhões no ano de 1950 para 40,7 milhões em 2010, atribuindo às mulheres o crescimento da força de trabalho (ALVES, 2013). Já de acordo com Barroso (1988), quanto aos dados relativos ao censo demográfico da mão de obra por sexo no Brasil de 1980, a percentagem das mulheres ocupando os cargos era de 57,4% na previdência social, de 65,9% nos serviços médicos e de 84,5% de professores públicos. Verificam-se, quanto à percentagem das mulheres nos cargos de diretores e gerentes dos serviços públicos, segundo sexo e setor de atividade, as maiores taxas, com 69,8% nos serviços sociais, seguido da Administração Pública com 30,8%; e os piores índices com 9,2% na Indústria e Agricultura, seguido com 11,3% na ocupação por Ministros, Governadores, Prefeitos, Legislativo e Diplomatas (BARROSO, 1988).

Segundo Barroso (1988), na Constituição de 1934, não houve, na prática, a igualdade de direitos para as mulheres – principalmente salarial –, por conta da fixação do salário mínimo em 1940, sendo este menor para elas. Já com a Constituição de 1967, foi reforçado esse princípio de igualdade na contratação, sendo promulgada a Lei 5.473, de 1968, que determina que:

[...] a ilegalidade de qualquer ato ou norma que, direta ou indiretamente, seja discriminatório em relação às mulheres na seleção de emprego, tanto nas empresas públicas ou estatais, ou no serviço público, em qualquer nível. (BARROSO, 1988, p. 152).

Apesar da garantia constitucional, verifica-se pouca efetividade das leis. Segundo Barroso (1988), diversos são os fatores que dificultaram o processo, tais como a ausência de disseminação da informação ao público, quanto aos direitos das mulheres, falta de fiscalização do governo e dos sindicatos, o não reconhecimento do direito pela população e a não judicialização de ações, por considerar ser o processo custoso e, na maioria das vezes, demorado.

Além disso, para Barroso (1988), tem-se dificuldade de comprovar a discriminação e o grau de desconhecimento e alinhamento dos órgãos que definem as políticas públicas, fato este demonstrado em 1979 quando da resposta do Governo brasileiro às Nações Unidas sobre o Plano de Ação Mundial para a Década da Mulher, simplificando o problema e afirmando que “não eram necessários uma vez que o status das mulheres na sociedade brasileira estava progredindo naturalmente” (BARROSO, 1988, p.152).

Para Bruschini (1994), o trabalho feminino, anteriormente à nova Constituinte, tinha na legislação princípios que se fundamentavam na natureza patriarcal e ideal de família, como a defesa da moral, a proteção da família e dos filhos. Dessa forma, verifica-se que o objetivo era garantir o direito à proteção da mulher trabalhadora no seu papel de mãe e cuidadora do lar e limitar a sua participação no mercado de trabalho.

De acordo com Barroso (1988), a partir de movimentos sociais feministas em 1982, pós-governo autoritário, os fóruns de discussão de políticas públicas trouxeram à tona as discussões sobre a desigualdade de gênero, sendo criado o

“Conselhos dos Direitos da Mulher”, órgão de assessoramento do executivo nas três esferas de governo, com as principais ações voltadas para a violência à mulher e de programa de creches para as funcionárias públicas federais, prioritariamente de baixa renda, sendo posteriormente, mediante decreto, uma obrigação do Estado e um direito das mulheres e das crianças (BARROSO, 1988).

Em sequência, ocorreram diversas discussões e alguns consensos a respeito da nova constituinte. Com isso, foram tratados assuntos referentes à previdência social e aos benefícios, como licença-maternidade e paternidade, idade de aposentadoria, leis trabalhistas e acesso aos empregos (BARROSO, 1988). Em 1988, tem-se a Constituição Federal, no Título II – Dos Direitos e Garantias Fundamentais, o Capítulo I – Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos que garante, no art. 5º, inciso I, a igualdade de direitos e obrigações entre os homens e mulheres (BRASIL, 1988). Contudo, segundo Bruschini (1994), existia um temor por parte das mulheres que, com essa conquista dos direitos, ocorresse o desemprego, principalmente no grupo de mulheres com filhos, o que não se evidenciou nos anos seguintes.

Ademais, Bruschini (1994) aponta que, em virtude de questionamento de empresários sobre os novos encargos sociais e a possibilidade de demitirem as mulheres, isso, de fato, não ocorreria, pois os homens não se adaptariam a setores ditos femininos; assim, dificilmente eles as substituiriam.

Para Vaz (2010) e Fontenele-Mourão (2006), é no âmbito do setor público que a mulher consegue se desempenhar de uma forma mais igualitária e equilibrada à conquista por posto de trabalho, diante da seleção por concurso público. Entretanto, no âmbito da Administração Pública, apesar da escolha, o ingresso pela ocupação se dá de forma pessoal, contudo a ascensão na carreira e na ocupação dos cargos comissionados traz o viés político, pelo fato de ser de livre nomeação e exoneração, realizada, na maioria das vezes, pelo gestor titular do órgão (ABREU; MEIRELLES, 2012).

A nota técnica elaborada por Vaz (2010) sobre a segregação hierárquica de gênero no setor público brasileiro revela que a limitação da ascensão profissional das mulheres na progressão da carreira não ocorre somente por discriminação, mas

também colaboram os conflitos vivenciados na vida pessoal e trabalho, bem como uma menor predisposição delas de concorrerem para os cargos de direção. Contudo, Vaz (2010) aponta que, apesar de as mulheres serem muito qualificadas e de terem vencido a barreira histórica de concluir os estudos, o que era um dificultador para se colocarem em postos de prestígios, elas continuam por se marginalizarem de cargos de comando com maior prestígio, de liderança e de altos rendimentos por possuírem qualidades que colidem com a ambição profissional, fruto de regras sociais. O autor revela ainda o fato de terem que driblar “os obstáculos e conflitos que antevêm para conciliar suas vidas profissionais e familiares, e que normalmente são potencializados nas posições de comando e nas carreiras de maior prestígio.” (VAZ, 2010 p. 2).

Barroso (1988) aponta o estudo realizado por Santos em 1982 que aborda outros obstáculos, como as atividades do lar e dos filhos, sendo de responsabilidade da mulher e da necessidade do apoio de terceiros, além de questões inerentes à função do gestor, sendo estas “desumanas”, “competitivas”, inconciliáveis com o perfil feminino, o que dificulta o acesso da mulher nesses cargos, pois são aspectos interiorizados por ela, resultando em uma menor probabilidade de elas assumirem esses postos. Desse modo, esses conflitos vivenciados pelas mulheres eram abafados por elas: evitava-se falar sobre os temas e das dificuldades com medo de sofrer algum tipo de represália no trabalho, sendo esses denominados problemas de mulher, pois, nas organizações, não havia políticas que consideram os aspectos familiares e domésticos (SANTOS, 1982 *apud* BARROSO, 1988).

Diante da ausência de estudos recentes que apontem para a situação das mulheres na Administração Pública, identificou-se, por meio do Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais (BRASIL, 2017), do total de 17.128 servidores do Poder Executivo ocupantes de cargos e funções de confiança e gratificações-DAS, 7.116 são do sexo feminino, perfazendo um percentual de 41,5%. Percebe-se que quanto maior o cargo-DAS, menor é a participação feminina, retratando, dessa forma, o cenário atual da posição da mulher no serviço público federal, com 18,7% de ocupação no maior cargo DAS-6; 22,6% para o DAS-

5; 35,2% no DAS-4. Verifica-se o aumento do percentual para o DAS-3 (46,4%), DAS-2 (45,7%) e DAS-1 (42,6%).

A Tabela 1 apresenta a percentagem de ocupação feminina durante o período 2010-2016, demonstrando pouca variação ao longo dos anos.

Tabela 1 – Participação feminina (em %) no total de ocupantes dos cargos em comissão do grupo Direção e Assessoramento Superiores (DAS), segundo o nível de função. Brasil, 2010 a 2016

Ano	DAS-1	DAS-2	DAS-3	DAS-4	DAS-5	DAS-6	Total
Nov. 2010	45,5	45,6	45,4	38,3	25,2	23,0	43,2
Nov. 2011	44,6	45,9	45,8	36,6	27,5	24,1	42,9
Out. 2012	44,9	45,9	46,0	36,7	28,8	23,0	43,0
Nov. 2013	45,0	45,0	46,0	36,0	28,0	20,0	43,0
Nov. 2014	45,0	45,5	46,5	37,7	29,3	21,7	43,3
Nov. 2015	44,9	46,2	45,3	37,4	26,6	21,4	43,0
Dez. 2016	42,6	45,7	46,4	35,2	22,6	18,7	41,5

Fonte: Elaboração própria, com base em Boletim Estatístico de Pessoal (nº 176, 188, 200, 212, 224, 236 e 249). Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/BEP>. Acesso em: 20 fev. 2020.

Os dados da Tabela 1 coadunam e demonstram uma piora no ano de 2016 quando comparado ao estudo de Vaz (2013), quando realizou um levantamento de informações dos anos de 1997-2009 quanto à participação feminina (%) no total de ocupantes dos cargos em comissão do grupo DAS, segundo o nível de função, indicando um crescimento, porém, pouco acentuado. Para o último ano pesquisado, 2009, de acordo com Vaz (2013), tem-se uma ocupação nos cargos DAS-1, 2 e 3 sem grandes variações, 45% aproximadamente, acentuando a queda a partir do DAS-4 com 37,4%, DAS-5 com 23,7% e DAS 6 com 20,9%.

Além disso, de acordo com o Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais (BRASIL, 2017), áreas dos Ministérios da Saúde, Previdência Social e Educação são as que possuem maior participação feminina, com 60,30%, 55% e 49,10% respectivamente, em relação aos Ministérios da Agricultura, Pesca e de Abastecimento, Justiça e o de Transportes, com 29,20%, 20,9% e 28,10% com menor presença do sexo feminino. Os dados se justificam com o que é apontado no estudo de Fontenele-Mourão (2006), quando diz que “o Estado provê serviços

tradicionalmente feitos por mulheres no âmbito familiar, como previdência e assistência social, serviços médicos e paramédicos e a educação.” (FONTENELE, 2006 p. 33). Além disso, apesar da qualificação feminina, argumenta quanto a não valorização da capacidade da mulher em gerir no âmbito do setor público, no que se refere a habilidades e competências (FONTENELE-MOURÃO, 2006), extrapolando a questão técnica, diante também da indicação política que esses cargos estão envolvidos.

Contudo, verifica-se unanimidade no discurso das mulheres gestoras, ocupantes de altos cargos na administração, abordado no estudo de Fontenele-Mourão (2006), quanto à competência e ao profissionalismo delas, indicando que, apesar de ser um cargo de confiança, se dá por indicação política e que, conforme a autora, não está obrigatoriamente concernente às competências profissionais, e, sim, por arranjos que sobrepujam a capacidade para gerir tarefas e equipes de trabalho.

2.2.3 Trajetória Profissional de Mulher na Ocupação de Cargos de Gestão

Este estudo trata do conceito de trajetórias de mulheres na ocupação de cargo de gestão, analisando o percurso laboral e a sua representação, interpretando as turbulências, flexibilidade, impermanência, considerando o estudo de Pais (2011).

Com isso, visando subsidiar a descrição do conceito a ser utilizado neste estudo, optou-se por identificar algumas visões e abordagens utilizadas em trabalhos que tratam sobre trajetórias profissionais de mulheres. Ao pesquisar o conceito de trajetória, observa-se que as pesquisas estão voltadas para a abordagem sobre a carreira profissional, permitindo que a mulher trace os caminhos diante das mudanças que ocorrem nos modelos de carreiras, trazendo a questão da empregabilidade e do gênero. (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012).

No estudo de Martins (2001), a palavra carreira passou a ser utilizada para definir, a partir do século XIX, a trajetória da vida profissional. No estudo de Ribeiro (2009), a abordagem de trajetória encontra-se no âmbito da carreira organizacional

ou do desenvolvimento vocacional, tradicionalmente ligada às organizações; contudo, aponta para um constructo teórico-prático da concepção de carreira psicossocial.

Sobre as trajetórias profissionais de mulheres, observa-se uma predominância de estudos nas áreas da ciência, da matemática e, predominantemente, de professores (SILVA; RIBEIRO, 2014). O estudo de Silva e Ribeiro (2014) sobre a trajetória acadêmica e profissional de mulheres cientistas permitiu identificar, a partir das narrativas dessas mulheres, os preconceitos, as discriminações, os conflitos, as dificuldades, as conquistas, as relações entre trabalho e vida familiar, entre outros aspectos, permitindo refletir que essas adversidades são vivenciadas, em maior ou menor proporção, pela profissional mulher. As autoras citam as discussões trazidas por Bourdieu, 2006 (*apud* SILVA; RIBEIRO, 2014, p. 3):

[...] ao pensar a trajetória não como uma narrativa coerente de uma sequência de acontecimentos lineares, que tem um começo, um meio e um fim, mas sim, como uma narrativa que constrói e ressignifica percursos, acontecimentos, experiências, representações de si e dos outros, que se desviam e se deslocam a todo o momento a partir dos lugares sociais e culturais ocupados pelos sujeitos.

O conceito trazido por Pais (2011) sobre carreira remonta a “um caminho pelo qual se circula, mas esse caminho aparece bloqueado para um número considerável de jovens; outras vezes, surgem encruzilhadas de sentidos vários, carreiras de retorno, becos de circulação difícil, ou mesmo sem saída”. (PAIS, 2011, p. 8).

A abordagem do estudo de Pais (2011) é utilizada para as trajetórias de jovens; todavia, verificam-se similaridades nessas trajetórias quando comparadas ao estudo de Fontenele-Mourão (2006), quando as mulheres entrevistadas afirmam que a sua trajetória profissional se deu pelo mérito, além das questões políticas e profissionais, verificando que o percurso delas diante da opção pelo trabalho e pela escolha do concurso público requereu perseverança, pois, para a autora, deve-se “buscar superar as limitações impostas pelo contexto social, tais como o preconceito

frente a uma mulher ocupando um cargo que majoritariamente vinha sendo ocupado por homens.” (FONTENELE-MOURÃO, 2006 p. 48).

A adoção da concepção de trajetória social no campo laboral permite que se faça um diálogo com o estudo de história de vida, considerando a trajetória individual. De acordo com Dubar (1998), as trajetórias sociais permitem analisar os elementos identitários dos indivíduos, e ao se inter-relacionarem, paralelamente, com dois elementos do processo biográfico, sendo estes: trajetória objetiva e a trajetória subjetiva, permitindo, dessa forma, considerar qualquer trajetória individual. A trajetória objetiva é medida estatisticamente por meio de categorias (ascendente, descendente, estável), como tendências gerais e prosseguimento de posições sociais atingidas pelos indivíduos ao longo da vida. A trajetória subjetiva remete-se aos diversos relatos biográficos, individuais, trazendo as visões de si e do mundo.

Para Dubar (1998), tanto a trajetória objetiva como a subjetiva, ao serem analisadas conjuntamente, permitem conhecer a identidade do sujeito, por meio da categoria de linguagem e a forma como ele consegue desempenhar suas trajetórias no nível familiar, escolar, profissional, sendo estas ditas como categorias institucionais, por meio de sua história. Contudo, o próprio autor considera esse processo difícil e aponta que existem poucos estudos utilizando essas duas abordagens. Segundo Dubar (1998), para compreensão das trajetórias sociais, a constituição identitária perpassa por dois processos de identificação, sendo: as atribuídas pelos outros de como o indivíduo é visto e o que falam sobre ele, “para outrem”, permitindo uma investigação da trajetória objetiva; e as identificações atribuídas para si, ou seja as “identidades para si”, referindo-se às narrativas produzidas pelos indivíduos, o modo de pensar, de relatar, como análise da trajetória subjetiva.

No estudo de Otte (2008), que objetivou a construção da trajetória de vida a partir das narrativas de mulheres que ocuparam ou ocupam cargos no âmbito federal de centros de educação profissional, foram analisados os obstáculos enfrentados, as discriminações e os conflitos. A partir da análise das narrativas dessas mulheres, Otte (2008) identificou percursos de trajetórias dessas mulheres,

sendo trajetórias lineares quando estas escolhem um caminho e persistem nessas escolhas de modo constante e linear, e as trajetórias não lineares, utilizando a abordagem trazida no estudo de Pais (2011), quando define que os caminhos percorridos não são contínuos, não seguem uma sequência cronológica, mas, sim, recheados de saltos, rupturas do tempo e do espaço, retroagindo, avançando, mudando os rumos como se fossem o movimento de um brinquedo – yô-yô, utilizando a metáfora de forma lúdica e interpretativa.

De acordo com Pais, “cada passagem de vida deve ser vista em interconectividade com experiências passadas e expectativas futuras, com acontecimentos de um aqui e de um ali.” (PAIS, 2011, p. 75). Dessa forma, no presente estudo, utiliza-se a trajetória de vida proposta por Pais (2011) no campo da sociologia da pós-linearidade, permitindo analisar a trajetória como se fosse as linhas da palma da mão, que se entrelaçam, que se cruzam, que se interrompem, sendo constituídas por linhas curtas e longas.

Pais (2011) questiona, de fato, se os estudos que adotam o método da linearidade dão conta das turbulências da vida, pois os relatos de vida utilizam-se da memória para construção dos acontecimentos que são avaliados na perspectiva do presente para o passado, e a partir daí vai-se construindo a história a ser contada diante da sucessão de fatos de forma ordenada e linear.

Para Pais (2011, p. 9) nas sociologias linearistas, a busca é pela:

[...] construção lógica da continuidade através da noção de causalidade. Fatos tomados como “causa” determinam outros fatos tomados como “efeito”, num esforço de vinculação que assegura uma continuidade temporal entre um “antes” e um “depois”, numa consolidação de sucessões. No entanto, entre qualquer antes e depois dá-se um entretanto de imprevistos, de acontecimentos, de sucessos e insucessos à margem da continuidade temporal das sucessões previstas.

Para o autor, “o ponto de chegada é ponto de conexão linear de nexos de causa e efeito pseudo-convincentes que orientam a vida para uma meta que, na realidade, lhe pode escapar.” (PAIS, 2011 p. 71). Além disso, a memória, segundo Pais (2011), é revelada pelo silêncio, lacunas, por fatos vividos e guardados ou esquecidos e que estão presente apenas na memória; e acrescenta dizendo que

“são tão importantes os alinhamentos de vida quanto os seus desalinhamentos; são tão relevantes as lienações de vida quanto as suas alienações, estas últimas bem mais difíceis de apreender.” (PAIS, 2011 p. 70). Desse modo, Pais (2011) aborda o conceito do labirinto, sendo “[...] uma das muitas figuras do caos, entendido como uma complexidade cuja ordem existe, embora de forma oculta.” (PAIS, 2011, p. 55). E diante da estrutura complexa da realidade, torna-se difícil descobrir a saída. (PAIS, 2011).

O Estudo de Pais (2011) refere-se a trajetórias de jovens em transição para a fase adulta com todas as questões e dilemas das escolhas da vida. No entanto, percebe-se que é possível fazer uma analogia com a trajetória das mulheres, quando o autor (PAIS, 2011) pontua que alguns jovens fazem escolhas ao acaso, enquanto outros definem e caminham pelo labirinto da vida, utilizando de estratégica diante dos percalços e circunstâncias que se esbarram. Para Fontenele-Mourão (2006), os fatores de sucesso nessa trajetória profissional envolvem persistência, consideração com o mérito, bem como sacrifícios e dedicação para conseguir alcançar as metas planejadas. Para isso, aponta a necessidade de a gestora organizar as suas multitarefas de forma a geri-las com muita aptidão.

O labirinto da vida caracterizado por Pais (2011) se configura como se fosse um labirinto rodoviário, com sinais de trânsito apontando para um sentido obrigatório ou proibido e, ao mesmo tempo, com uma sensação de já ter passado pelo caminho, imprimindo um sentimento de retomada.

O significado apontado pelo autor (PAIS, 2011) da palavra retomada “é um voltar a tomar caminhos que se abandonaram”, como uma estrutura de um labirinto (PAIS, p. 10, 2011). Ao tecer um paralelo com a vida profissional da mulher, com o que é posto por Pais (2011), a retomada para a mulher significaria a volta ao trabalho depois da licença-maternidade, o retorno a instituições de ensino por uma maior especialização, como um mestrado ou doutorado, o retorno a ocupar um cargo de gestão interrompido por uma dificuldade de conciliar o trabalho com a vida familiar.

A metáfora do labirinto também é apontada no estudo de Eagly e Carli (2007), com uma abordagem moderna coincidindo com o estudo de Pais (2011) quanto à

simbologia do labirinto, sendo este complexo, com desafios a serem percorridos e muitas decisões a serem tomadas entre as encruzilhadas desse labirinto, impactando na jornada e no objetivo a ser alcançado. Para as autoras, os desafios impostos nesse processo precisam ser analisados de forma consciente na sua completude, diante das dificuldades visualizadas à frente, e acrescenta que esse caminho a ser cruzado se constitui de obstáculos que requerem persistência diante dos movimentos de voltas e desvios, de imprevistos e previstos (EAGLY; CARLI, 2007).

É nesse sentido, portanto, que se pretende usar a terminologia da trajetória da mulher neste estudo, que apesar do caminho ser tortuoso, existe um centro no labirinto, que é onde se encontra a meta que a mulher, ao longo da sua carreira, pretende chegar, sendo este ponto possível e factível se atingir (EAGLY; CARLI, 2007). Para Fontenele-Mourão (2006), existem fatores para o alcance dos objetivos almejados e para se manter no cargo, sendo a conciliação de conflitos e a espera do momento certo para se colocar.

Segundo Eagly e Carli (2007), a possibilidade de enxergar o labirinto do alto na sua totalidade possibilita conhecer desde o início, a partir dos primeiros passos, os objetivos e o entrelaçamento desse processo, permitindo analisar a soluções para superá-lo e decifrá-lo.

Desse modo, Eagly e Carli (2007) apontam alguns desafios vivenciados pelas mulheres, como, por exemplo, os vestígios de preconceitos com a mulher, como: as diferenças salariais; menor qualificação feminina tendo em vista uma carga horária menor de trabalho na instituição por conta das atividades do lar ou ocupação de cargos tipicamente masculinos e que requeira uma articulação com o gênero. Para as autoras, esses desafios são vivenciados em todos os níveis e degraus na ocupação dos cargos que a mulher experimenta, não sendo, portanto, exclusivo de quem chega ao topo (EAGLY; CARLI, 2007).

O segundo item tratado por Eagly e Carli (2007) é o estilo feminino, o estereótipo da mulher apontado como um ponto de resistência quanto à liderança feminina, sugestionando características comunais, como o comedimento na forma de falar, a docilidade, a simpatia, a delicadeza, a moderação nas relações

interpessoais. Esses atributos comuns coloca a mulher em uma encruzilha, pois a julga pelo fato de ela não ser tão incisiva no jeito de falar, ou quando se fala como ela é durona, grosseira. Com isso, percebe-se, dessa maneira, que, independentemente da forma como a mulher se coloca no seu ambiente profissional, ela sempre será julgada, criticada, estando em um posto de comando, em uma posição de liderança.

Em contraponto ao estilo feminino de gerenciar, Fontenele-Mourão (2006) aponta que, apesar da necessidade das mulheres que ocupam cargos na Administração Pública terem que mostrar capacidade e competência rotineiramente, a valorização das características femininas permitem que se tenha um modelo de gerenciamento que traz resultado, a partir das relações interpessoais, na importância do trabalho em equipe, cautela na administração e atenção com o outro, bem como com a responsabilidade de transmitir conhecimento e as habilidades adquiridas.

Além disso, Fontenele-Mourão (2006) discute que as experiências e as aprendizagens vividas como mulher na família, nos gerenciamentos de conflitos e na conciliação das tarefas são transferidas para o trabalho, tais como a maneira de lidar com o outro e a forma de ordenar os seus subordinados, que não é obrigatoriamente autoritária.

Pais (2011, p.12) aponta no seu estudo sobre a “encruzilhada da vida” vivenciada pelos jovens e verifica que:

Abre-se, então, um campo de dilemas e de estratégias cujo princípio é o do querer (associado ao desejo e à escolha). As encruzilhadas de vida obrigam à opção, à eleição de um caminho que medeia entre um solo material (que posso fazer?) e um tecto cultural (que devo fazer?) – caminho de enclausuramento, mas também de libertação, tanto dos determinismos da infra-estrutura quanto dos controlos normativos exercidos pela super-estrutura. É nestas encruzilhadas de vida que se joga a vida e o futuro da mesma.

Nesse sentido, ao realizar uma análise quanto à encruzilhada da vida posto por Pais (2011), e fazendo uma analogia à mulher, têm-se inúmeras decisões tomadas por ela até chegar ao centro do labirinto; uma delas é a utilização de

estratégias pela mulher para enfrentar os dilemas quanto ao estereótipo feminino e às relações entre a vida profissional e pessoal. A mulher opta por realizar uma gestão participativa, com isso, fomenta a participação de outros, em especial de mulheres no processo decisório, como uma forma de não promover um comportamento autoritário e legitimar a gestão colaborativa ou acabar optando pelo autoritarismo (EAGLY; CARLI, 2007). Complementando o estudo de Eagly e Carli (2007), a autora Fontenele-Mourão (2006) relata que a mulher gestora utiliza como estratégia em atingir bons resultados para a organização a manutenção da flexibilidade no trato e no gerenciamento, com ênfase nas relações interpessoais e no trabalho da equipe, entretanto não perdendo de vista a objetividade e o profissionalismo, colocando-se, no momento certo, quando deve exercer um “pulso forte” e ser rigorosa.

Ainda assim, a barreira mais crítica do labirinto e que impacta na trajetória profissional da mulher é pontuada por Eagly e Carli (2007), sendo a demanda da vida familiar. As responsabilidades nas tarefas do lar e com os filhos continuam sendo o maior peso, ainda para as mulheres, o que gera um conflito na vida profissional e familiar, resultando em redução de carga horária de trabalho, ganhos menores – até mesmo para aquelas que conseguem ajuda de outros para o cuidado com os filhos, para se dedicar a postos de trabalho com cargos mais altos, há o excesso de trabalho (EAGLY; CARLI, 2007).

Para Fontenele-Mourão (2006), as mulheres e empregadas no setor público e que alcançaram altos cargos relatam a necessidade de administrar o tempo entre a vida pessoal e o trabalho e do imprescindível apoio da família (marido e filhos) para se lançar a novos desafios. “Por outro lado, a manutenção do equilíbrio familiar surge como condição sine qua non para promover e cultivar um bom relacionamento interpessoal no trabalho” (FONTENELE-MOURÃO, 2006 p. 51).

Como facilitadores nas atividades de casa, Santos (2012) aponta o avanço tecnológico com a modernização de aparelhos domésticos, e a “ajuda” e o reconhecimento do homem com as tarefas de casa e dos filhos. Contudo, salienta que não há uma divisão de tarefas e responsabilidades de forma igualitária, pois o peso continua sendo das mulheres.

Para as autoras Silva, Rossetto e Rebelo (2010, p. 2), “as relações entre o trabalho e a família, apesar de ocorrerem de várias maneiras e em diferentes níveis, estão inseridas em um sistema complexo (a vida), que permeia a natureza humana e a sua relação com o mundo”.

Desse modo, e colaborando com o que é citado por Silva, Rossetto e Rebelo (2010), no âmbito desse sistema complexo da vida e com diferentes intensidades de tensão, o que contribui para intensificar o conflito trabalho-família seria mais uma barreira apontada por Eagly e Carli (2007) que é o subinvestimento em capital social.

Diante do fato de a mulher depreender muito tempo para a família, ela não tem tempo de se socializar com os colegas de trabalho ou com outros contatos informais, e a falta dessa relação faz com que ela não avance na carreira profissional e não consiga penetrar nessa rede de contatos, que, na sua maioria, é formada pelo sexo masculino (EAGLY; CARLI, 2007).

Complementando com o estudo de Eagly e Carli (2007), a pesquisa de Santos (2012), realizada com 47 executivas brasileiras, aponta para uma maior facilidade e tempo disponível que os homens têm, permitindo, dessa forma, relacionarem-se, realizarem contatos fora do ambiente de trabalho e se ajudarem profissionalmente, e que o maior desafio vivenciado pelas mulheres ao longo de sua carreira é a conciliação da vida profissional com a pessoal, principalmente quando os filhos são pequenos. Essa situação produz um sofrimento, um sentimento de culpa, pelo fato de depreender pouco tempo com a família, o que pode vir a dificultar a ascensão profissional. Entretanto, conforme Santos (2012), algumas mulheres adiam a maternidades como uma forma de crescer na vida profissional e de ter uma melhor condição financeira para favorecer os filhos no futuro. Todavia, o estudo sugere que as mulheres executivas bem qualificadas podem vir a abandonar sua carreira para se dedicar ao lar e à família, passando a ser este um dilema atual.

Fontenele-Mourão (2006) aponta que a trajetória profissional bem-sucedida das mulheres estudadas vai muito além de galgar cargos mais altos e que isso não é o objetivo principal, mas envolve o reconhecimento profissional, para que se sinta e reconheça que houve sucesso.

Apesar do artigo de Eagly e Carli (2007) fazer uma relação do labirinto com a mulher na posição de líder, não se pretende, neste estudo, discutir sobre liderança, mas tratar os desafios como algo complexo imposto à mulher na trajetória de ocupação de um cargo de gestão dentro do serviço público de um órgão da Auditoria SUS Bahia, utilizando como simbolismo a metáfora do labirinto, retratada por Eagly e Carli (2007) e por Pais (2011), pois, conforme as autoras, as dificuldades existem degrau a degrau, e não somente quando se chega ao topo. Diante disso, optou-se por tratar das trajetórias de 13 mulheres que ocuparam e ocupam cargos no nível alto e intermediários dentro da Auditoria SUS Bahia.

2.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

Nesta subseção, são apresentadas a definição do objeto de estudo e o procedimento metodológico, contemplando a coleta e a análise dos dados.

2.3.1 Definição do Objeto de Estudo

Em atendimento à Constituição de 1988, a Auditoria do SUS foi criada pela Lei Federal nº 8.689, de 10 de setembro de 1993, mesma lei que extingue o Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social – Inamps (BRASIL, 1993). Sua regulamentação como órgão responsável pela Auditoria no âmbito do SUS ocorreu em 28 de setembro de 1995, por meio do Decreto-Lei nº 1.651. Esse decreto define Auditoria como análise prévia, concomitante ou subsequente da legalidade orçamentária, financeira e patrimonial, dos atos da administração, bem como a regularidade dos atos técnicos profissionais, praticados por pessoas físicas e jurídicas (BRASIL, 1995).

A Auditoria SUS Bahia surge no Brasil como pioneira na composição de seu quadro funcional por servidores concursados. O primeiro concurso para o cargo de Auditor em Saúde Pública na Bahia foi realizado em 1998, com admissão, em maio de 1999, de 57 auditores em saúde, sendo 47 médicos, 5 enfermeiros, 3 odontólogos e 2 contadores.

A Lei Estadual nº 9.510, de 31 de maio de 2005, ampliou o quadro de auditores e acrescentou outros profissionais à equipe original, sendo farmacêuticos, economistas e administradores (BAHIA, 2005). Posteriormente, foi realizado o segundo concurso público com a admissão de 146 auditores em dezembro de 2006 e em junho de 2007. O quadro de auditores na ativa passou para 113 profissionais, de acordo com o relatório de Auditoria nº 39 (BAHIA, 2017). Tem-se, dessa forma, um grupo heterogêneo e multidisciplinar.

O cargo de Diretor-Geral foi, ao longo dos 20 anos, ocupado por homens e mulheres. O primeiro a gerir o órgão foi um homem, que era médico e faleceu há alguns anos, ficando no cargo de 1995 até 2001. Em 1999, o cargo ganhou status

de Diretoria, com o símbolo DAS-2C. A partir de 2001, todos os que assumiram o cargo de Diretor-Geral foram auditores concursados, servidores de carreira. No ano de 2001, foi nomeada a primeira mulher a assumir o cargo de Diretora-Geral (2001-2003); em seguida, outra mulher (2003-2007) ocupou esse cargo de gestão, sendo ambas médicas. Entre os anos de 2007 e 2013, por sete anos e meio, um homem, médico. De 2013 até a presente data, por mais oito anos, o cargo vem sendo ocupado por mulheres: de agosto 2013 a dezembro de 2014, uma enfermeira; de janeiro de 2015 a fevereiro de 2017, uma médica; de fevereiro de 2017 a maio de 2019, uma enfermeira; e de maio de 2019 até a presente data, uma enfermeira; tendo esta última ocupado o cargo também entre 2013 e 2014.

O atual grupo da gestão da Auditoria SUS Bahia, ocupantes de cargos, é composto por 12 profissionais, sendo 10 mulheres, perfazendo o percentual de 83,33% dos cargos gerenciais ocupados por mulheres. Muitas delas já ocupam cargos comissionados, com a permanência de 4-9 anos em média.

A composição dos cargos comissionados, com os respectivos símbolos, é a seguinte: 1 Diretoria Geral (DAS-2B), 2 Diretorias Técnicas (DAS-2C), 1 Assessoria Técnica de staff (DAS-3), 3 Coordenações, compostas pela Administrativa; Educação Permanente e de Gestão; e Revisão Processual (DAS-3) subordinadas à Diretoria Geral e que dão suporte às Diretorias Técnicas; além de 5 Coordenações de Equipe (DAI-4), ligadas às Diretorias Técnicas. Na parte operacional, tem-se o grupo de Auditores que compõem às equipes das coordenações, formadas, em média, de 15 a 18 auditores.

O objeto da pesquisa contemplou as trajetórias de mulheres que ocupam ou ocuparam cargos de gestão na Diretoria-Geral, Diretoria Técnica, Assessoria e nas Coordenações de Equipe no âmbito da Auditoria SUS Bahia.

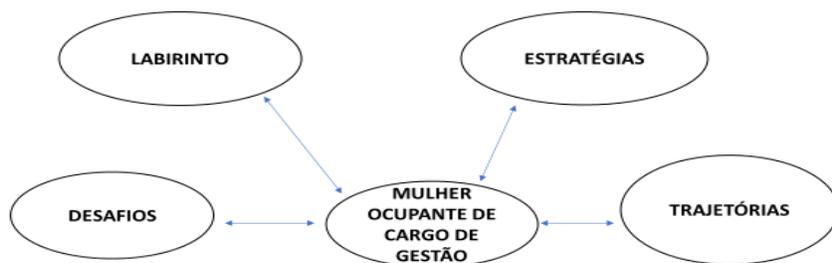
2.3.2 Procedimentos Metodológicos

Este estudo, de caráter qualitativo e longitudinal, utiliza uma abordagem interpretativa, considerando que a realidade social é interpretada a partir do participante em ação, sendo um resultado das experiências subjetivas das pessoas,

na tentativa de compreender os processos que surgem, apoiam-se e alteram-se com as múltiplas realidades socializadas (MORGAN, 2005). Corroborando a escolha do enfoque qualitativo, Sampieri, Collado e Lucio (2013) apontam que o objetivo é a compreensão quanto à perspectiva dos indivíduos ou grupos sobre a subjetividade da realidade ante um fenômeno que os rodeiam, aprofundando opiniões, experiências e significações.

Este trabalho foi construído a partir dos depoimentos de mulheres ocupantes de cargos de gestão. O que elas têm em comum é o fato de terem ocupado um cargo de gestão dentro da Auditoria SUS Bahia; e, a partir da interpretação das falas que emergiram nas entrevistas, foram analisadas essas experiências e realidades, comparando os resultados e interpretando-os com base nos estudos trazidos na pesquisa bibliográfica e no referencial teórico. Na Figura 1, encontram-se os principais conceitos que nortearam a pesquisa.

Figura 1 – Visualização gráfica da formulação qualitativa, representando os conceitos vinculados



Fonte: Elaborado pela Autora a partir de Sampieri, Collado e Lucio (2013).

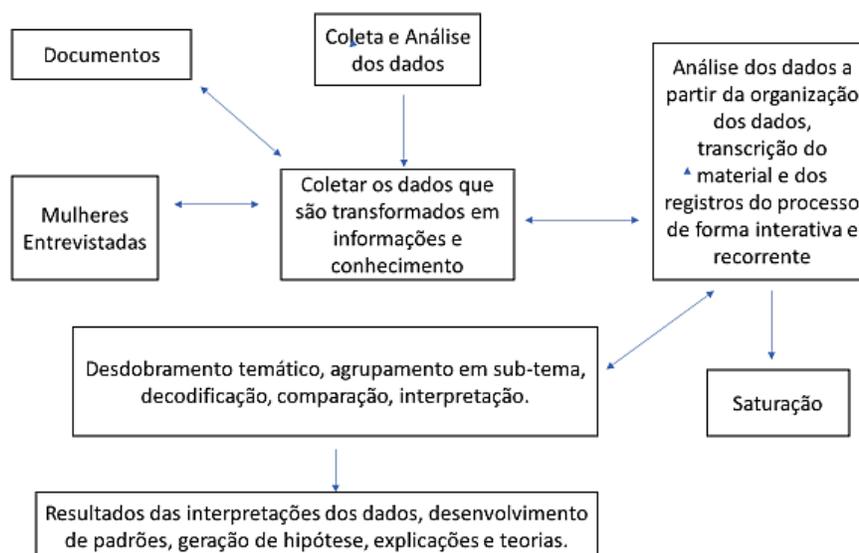
O universo da pesquisa foi composto, inicialmente, de 15 mulheres que ocupam e/ou que ocuparam cargo de gestão na Auditoria SUS Bahia em sua trajetória profissional, no âmbito de Diretoria-Geral, Diretoria Técnica, Assessoria e Coordenações no período de 1990 a 2019. A escolha por esses cargos se justifica por sua diversidade a respeito de posições hierárquicas dos cargos comissionados,

responsabilidades e atribuições, perfazendo uma amostra de mulheres que tivessem tido escolhas, oportunidades e experiências de trajetórias diferentes.

A seleção dessas mulheres decorreu de uma pesquisa inicial por meio de conversas informais nos corredores do órgão, com servidores mais antigos, a fim de reconhecer essas mulheres, principalmente as ocupantes de cargos nos anos anteriores a entrada da pesquisadora no serviço público, ocorrida em 2006. Considerando que a amostra final dos estudos qualitativos se dá quando não há, nas unidades de análise, informações ou fatos novos que colaborem com o estudo; com isso, há a saturação de categorias (NEUMAN, 2009 *apud* SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Quanto aos caminhos percorridos neste estudo, são apresentados na Figura 2 os fluxos da coleta e análise dos dados.

Figura 2 – Fluxos da coleta e análise dos dados



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Sampieri, Collado e Lucio (2013).

Partindo da perspectiva do fluxo apresentado, buscou-se interpretar as trajetórias das mulheres, a fim de cumprir os objetivos do estudo, sendo demonstrado por meio das fases estabelecidas no Protocolo de Análise (APÊNDICE C) e detalhado nas subseções da coleta e análise dos dados.

Em atendimento aos princípios éticos, este estudo CAAE: 26679919.3.0000.0052 foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da SESAB por meio da Plataforma Brasil, com emissão de parecer favorável nº 3.909.561, em 11 de março de 2020.

2.3.2.1 Coleta de Dados

A partir das fases propostas no protocolo de análise da trajetória (APÊNDICE C), as técnicas de pesquisa e, especificamente, de coleta de dados utilizadas foram: entrevistas semiestruturadas, observação não participante e pesquisa documental.

O roteiro de entrevista foi elaborado (APÊNDICE A) com base nos estudos de Santos (2012) e Morgado (2012) e compõe-se de: perguntas abertas, como, por exemplo, a solicitação de descrever a trajetória profissional até chegar no serviço público e descrever a sua trajetória profissional no cargo de gestão; e outras fechadas de forma a complementar e buscar o melhor resultado para o objeto pesquisado.

O presente estudo adotou o número suficiente de entrevistadas que permitiu entender o fenômeno, sendo encerrada a coleta de dados na 13ª mulher.

Além do roteiro, Godoi e Mattos (2006) ressaltam a importância em gravar e transcrever as entrevistas, para que possam ser analisadas com detalhes, de forma a convergir com as anotações de campo. Outrossim, para Godoi e Mattos (2066 p. 316):

Através da imprevisibilidade de uma conversação e da criatividade relativamente indeterminada da fala, a virtude da entrevista qualitativa reside em abrir as portas da vida cotidiana ao estranhamento subjetivo e promover o questionamento das manifestações latentes no nível do verbalmente manifesto.

Dessa forma, as entrevistas foram gravadas e no ato da transcrição dos nomes de pessoas, familiares e empresas, houve o cuidado de substituir para as palavras como filho, marido, ou empresa Alfa, Beta, a fim de preservar os participantes da pesquisa e os envolvidos.

As entrevistadas foram contactadas e convidadas previamente utilizando alguns canais de comunicação, como e-mail, WhatsApp, contato telefônico e pessoalmente. Nesse primeiro contato, eram abordadas as características e condições da pesquisa, e informado que se tratava de uma dissertação de Mestrado Profissional em Administração ministrado pela Universidade Federal da Bahia, que tinha com objeto de estudo as mulheres que ocuparam e ocupam cargos de gestão na Auditoria SUS Bahia, bem como que a duração da entrevista seria de, aproximadamente, uma hora. Dessa forma, as profissionais demonstravam interesse em participar; e, com isso, eram agendados local e horário para o encontro.

Para todas as entrevistas, foi informado da necessidade da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B), assim, foi explanado sobre o objetivo e dos procedimentos adotados ao longo da pesquisa, além da garantia do anonimato, pois os dados coletados e gravados seriam analisados protegendo a identidade das participantes, garantindo a confidencialidade das informações prestadas, além do armazenamento dos dados sob inteira responsabilidade da pesquisadora.

No início da entrevista, de posse do roteiro elaborado com perguntas semiestruturadas com o propósito de orientar a entrevista, foram coletados os dados das mulheres quanto às seguintes variáveis: nome, idade, quantidade de filhos, cargo, tempo de serviço, formação profissional, qualificação, estado civil. Esses dados pontuais foram necessários para a descrição e qualificação das mulheres entrevistadas, sendo uma etapa importante para uma aproximação inicial. As entrevistas tiveram uma duração média de uma hora e foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

As entrevistas ocorreram no local de trabalho, de forma individual e pessoalmente, no setor da Auditoria SUS Bahia. Em meados de março de 2020, quando se iniciou o isolamento social contra a pandemia da Covid-19, foram suspensos os trabalhos presenciais, e passou-se a utilizar o dispositivo de chamada de vídeo do aplicativo WhatsApp.

Quanto à técnica de observação não participante, seguindo as orientações propostas por Sampieri, Collado e Lucio (2013), de elaborar registros para descrever as principais impressões dos depoimentos, sentimentos, emoções, além de possíveis identificações de palavras-chave para favorecer o processo da análise temática das falas, foi elaborado um protocolo (APÊNDICE A) com itens a serem observados durante a entrevista, colaborando para a escolha da natureza do estudo qualitativo e interpretativo.

Os registros foram realizados durante as entrevistas, e posteriormente, com anotações sobre as impressões e sentimentos percebidos, podendo destacar a interação do olhar, a harmonia, os risos e os choros presenciados. Assim, para algumas mulheres, as emoções foram afloradas; e acredita-se que isso tenha se dado pelo fato de a pesquisadora também ser mulher e colega de trabalho, além da entrega e da escuta que a pesquisadora se propôs a realizar.

O desenvolvimento do trabalho considerou paralelamente a utilização da análise documental como uma ferramenta para o estabelecimento de uma cronologia, permitindo identificar as mudanças ocorridas na estrutura de cargos ao longo dos anos e constatar a ocupação das mulheres no âmbito desse processo, coadunando com Flick (2009, p. 236) quando diz que:

[...] os documentos são os meios para a construção de uma versão específica de um evento ou processo e, normalmente, também em uma perspectiva mais ampla para decifrar um caso específico de uma história de vida ou processo.

Dessa forma, os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisa no Diário Oficial do Estado, de publicações, decretos e leis estaduais; e de documentos organizacionais arquivados no órgão da Auditoria SUS Bahia, os quais foram listados e analisados, permitindo descrever o arranjo organizacional e as mudanças ocorridas na Auditoria SUS Bahia, no âmbito da estrutura organizacional e funcional, a partir da criação do órgão, descrevendo os avanços dos cargos de gestão entre 1999 e 2019.

2.3.2.2 *Análise dos Dados*

Após os procedimentos de coleta de dados, essa subseção é composta da análise das informações na ordem dos objetivos específicos iniciais propostos neste estudo, de forma a apresentar as informações analisadas.

Para descrição do arranjo organizacional da Auditoria SUS Bahia, foram relacionados os documentos identificados em pesquisa realizada na internet e em documentos institucionais, como leis, decretos e regimento interno. Dessa forma, foi traçada uma linha do tempo com os principais arcaibouço legais, da estrutura de cargos da Auditoria SUS Bahia.

Em sequência, com o levantamento das informações gravadas e registradas nas entrevistas, da análise documental e de busca em site da internet no Diário Oficial do Estado referentes às nomeações e exonerações dos cargos, realizaram-se a transcrição das entrevistas e a descrição das mulheres ocupantes de cargos de gestão, a partir de alguns itens do roteiro aplicado na entrevista, que continha idade, estado civil, quantidade de filhos, formação (graduação, especialização, mestrado e doutorado), período que ocupou o cargo de gestão, cargos e tempo de serviço público. Apesar do roteiro elaborado ter a identificação do nome, este foi mantido em sigilo conforme acordado anteriormente com as entrevistadas. Para a descrição das mulheres ocupantes de cargo de gestão, foi realizada uma codificação por intermédio de números: M1, M2, M3, e assim sucessivamente.

A etapa seguinte, após leituras e releituras das entrevistas transcritas, tem-se a apresentação da descrição das trajetórias individuais das mulheres ocupantes de cargos de gestão, fase importante para prosseguir com a discussão e análise de resultados interpretados na seção seguinte.

Para o procedimento de análise das trajetórias das mulheres, o estudo utilizou a análise temática, que, de acordo com o estudo de Santos e Santos (2008), foi o tratamento em comum empregado em 23 estudos (teses e dissertações) realizados no período de 1995 a 2006, que utilizaram como método história de vida.

As fases e os procedimentos adotados nesses estudos, foram os identificados por Santos e Santos (2008): inicialmente, foi realizada a transcrição

das entrevistas; em sequência, a análise da temática de cada entrevista, por meio de uma primeira leitura com finalidade de reconhecer o teor dos depoimentos; depois, uma segunda leitura, procedendo com a seleção e grifo das falas – com isso, os pontos importantes são sublinhados, e os conteúdos semânticos são revelados. A partir de então, ocorre os agrupamentos dos temas e falas que se sobressaem em várias conversas e que constituem um núcleo temático em torno do qual a informação se satura, permitindo um ordenamento temático, tendo em vista os objetivos a serem alcançados na pesquisa. Ao final, tem-se a organização dos dados a partir dos desdobramentos e afinidades temáticas com apresentação dos temas e ou subtemas que emergiram com a interpretação do significado obtido; e a síntese, baseada no referencial teórico.

Dessa forma, a organização de temas e subtemas extraídos das interpretações das trajetórias individuais foram realizadas utilizando o referencial teórico, sendo abordados na seção seguinte, Resultados e Discussão.

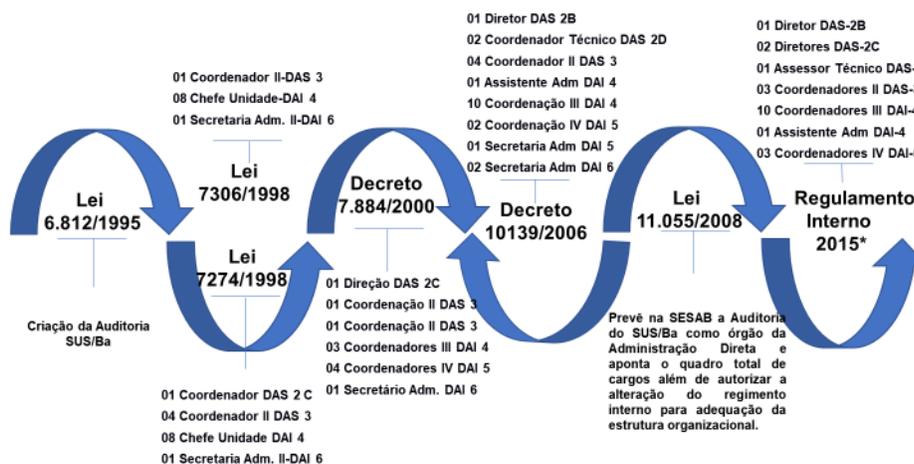
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção compõe-se dos resultados e da discussão. Como resultados, são apresentadas as Descrições das subseções: Arranjo Organizacional da Auditoria SUS Bahia; Descrição de Mulheres na Ocupação de Cargo de Gestão na Auditoria SUS Bahia. Como discussão, é apresentada uma Interpretação sobre Trajetórias de Mulheres na Ocupação de Cargo de Gestão na Auditoria SUS Bahia.

3.1 ARRANJO ORGANIZACIONAL DA AUDITORIA SUS BAHIA

O ano de 1995 foi identificado como o marco inicial da criação do órgão da Auditoria SUS Bahia por meio da Lei Estadual nº 6.812, em sequência o cargo de Auditor foi criado em 1998 por intermédio da Lei Estadual nº 7.306. Apesar de a pesquisa delimitar o ano de 1999 como o início da análise da evolução do arranjo organizacional da estrutura de cargos do setor, como uma forma de identificar e correlacionar com as trajetórias das mulheres entrevistadas, quanto à ocupação dos cargos comissionados, frisa-se que a supracitada lei já traz uma composição de cargos do órgão, que foram sendo alterados de acordo com a Figura 3 (BAHIA, 1998).

Figura 3 – Evolução dos Cargos da Auditoria SUS Bahia



* Documento Interno da Auditoria versão preliminar, última atualização realizada em 2015.

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

De acordo com a Lei Estadual nº 11.055/2008, última legislação sancionada, que altera a estrutura organizacional e de cargos em comissão da Sesab, verifica-se que o símbolo DAS-1 é o cargo comissionado mais alto da estrutura organizacional, sendo este atribuído ao subsecretário. Dessa forma, para melhor entendimento e identificação quanto à organização hierárquica da estrutura de cargos, no Quadro 2, são apresentados as nomenclaturas, os símbolos e as quantidades correspondentes aos cargos, sendo DAS e Direção e Assessoramento Intermediário (DAI) (BAHIA, 2008).

Quadro 2 – Distribuição de Cargos Comissionados da Sesab, ano 2008

Cargo Comissionado	Símbolo	Quantidade
Subsecretário	DAS-1	01
Chefe de Gabinete	DAS-2A	01
Superintendente	DAS-2A	05
Diretor Geral e Diretor	DAS-2B	06
Diretor, Assessor Especial e de Comunicação, Coordenador I e Diretor Adjunto	DAS-2C	47
Diretor e Coordenador Técnico	DAS-2D	72
Diretor, Coordenador II, Assessor Técnico, Assessor de Comunicação Social I, Secretário de Gabinete, Assistente de Conselho I	DAS-3	276
Assistente de Conselho II, Coordenador III, Assistente Orçamentário, Assistente Administrativo	DAI-4	376
Oficial de gabinete, Coordenador IV, Assistente de Execução Orçamentária, Secretário Administrativo	DAI-5	581
Secretário Administrativo II, Coordenador V	DAI-6	205

Fonte: Elaborado pela autora (2020), a partir da Lei Estadual nº 11.055/2008.

Considerando as nomenclaturas e símbolos demonstrados no Quadro 2 e considerando a apresentação da Diretora-Geral da Auditoria realizada no Seminário dos 20 anos da Auditoria SUS Bahia em 4 de dezembro de 2019, evento em que a pesquisadora encontrava-se presente, verifica-se, a partir do organograma apresentado (APÊNDICE D), que a estrutura de cargos e nomenclatura relativa aos cargos comissionados da Auditoria está organizada de acordo com o Quadro 3.

Quadro 3 – Estrutura do Grupo Gestor da Auditoria SUS Bahia

Descrição	Cargo/Símbolo	Vínculo	Sexo	Categoria Profissional
Diretoria Geral	DAS-2B	Auditora de Carreira	Feminino	Enfermeira
Diretoria de Auditoria de Sistemas de Saúde	DAS-2C	Auditora de Carreira	Feminino	Contadora
Diretoria de Auditoria de Serviços de Saúde	DAS-2C	Auditora de Carreira	Feminino	Administradora
Assessoria Técnica	DAS-3	Auditora de Carreira	Feminino	Odontóloga
Coordenação Administrativa	DAS-3	Servidora Pública	Feminino	Tecnólogo em Auditoria de Contas Médicas.
Coordenação de Educação Permanente e Informação em Saúde	DAS-3	Auditora de Carreira	Feminino	Administradora e Odontóloga
Coordenação de Gestão e Revisão Processual	DAS-3	Cargo de Confiança	Feminino	Odontóloga
Coordenações	DAI-4	Auditora de Carreira	Feminino	Administradora
Coordenações	DAI-4	Auditor de Carreira	Masculino	Enfermeiro
Coordenações	DAI-4	Auditora de Carreira	Feminino	Enfermeira
Coordenações	DAI-4	Auditora de Carreira	Feminino	Farmacêutica
Coordenações	DAI-4	Auditor de Carreira	Masculino	Administrador

Ressalta-se que a estrutura descrita não se encontra com a nomenclatura do cargo previsto no Regimento Interno da Secretaria da Saúde aprovado pelo Decreto Estadual nº 10.139, de 6 de novembro de 2006, contudo, destaca-se o fato de, majoritariamente, a ocupação dos cargos ser por servidor de carreira.

Ademais Fontenele-Mourão (2006, p. 33) define cargos de comissão como, sendo:

[...] postos gerenciais considerados de confiança, podendo ser ocupados por servidores públicos da própria instituição ou transferidos de outros órgãos, ou mesmo de fora do serviço. O grau de importância e de poder do cargo está diretamente relacionado com a graduação do DAS.

No serviço público federal, os níveis de DAS são definidos de 1 a 6 de forma crescente de remuneração; já no nível estadual, no estado da Bahia, verifica-se que a numeração é inversa.

É importante relatar que, apesar de a construção e o desenvolvimento do SUS não fazerem parte do referencial teórico, cabe uma explicação do processo de descentralização das ações de saúde, pois é uma forma de esclarecer as mudanças nas nomenclaturas e estruturação dos cargos na Auditoria SUS Bahia ao longo, principalmente, dos anos de 1998 a 2000, como uma forma de se adequar ao processo de descentralização do SUS.

O movimento de descentralização do SUS se iniciou na discussão da 8ª Conferência Nacional de Saúde ocorrida em 1986. Em sequência, esse processo passou a ser previsto na Constituição Federal de 1988, e regulamentado por meio da Lei 8.080 e 8.142 em 1990. Com isso, os marcos legais posteriores desse processo são as Normas Operacionais Básicas (NOB) elaboradas nos anos de 1991, 1993 e 1996, que foram aprovadas em acordo com os três entes federativos, a partir da criação da Comissão Intergestores Tripartite (CIT).

Dessa forma, o município passou a ter responsabilidades de gerir e prover a assistência no seu território, a partir da descentralização dos recursos oriundos no nível federal e estadual e do modelo assistencial. Para isso, em 1994, foram instituídas as habilitações das gestões municipais em: semiplena, parcial e incipiente. Em 1996, teve-se a criação do Piso de Atenção Básica (PAB), com novas regras de habilitação e a alteração com o estabelecimento de duas novas condições de gestão, sendo: a Plena da Atenção Básica de Saúde e a Plena do Sistema Municipal de Saúde (YUNES, 1999).

Com a criação do órgão da Auditoria do SUS no âmbito da Sesab em 1995, teve-se como competência “[...] estabelecer sistemas de fiscalização e controle interno das atividades relativas à prestação de serviços do SUS” (BAHIA, 1995). Assim, em 1998, a Lei Estadual nº 7.306, de 23 de janeiro, alterou a estrutura da

Secretaria Estadual de Saúde e criou o cargo de Auditor em Saúde Pública, “com as atribuições de controle, avaliação e Auditoria das atividades relativas à prestação de serviços do Sistema Único de Saúde” (BAHIA, 1998).

Com isso, foram criados os seguintes cargos temporários alocados na Auditoria SUS Bahia: “01 (um) cargo de Coordenador II, símbolo DAS-3, 08 (oito) cargos de Chefe de Unidade, símbolo DAI-4, e 01 (um) cargo de Secretário Administrativo II, símbolo DAI-6” (BAHIA, 1998).

No mesmo ano, o Decreto Estadual nº 7.274, de 8 de abril de 1998, alterou a estrutura da Auditoria SUS Bahia, e acresceu o quantitativo de cargos com as nomenclaturas, tornando a organização composta dos seguintes cargos:

1. Coordenação de Auditoria da Capital/ RMS:
 - 1.1. Unidade de Gestão e Sistemas de Saúde;
 - 1.2. Unidade de Serviços de Saúde.
2. Coordenação de Auditoria do Interior:
 - 2.1. Unidade de Gestão e Sistemas de Saúde;
 - 2.2. Unidade de Serviços de Saúde.
3. Coordenação de Auditoria Contábil Financeira:
 - 3.1. Unidade de Contrato e Convênio;
 - 3.2. Unidade de Controle Operacional.
4. Coordenação Administrativa:
 - 4.1. Unidade de Documentação e Informação;
 - 4.2. Unidade de Serviço Administrativo. (BAHIA, 1998)

Os símbolos dos cargos da Auditoria SUS Bahia ficaram estabelecidos da seguinte forma de acordo com o quantitativo e por ordem do maior cargo: Coordenador DAS-2C (01); Coordenador II: DAS-3 (04); Chefe de Unidade: DAI-4 (08); Secretária Administrativa II: DAI-6 (01) (BAHIA, 1998).

Diante dessa alteração do arranjo organizacional entre 1995, quando da criação do órgão, e 1998, quando efetivamente foi ampliado e reorganizado o quadro de cargos públicos, teve-se a realização do primeiro concurso público para o cargo de Auditor em Saúde, em 1998, com a nomeação, a partir de maio de 1999, do total de 57 auditores. Verifica-se o destaque para o cargo de Coordenador II, símbolo DAS-3, o maior da estrutura em 1995, que passou a ter o símbolo DAS-2C em abril de 1998. Além disso, a estrutura de 8 cargos de Chefe de Unidade do símbolo DAI-4 foi mantido e criado 04 Coordenação II símbolo DAS-3 que passou a ter uma nomenclatura de Coordenação de Capital, Interior, Contábil Financeira e

Administrativa, sugerindo uma organização e divisão do trabalho gerencial a partir do *locus* da Auditoria.

Em sequência, o Governo do estado da Bahia, tendo em vista o art. 4º, do Decreto Federal nº 1.651, de 28 de setembro de 1995, e o que dispõe o Decreto Estadual nº 7.546, de 27 de março de 1999, aprovou o Regulamento do Sistema Estadual de Auditoria no âmbito do SUS da Bahia, da Secretaria da Saúde, por meio do Decreto Estadual nº 7.884, de 27 de dezembro de 2000, quanto a natureza, competência, finalidade, composição e organização, com a seguinte formação:

Direção-DAS 2C (01), Coordenação II de Auditoria de Serviços de Saúde-DAS 3 (01), Coordenação II de Auditoria de Sistemas Municipais de Saúde-DAS 3 (01), Coordenadores III- DAI 4 (03), Coordenadores IV- DAI 5 (04), Secretário Administrativo- DAI 6 (01). (BAHIA, 2000)

Anteriormente, com Decreto Estadual nº 7.546, de 27 de março de 1999, que aprova o Regimento da SESAB, a Auditoria do SUS constituía-se já com a formação de duas coordenações: a de Auditoria de Serviços de Saúde e de Auditoria de Sistemas Municipais de Saúde, novas nomenclaturas dadas às Coordenações de Capital e Interior (BAHIA, 1999).

As competências atribuídas para essas coordenações referiam-se às atividades de programação das Auditorias por meio da avaliação dos indicadores, com base em uma programação anual; o controle das atividades executadas nos serviços de saúde, avaliando a estrutura, o processo e os resultados alcançados com os padrões estabelecidos; definição de instrumentos de avaliação e relatório, programação de Auditorias nas redes de serviços e nos sistemas municipais de saúde a fim de assegurar a qualidade do serviço, avaliando as estruturas, os processos e os resultados alcançados, realizando cooperação técnica com os municípios, visando aprimorar o componente municipal de Auditoria, bem como a realização de Auditoria Contábil, Financeira e Patrimonial, e nos consórcios intermunicipais de saúde, de acordo com a programação estabelecidas e pactuadas (BAHIA, 1999).

As novas nomenclaturas dos cargos e atribuições do trabalho das coordenações ocorreram devido ao processo avançado de descentralização,

regionalização e municipalização da saúde ocorrido a partir da NOB em 1993 e da NOB 1996, dada a importância de promover o acesso da população à saúde e na distribuição dos recursos públicos, fato este abordado na entrevista com a M13 que participou da organização da Auditoria SUS Bahia desde 1997.

[...] a gente estava começando ainda, os municípios a assumir a gestão plena, então não tinha muitos sistemas, eram mais serviços, então a gente tinha essa divisão de capital e interior para organizar um pouco melhor a distribuição de atividades. Depois que começaram a ter, os municípios que foram assumindo a gestão plena, a gente teve que fazer uma remodelagem para serviços e sistemas. (M13, 2020)

No ano de 2000, com o Regulamento da Auditoria, cinco atribuições para o cargo de Diretor de Auditoria foram estabelecidas, sendo: garantir os encaminhamentos das conclusões dos processos da Auditoria; propor a aplicação de sanções ao prestador de serviços; emitir ordem de ressarcimento, por distorções detectadas no faturamento do prestador e articular com as diversas equipes, de modo a não haver superposição de atividades, legitimando os encaminhamentos e garantindo o processo legal da Auditoria SUS Bahia (BAHIA, 2000).

Quanto às coordenações II, símbolo DAS-3, além das competências estabelecidas com o Decreto Estadual nº 7.546, de 27 de março de 1999, havia o estabelecimento de atribuições, tais como: de planejamento estratégico, a responsabilidade por todo o processo de trabalho, programação de Auditoria, designação de equipes, prazo, critérios (BAHIA, 2000).

No ano de 2006, com o Decreto nº 10.139, de 6 de novembro, que aprova o novo regimento interno da Sesab, foi instituído o Comitê Gestor Estratégico; e verifica-se, na sua composição, a Auditoria/SUS, representada pela Diretoria-Geral. Além disso, observa-se mudança na nomenclatura da anterior Coordenações II símbolo DAS-3, passando a chamar de Coordenação de Auditoria de Sistemas de Saúde, que tem como atribuições planejar, programar e auditar os sistemas municipais de saúde, bem como acompanhar, controlar e avaliar por meio de critérios e instrumentos a qualidade das Auditorias de gestão realizadas e; a Coordenação de Auditorias Especiais com o objeto de ação de planejar, programar

as Auditorias das redes de alta complexidade do Sistema Estadual de Saúde; as denúncias e as Unidades Próprias do Estado, contemplando também os aspectos contábeis, financeiros e patrimoniais (BAHIA, 2006).

Com isso, a estrutura de cargos da Auditoria SUS Bahia passou a vigorar, a partir do ano 2006, com a seguinte formação:

Diretor – DAS-2B (01);
Coordenador Técnico – DAS-2D (02);
Coordenador II – DAS-3 (04);
Assistente Administrativo – DAI-4 (01);
Coordenação III – DAI-4 (10);
Coordenação IV – DAI-5 (02);
Secretaria Administrativa I – DAI-5 (01);
Secretaria Administrativa II – DAI-6 (02). (BAHIA, 2006)

No ano de 2008, a Auditoria SUS Bahia permaneceu ligada ao gabinete do Secretário de Saúde do Estado da Bahia de acordo com a Lei Estadual nº 11.055, de 26 de junho, que prevê:

[...] a estrutura organizacional da Auditoria quanto a composição de cargos em comissão e a sua finalidade no tocante a fiscalização técnico-científica, contábil, financeira e patrimonial das ações e dos serviços de saúde do Sistema Único de Saúde – SUS/BA. (BAHIA, 2008)

Além disso, a supracitada Lei prevê a revisão do Regimento da Sesab e outros instrumentos regulamentares, para adequação às alterações organizacionais. Contudo, apesar de movimentos internos de técnicos da Sesab para a elaboração e aprovação do regimento interno, desde 2008, e do regulamento da Auditoria do SUS Bahia, sendo a minuta deste último atualizada em 2015, de acordo com documentos institucionais, as definições e as atribuições das alterações organizacionais decorrentes da supracitada lei não foram concretizadas.

A partir de documento preliminar de regulamento da Auditoria discutido amplamente em sessões com o grupo de Auditores, em que a pesquisadora esteve presente, além de divulgado em rede interna do órgão pela Diretoria de Auditoria SUS Bahia, o referido regulamento prevê a seguinte estrutura de cargos, sendo estes em vigor:

I – 01 (um) Diretor – DAS-2B;
II – 02 (dois) Diretores – DAS-2C;
III – 01 (um) Assessor Técnico – DAS-3;
IV – 03 (três) Coordenadores II – DAS-3;
V – 10 (dez) Coordenadores III – DAI-4;
VI – 01 (um) Assistente Administrativo – DAI-4;
VII – 03 (três) Coordenadores IV – DAI-5; (BAHIA, 2015)

Ao longo de 20 anos da Auditoria SUS Bahia, o órgão cresceu e se organizou por meio de uma estrutura de cargos, destacando-se, no ano de 2006, uma evolução do valor remuneratório dos símbolos dos cargos de Diretor-Geral (DAS-2C para DAS-2B) e das Coordenações Técnicas que passaram a ter status de Diretorias Técnicas em 2008, passando do símbolo DAS-2D para DAS-2C. Com relação aos cargos com o símbolo DAS-3 manteve-se o quantitativo desde abril de 1998, com quatro coordenações II.

Ademais, o depoimento de M13 esclarece a questão das alterações administrativas e mudanças dos cargos ocorridas na estrutura administrativa; e pondera relatando que as alterações acontecem, pois é uma forma de o Estado reajustar os valores dos cargos comissionados e atrair pessoal para a ocupação.

O Estado quando ele faz essas alterações administrativas eles recolocam alguns cargos. Talvez uma questão financeira, tipo como não teve muito reajuste, o Estado tem que alçar um cargo maior até para melhorar essa relação de cargo e valor, mas em termo de autonomia e característica do cargo é muito semelhante, não houve muita mudança não. Porque quando você vai olhar a secretaria como um todo ela sofreu isso, talvez até para colocar os cargos num patamar de valor mais atrativos para que as pessoas pudessem ocupar em outras áreas também não só na Auditoria. (M13, 2020)

O órgão da Auditoria se organizou, ganhou espaço, importância e visibilidade na estrutura da Sesab, diante da finalidade da sua existência e do seu papel no âmbito do SUS, atendendo, dessa forma, as exigências constitucionais dos arts. 196 a 200, as Leis Orgânicas de 1990, bem como mais recentemente, em 2012, com o Decreto Federal nº 7.827 que regulamenta a Lei Complementar nº 141/2012 e reafirma a relevância das recomendações das Auditorias no cumprimento das normas do SUS.

3.2 DESCRIÇÃO DE MULHERES NA OCUPAÇÃO DE CARGO DE GESTÃO NA AUDITORIA SUS BAHIA

As mulheres entrevistadas se definiram individualmente da seguinte forma:

M1: Auditora concursada, servidora pública há 29 anos, 53 anos de idade, casada, dois filhos, formação em Medicina com duas residências em Pediatria e Pneumologia e duas especializações em gestão e sistemas de saúde, além do mestrado na área de Administração em curso. Ocupou o cargo de gestão para o símbolo DAI-4 Coordenação III durante 4 anos e 7 meses nos anos de 2009 a 2013. Posteriormente, assumiu o cargo DAS-3 Coordenação II por um período de 3 anos e 5 meses durante os anos de 2016 a 2019.

M2: Servidora Pública com cargo comissionado há 20 anos na Auditoria, 60 anos de idade, divorciada, três filhos, formação em Odontologia, com especialidade endodontia em duas especializações na área de gestão e sistemas de saúde. Ingressou na Auditoria em 1999, ocupou o cargo de gestão para o símbolo DAI-5 Coordenação IV por 1 ano e 10 meses e, em sequência, assumiu o cargo símbolo DAS-3 Coordenação II, perfazendo 19 anos nesse cargo.

M3: Auditora Concurada, Servidora Pública há 31 anos, 60 anos de idade, casada, um filho, formação em Farmácia Bioquímica com duas especializações em vigilância e epidemiologia em saúde e auditoria de sistemas de saúde e um mestrado na área de Administração em curso. Entre 1995 e 2000, ocupou o cargo de gestão símbolo DAS-3 que foi alterado para DAS-2D como Diretora Regional de Saúde na Sesab. No âmbito da Auditoria, ocupou o cargo de gestão símbolo DAI-4 Coordenação III durante os anos de 2012 a 2015, retomando em 2019. Anteriormente, em 2015 até setembro de 2019, assumiu o cargo de gestão símbolo DAS-2C Coordenação I por um período de 4 anos.

M4: Auditora Concurada, Servidora Pública há 30 anos, 54 anos de idade, solteira, uma afilhada, formação em Medicina e Direito com duas residências médicas e três especializações em auditoria de sistemas e serviços; gestão de segurança pública e gestão estratégica, um mestrado na área de Administração em

curso. Ocupou o cargo de gestão para o símbolo DAI-4 Coordenação III durante 7 anos e 6 meses, nos anos de 2008 a 2013, retomando no período de 2016 a 2017.

M5: Servidora Pública com 34 anos de serviço, 53 anos de idade, casada, três filhos, formação em Tecnólogo em Auditoria. Ingressou por solicitação de remoção em janeiro de 1998 na Auditoria SUS. Dessa forma, ocupou o cargo símbolo DAI-4 Coordenação III durante 8 anos e 9 meses, entre 1998 e 1999, retornando entre os anos de 2005 e 2013, além do cargo símbolo DAI-5 Coordenador IV por 6 anos e 6 meses entre 1999 e 2005. Posteriormente, assumiu o cargo de gestão símbolo DAS-3 Coordenação II, contabilizando 7 anos no cargo a partir de 2016 a 2020.

M6: Auditora Concursada, Servidora Pública há 14 anos, 42 anos de idade, casada, uma filha, formação em Administração com MBA e mestrado em Administração em curso. Ocupou o cargo de gestão para o símbolo DAS-3 Coordenação II durante 2 anos e 5 meses, nos anos de 2009 a 2011. Posteriormente, assumiu o cargo DAS-2C Coordenação I por 2 anos 1 mês durante 2011 a 2013.

M7: Auditora Concursada a 13 anos, com 20 anos de experiência no serviço público no nível municipal, ocupando cargo de gestão como secretária municipal de saúde e de dirigente em unidades de saúde, além da experiência acumulada na área privada e como docente tanto no setor público quanto no privado. Com 47 anos, casada, duas filhas, formada em Administração com três especializações, sendo em: saúde coletiva, gestão pública e processo educacional em saúde e educação a distância, além de um mestrado na área de saúde coletiva. Na Auditoria, ocupou o cargo de gestão para o símbolo DAS-3 Coordenação II durante 1 ano e 3 meses, nos anos de 2013 a 2014. Posteriormente, assumiu o cargo DAS-2D Coordenador Técnico por 4 anos durante 2015 a 2019, em setor externo à Auditoria; e, em sequência, o DAS-2C, como Diretora Técnica a partir de 2019, retornando ao setor de origem.

M8: Auditora Concursada, Servidora Pública há 21 anos, 48 anos de idade, casada, um filho, formação em Odontologia, com uma especialização em auditoria de sistemas e serviços um mestrado na área de Administração em curso. Ocupou

o cargo de gestão para o símbolo DAI-4 Coordenação III nos anos de 2005 a 2007; 2012 a 2014 e retomou de 2015 a 2019, totalizando 6 anos e 1 mês. No período de 2014, ocupou o cargo DAS-3 Coordenação II durante 6 meses, e retomou a partir de 2019.

M9: Auditora Concursada, Servidora Pública há 13 anos, 47 anos de idade, divorciada, três filhos, formação em Odontologia e Administração, com duas especializações na área de Odontologia e em auditoria de sistemas e serviços. Ocupou o cargo de gestão para o símbolo DAI-4 Coordenação III nos anos de 2014 a 2016 por 1 ano 9 meses e retomou em 2019 por 6 meses. Posteriormente, assumiu o cargo DAS-3 Coordenação II a partir de 2019.

M10: Auditora Concursada há 13 anos e mais de 20 anos de experiência no SUS na área assistencial como enfermeira da Estratégia Saúde da Família, na assistência hospitalar, como consultora do Ministério da Saúde e na docência de nível superior. Com 45 anos de idade, casada, um filho, possui formação em Enfermagem, com seis especializações em saúde da família, saúde pública, em auditoria, gestão de redes de serviços de saúde, regulação em saúde e um MBA, além de estar finalizando mestrado em saúde coletiva. Ocupou cargo de gestão na Auditoria SUS Bahia para o símbolo DAS-3 Coordenação II no ano de 2016 por aproximadamente 6 meses; e em 2017 no cargo símbolo DAS-2B Diretoria-Geral por dois anos.

M11: Auditora Concursada há 12 anos e graduada em Enfermagem. Com 48 anos de idade, dois filhos, casada, com três especializações, sendo a primeira uma residência na área de nefrologia, em Gestão em Saúde e Hospitalar, e a terceira em Sistemas e Serviços de Auditoria, além da conclusão dos créditos no Mestrado em Educação. Possui experiência em gestão tanto no privado quanto no setor público, além de destaque na área acadêmica, atuando em coordenação de cursos de pós-graduação e MBA nas áreas da saúde e gestão. No setor público, é auditora em saúde desde 2007 com experiência em cargos de coordenação símbolo DAS-3 no período de 2011 a 2012, e de Diretora-Geral da Auditoria símbolo DAS-2B em dois momentos: de 2013 a 2014; e atualmente desde 2019, perfazendo mais de dois anos no cargo.

M12: Auditora Concursada e aposentada com 37 anos de serviço, 64 anos de idade, casada, três filhas e formação em Medicina e Gastronomia, possui sete especializações nas áreas de gestão pública, administração hospitalar, saúde pública, políticas públicas, direito sanitário, vigilância em saúde ambiental, gestão de sistemas de saúde bem como um mestrado em Administração. Ingressou no serviço público em 1982, realizando o primeiro concurso no âmbito federal para o cargo de médica e o segundo para Auditoria SUS Bahia, sendo nomeada em 1999. Destacou-se ocupando diversos cargos ao longo da sua carreira na Secretaria de Saúde e na Secretaria de Administração do Estado da Bahia, inicialmente, como Diretora de Unidade Hospitalar, em sequência, na área de Vigilância Epidemiológica, Vigilância Sanitária como Diretora-Adjunta, símbolo DAS-3 em 1996, e subgerente da área entre 1996 e 1999, Diretora símbolo DAS-2C no período de 1999 a 2003; e o maior cargo como Superintendente, símbolo DAS-2A entre 2003 a 2007. Na Secretaria de Administração, ocupou cargos de coordenação símbolo DAS-3 entre 2009 e 2011; e de coordenador técnico símbolo DAS-2D entre 2013 e 2014. A ocupação de cargos no âmbito da Auditoria SUS Bahia se deu no cargo de Diretor Técnico símbolo DAS-2C entre os anos de 2013 e 2014, e de Diretora-Geral símbolo DAS-2B nos anos de 2015 a 2017. O retorno para a área de vigilância sanitária se deu no ano de 2017, quando ocupou a Diretoria, o último cargo da carreira, símbolo DAS-2B.

M13: Servidora pública há 35 anos, concursada com dois vínculos no Estado e aposentada do vínculo de auditor. Com 58 anos de idade, casada, três filhos e formada em Odontologia e Medicina com titulação em pediatria. Possui quatro especializações na área de gestão pública, auditoria de sistema e serviços de saúde, MBA em gestão de saúde e serviços de saúde e medicina do trabalho, além do mestrado em gestão organizacional. Com experiência na gestão tanto no privado quanto no meio público, além de destaque na área acadêmica, ministrando capacitações e cursos. No setor público, iniciou na área assistencial a partir de 1985 como médica plantonista, e, a partir de 1990, ocupou o cargo de Vice-Diretora de Unidade Hospitalar do Estado, símbolo DAI-4, no período de 1990 a 1995. Em sequência foi Subgerente de Unidade de Contas Médicas da Divisão Administrativa

do SUS na Sesab até agosto de 1995, quando, em 1997, ingressou na Auditoria SUS/Ba no cargo Coordenadora-Adjunta, símbolo DAS-3, de assessoria do Diretor-Geral à época. Em sequência, prestou o concurso de Auditor em 1998 e se destacou sendo a primeira colocada – a nomeação ocorreu em maio de 1999. Continuou participando da gestão da Auditoria, ocupando o mesmo símbolo do cargo, DAS-3, diferenciando a nomenclatura do cargo que passou a ser de Coordenador II de Auditoria do Interior e, em sequência, Coordenador II de Auditoria de Sistemas Municipais de Saúde, até fevereiro de 2001, quando foi nomeada para assumir o cargo de Diretora da Auditoria símbolo DAS-2C até fevereiro de 2003.

As mulheres são aqui descritas quanto às seguintes variáveis: idade, filhos (quantidade), estado civil, tempo de serviço público, cargos, período que ocupou cargos de gestão, formação profissional (graduação, especialização, mestrado, doutorado).

Na sua maioria, as mulheres estudadas ocupantes de cargos de gestão, adentraram no serviço público na década de 1980 e 1990, sendo este uma fonte de oportunidades e emprego (ABREU; MEIRELLES, 2012; BARROSO, 1988).

Em relação à idade, as profissionais entrevistadas têm uma média de 52 anos com idades que variam entre 42 anos e 64 anos, sendo que 46% estão na faixa entre 42 anos e 48 anos, 31% estão na faixa entre 53 anos e 58 anos e 23% têm acima de 60 anos, corroborando o estudo de Bruschini (2007) quanto à faixa etária ativa das mulheres. Com uma média de 1,8 filho, variando de 1 a 3, apenas uma entrevistada não tem filho, mas, sim, uma afilhada; e responde pela educação e custeio financeiro da criança. A maioria é casada, apenas duas são divorciadas e uma é solteira.

A formação profissional de nove gestoras concentra-se na área da saúde, como Medicina, Odontologia, Enfermagem e Farmácia. Quatro delas possuem, além de um desses cursos, outra formação, como Direito, Administração, Odontologia e Gastronomia; e a formação de três concentra-se na área de Administração. Segundo Penãloza, Diógenes e Sousa (2008) as mulheres amplificam as opções profissionais para cursos como medicina, direito e engenharia, carreiras tradicionalmente de muita reputação.

Dessa forma, verifica-se o interesse de algumas mulheres, em realizar mais de um curso superior, e em estar se capacitando ao longo da sua trajetória profissional, pois apenas uma entrevistada não tem especialização, corroborando os estudos de Acco, Bernardes e Moura (1998), Fontenele-Mourão (2006) e Bruschini (1998), Loureiro, Costa, Freitas (2012), Vaz (2010), Nascimento (2015) no que se refere à inserção da mulher no mercado de trabalho e na busca por qualificação. A média é de 3 especializações por profissional, variando de 1 a 7, sendo que 4 têm na faixa de 1 a 2 especializações, 6 possuem de 3 a 5 especializações, e 2 possuem de 6 a 7 especializações. Em relação ao mestrado, das 12 entrevistadas, 2 possuem o título, e 7 estão em processo de finalização. Nenhuma das entrevistadas possui doutorado.

Quanto aos anos no serviço público, a média é de 24 anos, sendo o tempo menor de 13 anos, e o máximo, de 37 anos. Sendo assim, 4 entrevistadas têm 13 anos no serviço público, 3 profissionais possuem de 20 anos a 23 anos, e 6 com 30 anos a 38 anos, sendo que uma das mulheres dessa última faixa de tempo se aposentou em 2019.

Em relação à ocupação do cargo de gestão, por ordem de escalonamento do menor para o maior, duas entrevistadas ocuparam o cargo DAI-5 Coordenação IV, somente uma entrevistada ocupou apenas o cargo DAI-4 Coordenação III por sete anos e meio em dois momentos da sua trajetória profissional, as outras todas ocuparam o cargo DAS-3 Coordenação II, que é um cargo equivalente a uma gerência intermediária, sendo que cinco delas ocuparam ou ocupam esse cargo, que é o mais alto da sua carreira. Em sequência, três ocuparam o cargo DAS-2 D; cinco, o DAS-2 C; três, DAS-2B – esses três citados são cargos de assessoria e diretoria técnica e geral; e uma, o DAS-A, símbolo do cargo de superintendente dentro da estrutura da Sesab, portanto, o cargo mais alto ocupado pelas mulheres.

A partir dessa análise, os dados do Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais (BRASIL, 2017) e o estudo de Vaz (2013) se refletem no presente estudo, quando apontam que há pouca variação na ocupação de cargos de direção mais altos ao longo dos anos, em razão da maioria de as mulheres pesquisadas se estabelecer no cargo intermediário DAS-3 como o maior

cargo ocupado. Diante dessa evidência, os motivos para essa ocorrência estão interpretados na seção seguinte.

3.3 DESCRIÇÃO DE TRAJETÓRIAS DE MULHERES NA OCUPAÇÃO DE CARGO DE GESTÃO NA AUDITORIA SUS BAHIA

Nesta subseção, descrevem-se as trajetórias de 13 mulheres que ocuparam e ocupam cargos de gestão na Auditoria SUS Bahia, no período de 1999 a 2019.

3.3.1 Trajetória da Mulher 1 (M1) na Ocupação de Cargo de Gestão

A M1 se graduou em Medicina com residência em Pneumologia e Pediatria. Atuou na iniciativa privada em consultório e prestou alguns concursos públicos para a região metropolitana de Salvador, trabalhando na assistência. Aos 21 anos de idade, casou-se e decidiu engravidar após sete anos de casada, diminuindo o ritmo de trabalho principalmente com relação aos plantões noturnos e de finais de semana.

Em 1999, resolveu realizar o concurso público no estado para a área de Auditoria, em razão de ter-se identificado com a área de trabalho, exercida anteriormente em outro instituto público. As habilidades e as competências como auditora foram desenvolvidas com o auxílio e a experiência dos colegas, e a vivência aconteceu com a prática do trabalho.

[...] eu ingressei aqui como Auditora, não tinha muito conhecimento nessa área de Auditoria Pública, só no período que eu fiquei no Instituto Alfa ele virou o Instituto Beta, nesse período que virou o Instituto Beta eu assumi uma gerência médica lá. Enfim, aí eu entrei aqui na Auditoria comecei a trabalhar, os colegas mesmo foram me treinando, eu não tive nenhum treinamento específico, [...]. (M1, 2020)

Depois de oito anos exercendo a atividade de auditora, foi convidada, a partir de um perfil identificado pelo Diretor da Auditoria, para participar do grupo gestor na função de coordenação de equipe, desempenhando essa atividade no cargo símbolo DAI-4 Coordenação III, por aproximadamente cinco anos, no período de 2009 a 2013.

Em 2015, foi convidada a assumir o cargo símbolo DAS-2B de Diretora-Geral e, posteriormente, o cargo símbolo DAS-2C Diretora Técnica; contudo, declinou por duas vezes do convite por motivos familiares: com a doença do seu pai, teve que assumir como única filha e médica o apoio e a assistência à família.

[...] me convidou para ser Diretora da Auditoria, eu disse a ela que eu não tinha condição. Na época, meu pai estava adoentado e era eu que fica a frente, única filha mulher e única filha médica, então eu disse que não poderia assumir o cargo. Então ela assumiu a Diretoria-Geral e me pediu para assumir a Diretoria Técnica eu também disse que também não tinha condição. (M1, 2020)

Já em 2016, foi convidada para assumir o cargo de Coordenação II símbolo DAS-3; e por já sentir um certo constrangimento de não aceitar os convites anteriores, aceitou o desafio. Apesar de não ter experiência nessa função, teria capacidade de gerir, pois pensa que se a pessoa tem habilidade, consegue fazer independentemente do objeto – e, nesse caso, optou por se aprofundar nos estudos para adquirir propriedade e segurança na área. Desse modo, permaneceu nesse cargo por 3 anos e 5 meses, solicitando exoneração em dezembro de 2019. A escolha por trabalhar no serviço público se deu, pois se diz vocacionada, ressaltando a importância de servir o cidadão, já que pelo ganho da remuneração não é, pois se tivesse na iniciativa privada estaria ganhando muito mais.

[...] quem faz gestão, faz gestão independente do objeto em si, é só se debruçar e estudar e você dá conta. (M1, 2020)

Eu sou vocacionada para o serviço público. Eu acho que o serviço público, a base toda dele é servir a população, servir ao cidadão [...] Se eu tivesse na iniciativa privada, se eu continuasse na iniciativa privada, eu tenho certeza que estaria ganhando mais. (M1, 2020)

Nunca pensou em abandonar o serviço público, visto que ao trabalhar nessa esfera, tem-se uma qualidade de vida e uma segurança maior, além da possibilidade de organização dos horários de trabalho, o que permite dar conta de casa, filhos, além de alguns benefícios, como a licença-maternidade, o que para a mulher é importante. Entretanto, as vantagens não são suficientes se não gostar do trabalho, pois ele deve proporcionar felicidade.

[...] Porque eu acho que o serviço público, além de eu ter essa vocação muito para o servir, você consegue ter uma organização nos seus horários, então para você dar conta de casa, filho pequeno, escola de filho, gravidez, licença gestação, você tem uma segurança maior. Então isso para a mulher é interessante. (M1, 2020)

[...] eu acho que temos uma qualidade de vida quando a gente é servidor público, [...]. (M1, 2020)

[...] E eu acho que para você ter uma profissão você tem que estar feliz, tem que ter tesão pelo que você faz, senão você vai ser infeliz em tudo. (M1, 2020)

Ao descrever a trajetória profissional dessa mulher, verifica-se que alguns fatores a impulsionaram a assumir o cargo de gestão, quando no tom da fala vibra e diz o quanto gosta da gestão e de se sentir motivada, além da possibilidade de exercer a sua criatividade e liberdade, e o quanto é movida por desafios diante da oportunidade de concretizar e de pôr em prática ideias, projetos e sonhos. Com isso, a dinâmica do processo de trabalho no cargo de gestão proporciona essas vantagens e pontua como algo positivo. Entretanto, diante de um cenário de desmonte do Sistema Nacional de Auditoria, percebe que a sua escolha profissional não está sendo valorizada sistemicamente e imprime tristeza.

Eu gosto muito de gestão, adoro! É, organizar, ter uma ideia, ter um sonho, conseguir concretizar aquilo para mim é um gol incrível. Eu sou movida muito por desafios, [...]. (M1, 2020)

Eu gosto muito de ser criativa, esses processos criativos. Então é uma coordenação que é diretamente ligada a Diretoria-Geral, então com isso, me dava muita liberdade e eu preciso disso para ser criativa e poder trabalhar. Se eu não for criativa eu não me sinto muito bem. (M1, 2020)

Negativo, eu acho que é o contexto, maior mesmo que está inserido o Sistema Nacional de Auditoria, a gente vê que está tendo um desmonte, então a gente vê que é um pouco triste. A gente vê que a profissão da gente, as nossas escolhas profissionais não estão valorizadas sistemicamente. (M1, 2020)

Na rotina de trabalho, coloca-se disponível para com seus superiores, sempre priorizando as demandas de trabalho e a resolutividade das pendências. Entretanto, ao ser perguntada sobre a relação da sua vida pessoal e profissional, rememora o passado e o quanto desejou ter filhos e da importância no cuidado com eles, de estar presente na criação e de optar, nessa fase, em diminuir o volume de trabalho dos plantões médicos e a diminuição da remuneração que ganhava.

Aí quando eu tive filho eu queria muito ter filho e cuidar de meus filhos. Sempre tive isso em mente. Aí eu deixei meus plantões noturnos nessa época e os plantões dos finais de semana. Com isso, cai a remuneração, então já é uma repercussão. (M1, 2020)

Ainda assim, quando ingressou na Auditoria em 2000, com o segundo filho ainda bem pequeno, precisando de cuidados, necessitava viajar mensalmente para o trabalho. Por um lado, isso era muito angustiante; por outro, permitia uma maior aproximação das crianças com o pai. Organizava tudo em casa, instruía o marido com todas as orientações necessárias, e ainda dispunha da mãe à disposição para suporte se necessário. Quando o marido foi trabalhar em outro lugar já estava em um cargo de gestão na Auditoria, e isso foi um motivador para aceitar o convite, pois a dificuldade com a rotina e o processo de trabalho do auditor em estar ausente de casa era um complicador, contudo a ausência do marido a sobrecarregou, tornando a sua rotina mais cansativa.

E essa viagem por mês para mim era muito angustiante, porque ela era pequena e tinha asma. Então assim, eu tinha um combinado com o meu marido, então aí tem a facilidade de que ele daria atenção aos meninos ficarem perto dele, no período que eu estaria viajando. (M1, 2020)

E antes de sair, eu deixava uma prescrição na porta da geladeira, típico de mãe médica, sabe. Se isso, aquilo; se isso, aquilo, todo uma orientação, e ainda tinha minha mãe que ficava a minha disposição, qualquer coisa ela estava por perto. (M1, 2020)

Foi um dos motivos inclusive da primeira coordenação que eu assumir. Porque aí eu não precisava ficar distante deles, porque eles eram pequenos nessa época. (M1, 2020)

Não se afastou da carreira e do trabalho, apesar da sobrecarga profissional e pessoal e do cuidado com os pais, filhos e da casa. Entretanto, aponta que se acontecesse de não conseguir conciliar esses papéis, escolheria a família. Dessa maneira, pondera sobre a progressão na carreira no cargo de gestão e das questões familiares, de pais velhos ou de filhos pequenos, que têm um peso e que sempre buscou colocar na balança. Na sua trajetória profissional, por duas vezes, recusou o cargo de Diretoria da Auditoria símbolo DAS-2B, bem como o convite para ocupar o cargo de Diretoria Técnica símbolo DAS-2C, apesar de ainda ter planos em

assumir cargos mais altos, mas não o de Diretora-Geral, pois considera este um cargo político.

Diminui bastante o trabalho, então tinha dias que eu não trabalhava, a remuneração também diminuiu bastante, e na hora que você tem o convite para uma progressão maior, você sempre confronta isso com a situação familiar, de pais velhos ou de filhos pequenos, sempre existe esse confronto, pelo menos pra mim, eu sempre coloquei essas duas coisas na balança. (M1, 2020)

Diretoria-Geral eu nunca quis, não. Eu acho um viés muito político, que eu não gosto muito. Eu gosto mais de um trabalho de gestão, mas independente. Mas uma Diretoria Técnica seria muito interessante. (M1, 2020)

Os desafios enfrentados pelo fato de ser mulher relata o que observou no evento do Seminário dos 20 anos da Auditoria, ocorrido em dezembro de 2019, quando na mesa de abertura havia apenas uma mulher, a Diretora da Auditoria; o restante da composição da mesa eram homens ocupando um lugar de destaque, com isso aborda que a mulher sempre tem que mostrar que pode mais e que é capaz. Assim, questiona-se do quanto o homem é capaz de renunciar ao seu trabalho em detrimento da família e que esse pensamento é da mulher. Entretanto, o tratamento que as mulheres recebem das pessoas na gravidez, ou quando o filho se encontra doente, é mais condescendente. Todavia, ao analisar o reconhecimento e o respeito profissional, acredita que pode prejudicá-la e, assim, o tratamento passa a ser desigual – isso para a M1 é discriminação.

Eu acho que você sempre tem que mostrar que você pode mais, você sempre tem que mostrar que você é mais capaz. E você vê por exemplo no Seminário da Auditoria, a mesa só tinha homem, na mesa. A plateia, é a grande maioria de mulheres, mas na hora que vai para um local de maior destaque, é o homem que ocupa. Você vê aqui, na Auditoria, ainda você tem uma coisa diferente porque a maioria das Diretoras foi mulheres [...]. (M1, 2020)

Então, eu acho que o homem não pensa em na hora de abrir mão de família, não tem esse pensamento, e isso é uma coisa que passa sempre pela fantasia da gente. (M1, 2020)

[...], a gravidez que todo mundo sempre é mais condescendente, quando tem problema com filhos, as pessoas são mais condescendentes. Eu acho que tem isso, pois eu não sei até que ponto sabe, é bom ou ruim, porque acaba, [...] seu lado seu viés profissional, às vezes também fica um pouco diminuído. (M1, 2020)

Apesar de nunca ter passado objetivamente por uma questão discriminatória, aborda que a sociedade brasileira é muito machista, a mulher é muito desrespeitada e que são poucas as mulheres brasileiras que têm a oportunidade de ser tornar líderes e Diretoras de empresas. Dessa forma, sempre se colocou com uma postura que lhe poupou de situações que a constrangesse.

Objetivamente não, mas também eu acho que eu também sempre me coloquei no lugar certo. Sempre soube me colocar no lugar, nunca permiti determinados desrespeitos, eu acho que tem uma coisa da minha postura, que dificulta. (M1, 2020)

Você vê mais mulheres nas lideranças, CEO femininas muito mais na Europa do que aqui. Aqui pouquíssimos CEO femininos, então é uma sociedade muito machista. (M1, 2020)

No entanto, no âmbito da Auditoria, por ser um ambiente de muitas mulheres, ela não identifica dificuldades em conquistar e se manter em um cargo de gestão, mas que há muita maledicência, que não é algo que é do masculino ou do feminino, é do contexto, das relações pessoais que independem do sexo.

No meu caso, aqui como tem muitas mulheres eu não vi, nada, questão por ser mulher, mas eu vejo muita maledicência. As pessoas acham que pode dizer o que quer verdade ou mentira, independente do que seja para alcançar o seu objetivo. Então eu não acho que seja do feminino ou do masculino. (M1, 2020)

Entretanto, para o cargo símbolo DAI-4 de coordenação de equipe, existia dificuldade de gestão, com pouca autonomia de decisão, tornando mais difícil gerir diante da ocupação que esse cargo tem, entre a Diretoria Técnica e os auditores; e que para exercê-lo é necessário liderança e outras competências.

Então na coordenação de equipe eu acho um trabalho mais difícil, você tinha que ter outras competências, porque você ficava meio no sanduíche. Tinha os descontentamentos da equipe, que você na verdade, você tem que estar junto ali com a equipe. Ter uma liderança boa, com a equipe e quem estava dando uma ordem era uma pessoa que desconhecia aquele universo. (M1, 2020)

Quanto às características femininas na mulher, afirma que existem e identifica algumas que dificultam na ocupação do cargo de gestão e chama de

“mimimi”, sendo este um excesso de sensibilidade que tudo magoa, machuca e dói; contudo, aponta facilitadores como a visão sistêmica, o respeito e a consideração com o outro e que essas características podem facilitar na ascensão profissional se a mulher souber trabalhá-las, tornando-se resolutiva e sem frescura.

Feminina é o “mimimi”, tudo machucou, doeu, aí estou triste, você mentiu, foi pessoal. Esse mimimi de mulher que eu acho insuportável. E o que eu acho positivo, eu acho que a mulher, ela é mais sensível, sabe, ela é mais sutil, ela saca o ambiente. E com isso ela consegue fazer ambientes, geralmente mais humanizados. (M1, 2020)

[...] Eu acho que a mulher é mais sistêmica. [...] (M1, 2020)

[...], eu acho que depende como a mulher trabalha essas características, por exemplo, a característica que eu acho que mais dificulta é essa do mimimi. Então se uma mulher que é mais resolvida, que não é tanto cheia de frescura, a se magoou, estou zangada, não quero mais falar, não quero mais fulano, você consegue sim, você consegue. (M1, 2020)

Dessa maneira, para o enfrentamento dos desafios no que se refere a estratégias, utilizou, durante a sua trajetória profissional, o distanciamento de conversas paralelas e de “mimimis”, o respeito e a consideração com o próximo, e, sobretudo, a técnica, o saber, o estudar como algo essencial.

Estratégia, eu sempre gostei de não me envolver muito em conversas paralelas, nesses mimimis. Me distancio de todos eles. Tratar as pessoas sempre com respeito e com consideração. (M1, 2020)

Estudar, investir na sua carreira. Eu acho que o resto é bom, mas você tem que ser bom tecnicamente. (M1, 2020)

Por fim, relata que sempre julgou que fazer um curso de especialização era suficiente para o contexto profissional. No entanto, ao realizar o mestrado, percebe que poderia ter feito há mais tempo, pois o estudo trouxe mais saber e isso seria o que faria de diferente na sua trajetória de vida profissional.

Eu acho que tentaria fazer o mestrado, antes, sabia! Fazer o mestrado antes. Antes eu achava assim, esse MBA, essa especialização já é bastante, isso aqui já é bastante. Aí você vai vendo, você faz o mestrado, você pensa, puxa vida esse negócio eu podia saber antes! (M1, 2020)

3.3.2 Trajetória da Mulher 2 (M2) na Ocupação de Cargo de Gestão

A M2 se graduou em Odontologia com especialização em endodontia. Iniciou seu trabalho profissional no consultório privado, com uma sócia, e por incentivo desta estudou para o concurso de auditor em saúde pública do estado da Bahia, contudo, não passou. O pai nunca influenciou para que ela entrasse para o serviço público, investiu em um consultório; e ela se arrepende, pois hoje já estaria aposentada.

Na verdade, eu não escolhi não viu, eu vou ser muito sincera, meu pai, isso era influência de meu pai, meu pai sempre dizia: “minha filha nunca vá para o serviço público porque o serviço público o povo não quer nada” [...] Minhas amigas toda se formaram, montavam consultório, [...] naquela época que teve o concurso e entrou uma leva de amigas minhas, meu pai me influenciou em não fazer, aí eu terminei me acomodando, porque meu pai já tinha me dado uma condição de eu ter um consultório. (M2, 2020)

[...] Eu hoje refletindo eu acho que deveria sim, até porque eu já estaria aposentada como minhas amigas, [...]. (M2, 2020)

Com isso, foi convidada pela sócia que havia passado no concurso público para trabalhar na Auditoria em 1999, ocupando um cargo comissionado símbolo DAI-5 Coordenador IV com a atribuição de assessorar o Diretor-Geral e as Coordenações Técnicas, por dois anos. Foi ganhando confiança e simpatia dos gestores e iniciou as atividades de elaboração de despachos, análise de processos com presteza e de forma eficiente. À época, não tinha muito conhecimento do SUS, sentia-se insegura. Era algo novo, havia tido uma aproximação sobre o assunto apenas quando estudou para o concurso e pensou em desistir, cobrava-se muito em entender o que estava fazendo, mas a sócia e amiga lhe ensinava e lhe motivava a seguir, adquirindo, assim, a experiência que precisava, em um ambiente muito acolhedor.

[...] Eu lhe conheço, você foi minha colega, você é inteligente, você é responsável, você vai ver que você vai dominar. [...] mas o problema é que eu não entendo o que é o SUS, eu sempre trabalhei na área privada. (M2, 2020)

A experiência na Auditoria ampliou a sua visão do serviço público, do comprometimento do servidor e do trabalho com qualidade construído e desenvolvido na Auditoria. Nunca pensou em abandonar o serviço público, gosta do trabalho, das pessoas, acha a área de Auditoria interessante, mas, como ocupa um cargo de confiança, ficava sempre apreensiva se, de fato, daria continuidade ao seu trabalho. Só que hoje acredita que prejudicou um pouco a sua atividade no consultório, diante da carga horária cumprida na Auditoria.

[...] então eu acho que foi uma experiência sabe que me abriu, primeira coisa que mudou no meu olhar, que eu sempre defendi, que antigamente todo mundo dizia, e eu ainda ouço de vez em quando, porque o serviço público, o povo faz de conta que trabalha, eu não acho, eu acho que na Auditoria desde que eu me entendo por aqui que já é muito tempo, eu acho que se teve uma construção e cada vez mais é um aprimoramento do que é fazer Auditoria de qualidade, do trabalho, do comprometimento de muitas pessoas [...] (M2, 2020)

Eu na verdade como não sou efetiva, eu sempre achei que eu ia ficar um tempinho aqui, e a qualquer hora o governo ia me botar pra fora por uma questão lógica, o cargo, e sempre foi assim, mas eu gosto do que eu faço [...] (M2, 2020)

[...] só que hoje eu acho que eu terminei prejudicando meu consultório porque como eu fiquei muito tempo aqui eu diminuí meu consultório muito. (M2, 2020)

[...] mas aí eu terminei negligenciando o meu consultório e eu acho que foi diminuindo, como a demanda hoje já diminuiu e isso às vezes eu me culpo um pouco, entendeu, mas foi uma opção minha também, e foi uma coisa que eu gostei de trabalhar, eu me identifico com as pessoas, e também eu gosto do trabalho, eu acho que a Auditoria é uma coisa interessante, [...] (M2, 2020)

Em 2001, com falecimento do Diretor-Geral à época, a amiga que a indicou ao cargo assumiu o cargo de Diretora símbolo DAS-2C, e a partir de então assumiu o cargo de Coordenação II, símbolo DAS-3 com a nomenclatura de Coordenação de Auditoria de Sistemas Municipais. Já tinha tempo no serviço público, mas se considerava ainda sem experiência, tentava fazer o melhor e procurava estudar. Apesar das dificuldades, os incentivos a motivavam a seguir em frente.

ela assumiu a Diretoria-Geral, aí eu fiquei no lugar dela na coordenação, mas aí eu já tinha mais uma experiência, mesmo assim eu me achava verde [...] (M2, 2020)

Então eu acho assim que tudo depende muito de você tentar fazer o melhor, estudar, pelo menos você tem que conhecer o que você está fazendo [...]. (M2, 2020)

Com a mudança de gestão em 2006, continuou no cargo símbolo DAS-3, Coordenação II, mas não na função de coordenação de equipe; passou a desempenhar atribuições de assessoria à Diretoria-Geral.

Ao descrever a trajetória profissional dessa mulher, verifica-se o quanto foi desafiador esse trabalho; e alguns fatores a impulsionaram a assumir o cargo de gestão, quando, na verdade, não tinha experiência no setor público e desconhecia o SUS. O primeiro foi a amizade, a confiança que tem por quem a convidou e a incentivou; o segundo foi a vontade de conhecer melhor o SUS, a máquina pública; e o terceiro foi a identificação com trabalho, pela área jurídica, pois foi algo que nunca imaginou fazer na vida, além do bom relacionamento construído com as pessoas.

O primeiro fator que foi por amizade [...]. (M2, 2020)

[...] eu acho que foi o conhecimento que eu comecei a ter, depois que você vem trabalhar no serviço público é uma coisa imensa, [...] que você conhece a máquina pública, pelo menos na saúde. (M2, 2020)

[...] então assim essa visão foi uma coisa que me encantou, que eu gosto, e assim eu nunca pensei em fazer na minha vida [...]. (M2, 2020)

[...] aqui é um desafio, porque além do mais tem o relacionamento com outras pessoas, com diversas, [...] me identifiquei com essa área um pouco jurídica. (M2, 2020)

Com isso, a dinâmica do processo de trabalho no cargo de gestão proporciona essas vantagens, e pontua como algo positivo e recompensador quando se consegue atingir o objetivo esperado do trabalho e o resultado na saúde do cidadão. Entretanto, aponta que o esforço demandado ainda não é suficiente, diante de tantas irregularidades e falhas no sistema.

[...] é bom quando você vê que consegue através do trabalho dar uma resposta ao cidadão. Como uma Auditoria, você vai lá fiscaliza, você emite um relatório, isso vai para o Ministério Público, quando você vê que aquilo mudou, isso para mim é um ganho, para mim isso é fantástico e é uma coisa assim, que a gente busca, ainda mais na saúde, [...] (M2, 2020)

[...] a gente gostaria que as coisas funcionassem melhor, porque a gente acha que é o caminho e que tem muito a percorrer, mas também às vezes

a gente fica triste por muito que a gente faz e não consegue, porque tem muita cobrança indevida, falta de comprometimento, às vezes dos gestores, de quem está lá, entendeu, mas eu acho, eu ainda, sou uma pessoa que acredito que as coisas possam melhorar, [...] (M2, 2020)

Na rotina de trabalho, relembrou do passado e do quanto era difícil conciliar a sua vida profissional e pessoal, pois, quando entrou na Auditoria, os filhos eram pequenos e a responsabilidade que tinha era muita, mas ela se desafiava e, em alguns momentos, sentia-se culpada pela falta de tempo em acompanhar os estudos dos filhos e de tantas atividades para fazer. Além disso, pontua que, para dar conta do trabalho na Auditoria, levava os processos para casa, sendo, por muitas vezes, questionada pelo marido se estava fazendo a coisa certa. Contudo, hoje consegue administrar melhor o trabalho apesar de se cobrar muito e da responsabilidade da sua função. Já com os filhos crescidos, tenta relaxar mais e separar o momento do trabalho e o pessoal.

Eu vinha para cá, às vezes tinha que ir para o consultório, acordava, via menino, Ah! Era uma confusão! Só voltando no tempo [...] (M2, 2020)

Eu me acho às vezes atropelada por mil coisas, porque eu sou mãe, sou separada, a responsabilidade em minha casa é minha, meus filhos já são adultos, tudo bem. (M2, 2020)

Na época que eu era casada era puxado viu! Porque eu tinha filhos pequenos, que eu tinha que orientar na educação, [...] (M2, 2020)

Eu às vezes me sentia culpada porque eu não tinha tempo para ir na escola, acompanhar, [...] pois eu sou de me cobrar é do meu feitio. (M2, 2020)

[...] ainda tinha a parte que eu assumi do meu consultório que eu tinha que é uma responsabilidade, pois são os meus clientes e filho pequeno, casa eu me sentia muito....mas ao mesmo tempo eu me desafiava para poder fazer tudo e tentar fazer o melhor. Hoje eu paro para pensar, que se em 20 anos eu consegui conciliar, porque foi uma trajetória né! (M2, 2020)

[...] eu me lembro que às vezes já cheguei a levar processo para casa para trabalhar, parecetes, eu fazia muito em casa. Eu levava no Domingo, aí eu me lembro como hoje, isso foi uma das coisas que mais me marcou. Um dia meu marido chegou para mim e falou, venha cá você já trabalha como que, e agora você vai ficar agora o Domingo fazendo coisa do trabalho! (M2, 2020)

Então assim essas coisas me preocupam, por eu ser assim, faz parte da minha personalidade, e acho que eu não estou errada não, acho que eu tenho que fazer, mas agora eu estou relaxando. Saiu daqui e esqueço que a Auditoria existe, trabalho é trabalho, se for no meu consultório meu

cliente vai me ligar, se tiver sentindo dor, eu vou lá, atendo ele, mas assim eu preciso fazer isso por mim, porque se não você não aguenta! (M2, 2020)

Apesar da sobrecarga de trabalho profissional e do cuidado com a casa, filhos e marido, nunca se afastou do seu trabalho ou pensou em abandonar o trabalho, mesmo após a separação conjugal – à exceção de apenas um mês após o parto, quando procurou diminuir o ritmo no consultório, pois conciliava com as atividades da Auditoria. Não tinha o apoio da mãe, contava com o apoio de terceiros em casa, mas pontua que não era nenhum apoio espetacular:

Eu saia daqui, olha que eu moro na Alfa, ia em casa pegava meu filhos levava no colégio e ia trabalhar, ou então estava no consultório, ia sem almoçar às vezes, a menina descia com o prato, eu comia na garagem de tanto que eu tinha que correr, senão eu não dava conta, [...]. (M2, 2020)

[...] mas assim, tive, não a minha mãe diretamente, pois ela não mora aqui, morava em Itabuna, tive algumas pessoas, mas ninguém tão espetacular. Eu me virava sozinha mesmo. (M2, 2020)

[...] às vezes eu fico mais estressada, durante o período que eu me separei, eu não pensei em momento nenhum em abandonar meu trabalho ou meu consultório, porque eu adoro trabalhar e faço o que gosto. (M2, 2020)

Relata que quanto aos desafios enfrentados pelo fato de ser mulher no âmbito da Auditoria, nunca os sentiu, contudo salienta que o espaço foi algo conquistado das mulheres na gestão ao longo dos anos, do fato de as mulheres estarem ganhando cada vez mais o mercado, da postura da mulher mesmo tendo na hierarquia o secretário, homem, e da oportunidade, da maleabilidade que teve e que soube administrar as situações.

[...] dificuldade por ser mulher não, eu não sei se é uma impressão minha eu acho que na Auditoria a gente teve mais mulheres do que homem, [...]. (M2, 2020)

[...] só que eu acho que a mulher está ganhando o mercado cada vez mais, então assim, oportunidade, eu acho assim, a minha surgiu, eu fui administrando, mostrei que talvez eu tenha competência, eu soube ter jogo de cintura, porque às vezes você tem que ter em diversas situações, e assim, não sentir nada de discriminação [...] (M2, 2020)

[...] Mas depois de um tempo, eu acho que a mulher foi conquistando mesmo um espaço, até aqui mesmo na secretaria, eu nunca senti muito isso não, talvez em algum momento que chegasse um deputado, porque antigamente tinha muito isso, aí se deparava com só mulher...”

“Porque eu acho assim, você não fica subserviente porque é mulher, você tem que se impor, lógico que você tem uma hierarquia, um secretário, mas você foi nomeada [...] (M2, 2020)

Identifica que a maior dificuldade de se manter no cargo é a mudança de gestão, pois, apesar de sempre desempenhar bem o seu trabalho e de não ter sido colocada no cargo por questões política, se manteve ao longo do anos e de várias mudanças de governos e partidos muito pela técnica e experiência.

Eu não tenho que ficar fazendo política aqui, eu não fui colocada por um político, se ela me manteve como os outros também me mantiveram graças ao meu trabalho, mas se eu fosse do lado de fulano, do deputado tal, na hora que o deputado tal não tivesse do lado do governador, eu já teria saído no mínimo, a não ser que eu tivesse um cacife muito alto, que alguém me segurasse, mas é muito difícil, e também fica um clima que não é agradável até para a gestão. (M2, 2020)

No entanto, no âmbito da Auditoria, ainda que seja um ambiente de muitas mulheres, ela não identifica características femininas que dificultam e facilitam na ocupação de um cargo de gestão, mas de ter elementos fundamentais, como a liderança, como saber se relacionar com as partes, ser técnica, cordial, além de ter autoridade e pulso quando necessário, saber ouvir e tomar decisão no momento certo.

Eu não identifico como característica feminina, não, eu acho que você pode ser uma mulher feminina e ter autoridade, liderança, saber pontuar na hora, entendeu. (M2, 2020)

[...] eu acho que quando você ocupa um cargo de gestão, principalmente na área pública, eu acho que você tem que ter alguns elementos fundamentais, assim, ser técnica, você ter cordialidade, saber lida, ter pulso na medida quando você precisa cobrar, você vai ter que cobrar, mas acho que também tem que ser uma pessoa que tenha bom senso, [...] saber ouvir, depois tomar a sua decisão, acho que tem que ter bom relacionamento com as partes [...] (M2, 2020)

Entretanto, no cargo símbolo DAS-3 de Coordenação, procurava, por meio do diálogo, pontuar as falhas, ouvir os argumentos, tentar convencer do correto e orientando sem agressividade.

Na minha coordenação, se eu tiver que falar tudo é conversando e dizendo isso aqui está errado, tem que fazer assim, de uma maneira, mas se a pessoa não concordar pode me dizer, [...] eu acho que você está errada

por isso, eu vou ouvir, mas se eu como coordenadora achar que a pessoa não acolheu aquilo eu vou tentar convencê-la, entendeu, mas nunca com agressividade, porque eu acho que não é por aí. (M2, 2020)

Assinala que, em alguns setores, a mulher tem uma dificuldade maior em ocupar e ascender profissionalmente, e talvez isso esteja ligado a ambientes mais masculinizados, como a polícia ou grandes unidades hospitalares, contudo acredita que a mulher é capaz de ter uma postura, de delegar, de cobrar e de se impor, saber gerir tecnicamente. No âmbito da Auditoria, como a maioria das coordenações sempre foi ocupada por mulheres, não vivencia isso e percebe que elas procuram lidar bem com o outro e sabem ser duras quando necessário. Contudo, ao ser convidada a ocupar outra posição, como um cargo de Diretoria Técnica símbolo DAS-2C ou Assessoria símbolo DAS-3, não aceitou por já estar ambientada com o seu trabalho e por se sentir confortável. Apesar de ser um desafio, a responsabilidade aumenta, contudo, a remuneração não é um estímulo.

Eu imagino numa polícia num cargo de coronel, eu acho que eles sempre vão tentar colocar o homem, quer dizer é minha visão. Nunca é o comandante uma mulher, eu visualizo alguns ambientes muito masculinizados, eu acho que isso existe. Hoje já existe Diretoras de Hospitais, antigamente eram quase todos diretores, a grande maioria ainda é diretor, essas unidades maiores, [...] Não que eu ache que uma mulher não seria capaz, que seja uma mulher que tenha uma postura, entendeu de saber fazer as coisas tecnicamente e de delegar também, ou cobrar e se impor, mas também, não sei, eu não vivencio isso. Aqui talvez não tenha, eu não identifico, até porque as coordenações sempre foi mais mulheres, eu acho que as mulheres têm uma percepção para lidar com o colega, mesmo sendo às vezes um pouco dura, porque eu acho que tem que ser. (M2, 2020)

Teve uma época que aventaram e eu disse que não queria. Porque eu acho assim, a responsabilidade aumenta, o conhecimento ainda maior, eu não sou auditora, eu estudei, mas eu não sou auditora, então assim, eu nunca quis, eu realmente não quis, eu me adaptei aonde eu estou, que naturalmente foi mudando ao longo dos anos. (M2, 2020)

Não é só o desafio, eu acho pelo fato do dinheiro não é o que me estimula, eu acho que desafio é bom, mas assim, dessa coordenação eu só poderia ir para uma Diretoria ou Técnica ou Diretoria-Geral (M2, 2020)

[...] eu sinceramente nunca almejei e almejo, nunca, acho que é uma responsabilidade maior do que eu acho que eu já tenho, e eu sinceramente não quero mais responsabilidade do que eu já tenho. Porque as bombas estouram também comigo. (M2, 2020)

Dessa forma, para o enfrentamento dos desafios com relação a estratégias, buscou, durante a sua trajetória profissional, ter flexibilidade, não entrar em embates, tentar resolver os conflitos discutindo-os para o alcance da melhor solução sem estresse, com a cabeça fria.

Essas coisas é você ter jogo de cintura, não é você só entrar em embate, o outro não concorda e você fecha o caminho, você não discute mais, não é por aí. E aí não acho que é isso, para mim a questão é você saber pegar o conflito e conseguir passar por ele, e conseguir resolver da melhor maneira e não ter problema [...] (M2, 2020)

Você precisa ter uma cabeça muito fria, porque hoje você é Coordenador, você lida com os Auditores, pode ter uma cobrança e você vai cobrar a sua equipe, mas você não pode se estressar. (M2, 2020)

Por fim, relata que, se voltasse atrás na trajetória profissional, teria estudado e se empenhado em passar em um concurso público, ou feito mais curso ou teria feito a graduação em Direito, e isso seria o que faria de diferente na sua trajetória de vida profissional.

Isso é difícil de dizer, talvez, tivesse estudado para fazer um concurso público, até na área de Odontologia mesmo, talvez, porque na época eu não pensei, podia ter me empenhado e estudado mais e ter passado no concurso da Auditoria, [...] agora na minha outra relação, talvez fazer mais curso, ou Direito, [...]. (M2, 2020)

3.3.3 Trajetória da Mulher 3 (M3) na Ocupação de Cargo de Gestão

A M3 se graduou no ano de 1985 em Farmácia Bioquímica embora nunca tenha atuado na área, mas sempre no âmbito da gestão. Especializou-se em Vigilância em Saúde, em Auditoria de Sistemas e encontra-se cursando o mestrado na área de Administração na Universidade Federal da Bahia.

Ao longo da sua trajetória profissional a partir de 1991, foi Secretária Municipal de Saúde, Diretora Regional de Saúde/Sesab, ocupando o cargo símbolo DAS-2D entre o período de 1996 e 2000. Posteriormente, prestou concurso para cargo de Auditora em Saúde Pública, ocupando o cargo DAI-4 Coordenação III aproximadamente por quatro anos. Em sequência, assumiu o cargo de Diretora

Técnica, símbolo DAS-2C por quatro anos no período de 2015 a 2019, e retornou a ocupar o cargo símbolo DAI-4 de coordenação de equipe desde setembro de 2019.

Logo que se formou em 1985, voltou a morar no interior e iniciou a atuação na gestão pública. Recebeu convite para ingressar na área acadêmica, e se lembra que o pai não estava bem de saúde quando foi convocada a voltar para o interior, mudando o rumo da sua história. Em seguida, depois que assumiu o cargo de Diretora da Diretoria Regional de Saúde no interior, voltou para Salvador e se deparou com um dilema: entre continuar na área pública ou ir para área privada. Nesse período, teve uma experiência no setor privado, mas avaliou os riscos. Já tinha família formada, filho, havia se separado e envolvida de uma cultura e valores transmitidos quanto à segurança, à estabilidade do trabalho e da remuneração no setor público quando resolveu estudar para prestar o concurso e escolheu o caminho da área pública, mudando o rumo novamente da sua história. Em 2006, foi nomeada para o cargo de Auditora. Contudo, pontua que existe uma estagnação no cargo no setor público em relação ao privado, que a projeção acontece mais rapidamente, pois, por meio do desenvolvimento das competências, consegue-se alcançar posições e remuneração mais alta.

Agora na época logo que me formei eu tive excelentes convites para continuar na universidade e tenho certeza, que se eu tivesse ficado lá eu teria entrado na vida acadêmica. (M3, 2020)

Findo esse prazo, eu vim pra Salvador aí me deparei um momento da minha vida do que fazer! Ir para o privado ou ir para o público, né. Então é uma decisão meio, tinha uma série de influências do serviço público, uma série de influências de pessoas ligadas a mim, dizendo faça um concurso, então vá assumir um cargo, você é uma boa gestora, você tem competência [...]. (M3, 2020)

[...] eu vejo que são muitos riscos, então como eu já tinha família formada e adentrar nesse campo, preferi retornar para o público, que é aquela cultura que a gente tem, né um concurso lhe dá segurança, corre-se menos riscos, eu acho que toda essa cultura que me envolveu e me fez estudar pra ser servidora pública. (M3, 2020)

O público menos riscos mais estabilidade mas em compensação muitos dizem que tem uma remuneração melhor se comparado, mas também você estaciona ali naquele cargo, não tem aquela projeção rápida que você de repente com muitas competências que você pode vir a ter no privado você alça outros cargos mais rapidamente, o salário [...]. (M3, 2020)

Tive várias oportunidades de caminhar pelo mundo empresarial, várias. Nesse momento recente, tinha me separado, com filho, busquei aquela coisa da estabilidade, aquela coisa cultural que o brasileiro tem, que um concurso é estável, menos riscos, tudo que lhe falei, desse conjunto que poderia dizer que são princípios, valores, mais ou menos envolvido nisso tudo.

[...] eu me formei fiquei três meses aqui e estava para entrar nessa vida acadêmica, de ir para o mestrado, de repente aconteceu alguma coisa com meu pai, eu não lembro aí eu fui tipo assim quase que convocada, então eu mudei de rumo. (M3, 2020)

Nunca pensou em abandonar o serviço público e ir para o privado, mas hoje se cobra em ter outras experiências e experimentar outras oportunidades, desejos.

[...] eu me cobro de fazer outras coisas, me cobro. (M3, 2020)

[...] eu acho que são outros olhares, outras perspectivas, outras oportunidades, outros desejos. (M3, 2020)

Ao descrever a trajetória profissional dessa mulher, verifica-se que alguns fatores a impulsionaram a assumir o cargo de gestão quando no tom da fala de forma emotiva diz que tem um dom nato para gestão, além do desafio e do desejo de galgar cargos mais altos e bem remunerados. Aponta que tem personalidade, habilidade e competência para ser gestora. Além disso, nasceu em uma família com tradições políticas, passou a ser conhecida na região onde morava no interior, e, com isso, as oportunidades apareceram – e, aliado a um bom trabalho reconhecido por todos, culminou com a escolha para ser a Diretora da Regional, primeiro cargo no âmbito da Sesab. Relata que foi um momento áureo de descentralização da saúde, de programas e de servidores.

Desafio, de estar imprimindo essas novas buscas, a questão do dom nato, e melhoria financeira também. Há uma melhoria considerável, quer queira, quer não, você, dentro do seu serviço público, você quer sempre estar almejando novos cargos, subindo dentro da cadeia, dentro do organograma da secretaria podemos dizer. (M3, 2020)

Eu gosto de desafios, faz parte da minha personalidade essa coisa do desafio, e eu sempre considerei uma das minhas competências ser gestora no sentido de ter aquela habilidade de estar descentralizando tarefas entendeu, delegando. (M3, 2020)

[...] minha família sempre foi política, você se torna conhecida na região. Ao se tornar conhecida de repente surge, um cargo é vago, [...]. (M3, 2020)

[...] foi um dos momentos áureos daquela regional, tanto é que todo mundo quando fala de gestão lembra de mim, daquele momento ali na região [...]. (M3, 2020)

No âmbito da Auditoria, o convite para assumir o cargo símbolo DAI-4 foi realizado em um momento de saída de uma coordenadora de equipe, em 2012, para ocupação de um outro cargo; desse modo, o seu nome foi sugerido, mesmo porque já desempenhava essa função nos momentos de férias da coordenadora – além disso, a Diretoria reconhecia o seu trabalho. Reafirma que gosta e tem competência para a gestão, que fez alguns cursos para aprimorar essa habilidade nata, de se comunicar, de se relacionar com o outro.

[...] também eu já tinha assumido assim, em alguns momentos que a outra saía de férias de afastamentos eu assumia então eu já tinha de certa forma uma experiência, e mostrado para o meu diretor o meu trabalho, ele já conhecia, né, e aí me confiou essa tarefa de coordenação [...]. (M3, 2020)

[...] eu gosto muito de gestão, me avaliando, acho que tenho umas habilidades, competência para isso, porque não só por gostar mais já fiz vários dos cursos nesse sentido de estar aumentando essa capacidade que já é nata minha, de comunicar, de lidar com as pessoas e aí com outros focos, que é o foco de gestão. (M3, 2020)

Em 2015, recebeu convite para ocupar o cargo símbolo DAS-2C de Diretora Técnica, diante da mudança na gestão política e interna. Com isso, a maioria dos Diretores e Coordenadores solicitaram exoneração a pedido dos cargos, à exceção de uma que assumiu interinamente o cargo de Diretora-Geral e começou a compor o quadro de gestores da Auditoria. Entretanto, as nomeações desses servidores para compor esse quadro só se efetivou um ano depois, sendo essenciais articulações políticas.

[...] foi uma mudança abrupta de uma gestão para outra, não só política como também internamente aqui da Auditoria. (M3, 2020)

Não foi convite de articulações políticas, [...] só depois que tivemos problemas de nomeações dos cargos é que houve uma articulação política para trazer alguns cargos para a Auditoria. Só um ano depois é que a gente conseguiu que fosse retornado para aqui, que foi um período de grandes prejuízos para a Auditoria. (M3, 2020)

A dinâmica do trabalho no cargo de Diretoria Técnica, símbolo DAS-2C, que ocupou por quatro anos abrangeu atribuições técnicas como o planejamento, a programação e a definição das atividades de Auditoria, além do apoio técnico necessário à Diretoria-Geral, que esse sim se encontra no nível estratégico e político do órgão. Desse modo, apesar de ter gostado de desempenhar as funções do cargo de Diretoria Técnica, acredita que possui competências e perfil para o nível estratégico.

Eu assumir, embora a gente possa dizer assim, são cargos de gestão, mas a diretoria técnica da Auditoria, difere bastante. Eu acho, primeiro porque você tem um gestor maior, para estar fazendo as articulações políticas, você não está nesse nível de articulações política, quando eu falar de articulações políticas é do ponto de vista estratégico, porque quem é o estratégico dentro da Auditoria é o gestor maior, Diretor-Geral. (M3, 2020)

As duas diretorias são mais técnicas no sentido da programação [...] do planejamento, [...] do objeto mesmo da Auditoria, da atividade da Auditoria, estão concentradas dentro das Diretorias Técnicas. (M3, 2020)

Eu gostei de estar na diretoria técnica e o suporte que você tem que dar para o Diretor- Geral. Mas eu acho que o meu perfil é mais do estratégico, até mais do que o próprio técnico, embora eu tenha gostado, foi uma experiência, tanto é que eu fiquei quatro anos, mas acho que a minha competência seria mais do outro lado. (M3, 2020)

A rotina de trabalho no cargo de Diretoria Técnica lhe trouxe muita experiência, envolvia atividades nas coordenações, questões relacionadas com os auditores, mudanças nas programações, revisões de relatórios, reuniões externas e internas, bem como a melhoria do processo de trabalho, em busca da qualificação.

O dia a dia era basicamente isso, de estar discutindo as demandas, as tarefas, as reuniões, lendo os relatórios. A Diretoria-Geral naquela época cobrava, um relatório melhor, e a gente acaba se envolvendo com outras coisas no sentido de estar qualificando esses relatórios. Foi um momento rico, eu cresci muito ali sabia! (M3, 2020)

[...] a pessoa da diretoria técnica tinha que estar junto com a coordenação pra solucionar várias questões, junto aos auditores, acho que isso depende muito do papel de qual diretor está ali. Assim, como eu sempre gostei da gestão com pessoas, nesse aspecto eu sempre tentei resolver rápido [...]. (M3, 2020)

Na sua narrativa, menciona pontos positivos e negativos na ocupação de um cargo de gestão e relata que é uma posição que precisa ter uma maturidade

emocional, pois se é testado em diversas situações, exige tomada de decisões, além de saber conciliar e lidar com o grupo diversificado, com posições formadas, que são os auditores. Com isso, é necessária uma estrutura emocional, pois, em muitos momentos, sentiu-se fragilizada diante das cobranças dos outros e de si mesma, de que tinha que ter conhecimento e respostas para tudo. Quanto aos aspectos positivos, levanta a questão da remuneração, da experiência adquirida, do desafio, mas pontua que a sua contribuição e energia foram dadas e que não voltaria a ocupar essa posição, pois a mudança é salutar, é algo que acontece no serviço público. Assim, faria uma opção por uma posição mais alta ou uma mudança de foco.

[...] Você está sempre sendo testado, você está sempre sendo exposta a várias situações, e, quer queira, quer não, eu acho que você tem que ter uma maturidade emocional, assim uma maturidade emocional para estar assumindo esses cargos, que exige de você a todo tempo decisões, exige sempre de você conciliação, que você esteja sempre envolvidas em conciliações, né com os auditores, até porque o grupo auditor é um grupo especial, são pessoas que já tem posições, inclusive já são formadoras de opinião, é um grupo diversificado, [...]. (M3, 2020)

[...] quando eu quis dizer sensível a essas fragilidades, porque você é muito cobrada, mesmo com aquela cultura de que ninguém sabe de tudo, mas é como se você fosse obrigada a saber de tudo um pouco, isso envolve, muito de você e você acaba se cobrando. Tem momentos que você sofre com isso, porque você queria dar respostas mais sólidas e de repente você não tem todo esse conhecimento, e que você não precisa também ter todo esse conhecimento, mas você é cobrada [...]. (M3, 2020)

[...] o salário que é uma coisa bem positiva, [...] foi uma experiência boa, eu lhe digo foi excelente, voltaria a esse cargo, eu lhe diria não, hoje não mais, eu acho que eu cumpriria nisso aí, ou iria para algo mais ou mudaria totalmente o meu foco [...] Mas eu acho que no serviço público tem esse momento de você dizer, nisso aqui eu cumprir já a minha parte, não só por você, mas também por aqueles que estão ali a sua volta [...]. (M3, 2020)

Ao longo da sua trajetória, soube conciliar a sua vida pessoal e profissional, e se diz uma mulher independente; dessa forma, o companheiro deve respeitar isso. No momento que decidiu ocupar o cargo de gestão, as questões pessoais não interferiram muito, sempre teve o apoio logístico de empregada, da babá e da família, que a incentivava a crescer profissionalmente. Contudo, não nega que, ao chegar em casa, há várias questões domésticas para resolver, além do mestrado que faz. Mesmo assim, tem muito o apoio do filho, que cresceu, respeitando e

aceitando a decisão da mãe. Dessa forma, nunca teve nenhum sentimento de culpa em relação ao filho, pois o tempo disponível era dedicado a ele; e pensava que a dedicação ao trabalho iria trazer benefício para ele, como uma remuneração melhor e a condição de pagar uma escola boa. Para isso, salienta a determinação, a objetividade e o foco para chegar onde pretende.

[...] se eu decidisse ser diretora técnica, foi com muita independência isso aí, então nada da minha vida pessoal iria intervir muito [...]. (M3, 2020)

[...] Eu falo assim, de ter a babá, de ter empregada em casa, esse apoio logístico e de meu marido, ele sempre fez uma grande torcida pra minha ascensão [...]. (M3, 2020)

[...] Meu filho, graças a Deus cresceu assim também, respeita isso, agora mesmo eu estou fazendo um mestrado, com total apoio dele [...]. (M3, 2020)

Vou lhe dizer que chego em casa e tenho várias coisas domésticas para tomar conta, sim, agora eu tenho uma característica, eu sou muito objetiva. É isso, isso, e isso, faço, não sou também de estar acumulando coisas pra outras pessoas, não, porque também eu respeito o outro, mas essa logística assim eu tenho e porque eu também vislumbro e me cobro, é aquilo ali onde eu quero chegar, [...]. (M3, 2020)

[...] eu não tinha dúvidas que eu ia trazer muito mais benefícios para ele, primeiro porque quando eu estava em casa, o meu tempo era realmente integral para ele, final de semana integral, e tinha certeza de que tudo aquilo que eu estava fazendo também era para benefício dele, muito mais pensando nele até do que em mim. De ganhar melhor, pensando nele, numa melhor escola, então eu nunca tive esse problema de sentimento de culpa, sou sincera, [...]. (M3, 2020)

Nunca se afastou da carreira, e pontua que o fato de ser mulher contribuiu muito para a vida profissional, pois acredita que a mulher se sobressai mais, estando em igualdade de condições que o homem, uma vez que tem uma visão mais ampla, é mais comunicativa e articulada e que, por essa razão, as mulheres conseguem galgar cargos mais altos que os homens.

[...] naqueles lugares onde tem mulheres que estão no mesmo nível com os homens as mulheres se sobressaem, porque elas são mais articuladas, quando eu falo é de ter essa visão mais ampla, a mulher tem mais facilidade de comunicação muito mais, [...]. (M3, 2020)

Você vê que até conversamos mais, colocam isso muito das vezes como um defeito, mas do ponto de vista de articulação eu acho que não, eu acho positivo, e quando a gente está em iguais condições, e quando eu falo em iguais condições é assim, no mesmo espaço, conseguimos alcançar

cargos maiores que os homens mais rapidamente, por isso. Somos mais articuladas, comunicação mais fácil, uma visão mais ampla, do todo. (M3, 2020)

Embora tenha vivido e trabalhado no interior, em uma região predominantemente masculina e bastante machista, e de ter crescido no meio político, sempre foi convidada a falar e era ouvida. Sua fala era considerada, e pondera que isso ocorria por ser uma voz diferente, com uma visão diferente. Assim, nunca foi discriminada pelo fato de ser mulher.

[...] uma região extremamente masculina [...] naquela época até mesmo machista. [...] eu acho que o fato de ser mulher, naquele momento quando eu estava pontuando, eu era ouvida, era considerada, porque era uma voz diferente que estava ali, era sempre um outro olhar. Eu fui discriminada em alguns momentos na minha vida, com certeza eu fui, eu lembro de um ou dois, mas não pela condição do gênero. (M3, 2020)

Ao descrever a dificuldade de se manter e de conquistar um cargo de gestão, relata da necessidade, dentro da Auditoria, de se comunicar, de manter as relações de confiança e estratégicas com o grupo, não só com aqueles que simpatiza com a maneira de pensar e agir, além de estar apta tecnicamente para o cargo. Com isso, sempre teve e tem planos de assumir cargos mais altos, um novo desafio, não no âmbito da Auditoria, mas no próprio estado.

Eu acho assim, para as pessoas de forma geral é construir essa questão de confiança com seus superiores e também articulação política. Quando eu falo em articulação política, não é aquele propriamente dita, do seu nome ir para o governador e isso é um ato político. É a questão das relações estratégicas, que faz você estar apta, preparada tecnicamente, principalmente aqui na Auditoria, eu acho que são as relações estratégicas [...]. (M3, 2020)

Eu acho que dentro da Auditoria, eu acho que isso não se amplia ao todo do Estado, não acho que se aplique, eu estou falando dentro da Auditoria é a construção das relações, você manter essas relações, você primeiro estar apta ali para o cargo, tecnicamente, estar preparada ali para o cargo, e você manter essas relações, porque se você ficar em guetos, em grupos, é claro que você só vai para um cargo quando esse grupo seu que simpatiza com o que você pensa, com o que você faz, com a sua forma de agir, [...]. (M3, 2020)

Sempre tive e ainda tenho, não vou lhe dizer que quero a Diretoria-Geral da Auditoria, não para mim dentro da Auditoria já foi o bastante, mas tenho outros planos de cargos mais altos tenho, dentro do nível estadual. Quando

eu terminar o meu mestrado eu quero um novo cargo, um novo desafio não na Auditoria. (M3, 2020)

Quanto às características femininas na mulher, afirma que existem e identifica algumas que dificultam na ocupação do cargo de gestão, às quais chama de jogo feminino, descrevendo que foram utilizadas pela mulher antigamente para conquistar o seu objetivo, mas que hoje acaba dificultando, como a forma de se vestir e de se colocar. Contudo, reafirma quanto às características femininas que as considera positivas, sendo a comunicação, a visão ampla e, em menor grau, a objetividade. Dessa maneira, pontua que, para a mulher ocupar um alto cargo, ela deve ter equilíbrio, maturidade e postura profissional; e diferencia a sensibilidade, a delicadeza própria da mulher com a vulgaridade, a sedução, sendo esse um perfil que não condiz para uma mulher que quer ocupar um cargo alto.

Eu acho que tem características que facilitam, [...] é a questão da comunicação, da visão ampla, às vezes a gente é mais objetiva, agora tem algumas que dificulta, acho que esse jogo feminino dificulta. (M3, 2020)

Assim, da sedução, eu acho que dificulta, que muitas mulheres pensaram outroramente, que isso vinha a culminar em alcançar aquele objetivo que ela tinha, eu acho que hoje dificulta. Já tive em situações de seleção de pessoas das quais esse critério ter sido abordado para estar excluindo a pessoa, à forma de se posicionar, de se vestir, aquela coisa do vulgar é um excludente. (M3, 2020)

Eu acho que esses altos cargos requerem que você tenha um equilíbrio, uma maturidade, postura profissional, profissionalismo e essas características que muitas vezes muitas mulheres tentam trazer, [...]. Uma coisa é sua sensibilidade como mulher, uma coisa é sua delicadeza como mulher, outra coisa é o jogo sedutor, da vulgaridade, que podemos estar aqui dando o nome de vulgar para estar distanciando um do outro [...]. (M3, 2020)

Assim, para o enfrentamento dos desafios a respeito de estratégias, utilizou, durante a sua trajetória profissional, a habilidade de gerir, de se comunicar, de delegar, principalmente quando desconhecia algumas questões técnicas.

[...] Então, eu já tive um desafio de não conhecer tão bem tecnicamente aquele assunto e ter que lhe dar com ele naquele momento e ter de usar das minhas competências de gestora, que é a habilidade de estar ali, descentralizando, delegando aquele assunto para um setor competente que tenha o conhecimento para tal. (M3, 2020)

[...] eu acho que uma dificuldade de gestor é essa, de saber descentralizar no momento certo na hora certa para as pessoas certas, eu acho que é esse o desafio maior. O desafio maior também é a comunicação, e os *insights* na hora certa, no momento certo, é a comunicação. (M3, 2020)

Ademais, relata que teria se capacitado mais, feito mestrado, doutorado. Ao realizar o mestrado, percebe que poderia tê-lo feito antes, pois o estudo qualifica, amplia o seu conhecimento, favorece na tomada de decisão, e isso teria feito diferença na sua trajetória de vida profissional, além do curso de graduação, que optaria por outra área, como Línguas, Diplomacia ou Direito, visto que nunca exerceu a profissão escolhida. Acredita que fez uma escolha errada quando optou em realizar a graduação em Farmácia – não teve orientação familiar, era muito nova quando foi morar sozinha em Salvador com o apoio de uma senhora, sofreu influências de amigas que iam fazer o curso e acabou optando.

O curso de mestrado que eu estou fazendo agora eu teria feito antes, porque eu acho que qualifica mais, não tenha dúvida. (M3, 2020)

[...] eu deveria ter feito outra coisa, e não farmácia bioquímica, embora eu me afastei porque eu nunca exerci. (M3, 2020)

Uma outra questão foi a escolha do curso, eu acho que naquele momento eu fui muito mal orientada, ou aliás não fui orientada. Eu já vim novinha para cá para estudar né, 15 anos, 16, meus pais distantes, filha mais velha, [...]” (M3, 2020)

“Agora sinceramente eu gostaria de ter feito Línguas, Diplomacia, como curso de graduação, ou Direito.” (M3, 2020)

[...] eu teria me capacitado mais, e quando eu digo me capacitar mais eu digo fora até aqui da área da Auditoria, um mestrado, doutorado, eu teria feito isso. (M3, 2020)

3.3.4 Trajetória da Mulher 4 (M4) na Ocupação de Cargo de Gestão

A M4 se graduou em Medicina com residência em Pediatria clínica e mais um ano de pneumologia infantil, realizou algumas especializações em Auditoria de serviços de saúde, em gestão de segurança pública e em medicina de trânsito, bem como mestrado em curso na área de Administração. O primeiro vínculo que teve foi na iniciativa privada, mas foi por pouco tempo. Sua carreira foi se desenvolvendo no âmbito do serviço público, em que realizou diversos concursos para a capital e

município circunvizinhos. Dessa forma, à medida que ia passando nos concursos sempre na área da assistência, selecionava uns e abandonava outros. São 27 anos de serviço público no estado quando ingressou, em 1992, como médica pediatra no antigo e Instituto de Assistência e Previdência dos Servidores do Estado da Bahia – IAPSEB. Em 1998, com a extinção dele, foi transferida para a emergência do Hospital Central Roberto Santos. Em sequência, em 1999, fez outro concurso público para Auditoria em Saúde Pública, ingressando na Auditoria SUS Bahia em 2000.

Paralelamente, em 1993, optou por prestar o primeiro concurso público que permitiu a entrada de mulheres, para o quadro de oficiais, na Polícia Militar, com a função de médica, perfazendo nesse vínculo 26 anos de serviço. Em 2019, conquistou o cargo de tenente-coronel, sendo a primeira mulher a ascender nesse posto.

Ao optar por trabalhar no serviço público, foi incentivada e direcionada pelos pais, pois vem de uma família em que os progenitores foram professores do estado e que a mãe ocupou cargos de gestão. Além disso, aponta a segurança do trabalho no serviço público em comparação com a relação de trabalho precário no privado. É muito enfática quando diz que jamais se afastou ou abandonaria o serviço público pelo privado, que buscava observar esses dois mercados, mas relata a questão da estabilidade e da renda garantida no futuro no serviço público.

Eu venho de uma família onde meu pai e minha mãe, minha mãe ainda viva, meu pai falecido, ambos eram professores do serviço público, professores do estado da Bahia. Minha mãe na época ocupava cargos no serviço público e acho que isso deve ter de certa maneira direcionado e sempre foi um incentivo e por outro lado, sempre a gente vendo que essa parte privada né, do serviço privado sempre um serviço meio precário, que não lhe dava segurança nenhuma e eu no sentido de ter segurança eu fui administrando nesse sentido de sempre trabalhar no serviço público e no serviço privado, mas eu acho que teve influência de meus pais nesse sentido. (M4, 2020)

Não, não, não, nunca, eu sempre administrei nesse sentido porque eu sempre tive é essa cultura de ensinamento que a gente nunca deve colocar todos os ovos numa cesta só. E aí a gente tinha essa visão de sempre no público e no privado, mas sempre com a previsão de que o serviço público é um serviço que até então, tinha uma estabilidade você poderia ter uma renda aqui, no futuro que é uma coisa estável. (M4, 2020)

Ao descrever a trajetória profissional dessa mulher, que, a princípio, rejeitou o convite da Diretoria para assumir o cargo de coordenação de equipe, símbolo DAI-4, que por insistência acabou aceitando, narra que foi aprendendo a gerir no exercício do cargo, pois foi a sua primeira experiência em um cargo de coordenação, com uma equipe multidisciplinar, com auditores com formações distintas e avalia que foi bem-sucedida, tendo em vista as lembranças dos colegas.

[...] a gente é convidado né pra exercer esses cargos de chefia, que no meu caso foi uma coordenação, onde o então diretor me fez o convite, que a princípio eu não tinha, não tinha interesse e declinei, mas ele insistiu [...]. (M4, 2020)

[...] Então aqui eu assumi a equipe em setembro de 2008, então assim eu fui aprendendo no decorrer do exercício do cargo. (M4, 2020)

[...] então aqui foi o meu primeiro cargo e assumi uma equipe multidisciplinar, com servidores com formações distintas, mas a gente se adaptou e eu acredito que a minha equipe eu fiz um bom trabalho nessa equipe, haja vista que até hoje o pessoal ainda lembrar de situações. (M4, 2020)

Relata que sentiu, a princípio, insegurança de não conseguir dar conta do exercício no cargo, pois traria mais responsabilidades; e as suas ações sempre foram pautas com muito comprometimento ao longo de sua vida. Dessa forma, aponta que a insistência do gestor maior fez com que escolhesse esse caminho, mas sabia que teria que lidar com uma cultura do serviço público de ineficiência e comodidade.

Eu pensei no sentido que seria uma responsabilidade maior e aí tudo que eu fiz, e que eu faço da minha vida é com comprometimento, então eu senti um certo receio de não dar conta dessa situação, até porque a gente tem essa cultura de que o serviço público é um serviço ineficiente, que os servidores estão ali só pra receber o salário, [...] mas assim, pela insistência dele, agente assumiu um compromisso de que se eu não tivesse dando conta, que eu iria sair e aí eu assumir. (M4, 2020)

A dinâmica do trabalho sempre foi pautada, durante seis anos, ocupando o cargo de coordenação III DAI-4, entendendo que poderia a qualquer momento sair do cargo e um dos seus subordinados passar a ser o seu chefe. Com isso, apesar de impor um ritmo de trabalho, julgava importante sempre se colocar no lugar do

outro, ser justa na medida do possível, analisando o contexto do outro e tratando com respeito as pessoas. Dessa maneira, os aspectos positivos do trabalho foram a experiência na gestão e a maturidade no agir. Para isso, era preciso ter flexibilidade e diplomacia para lidar com os conflitos diante da pressão sofrida pelos subordinados e pelos superiores.

Então eu sempre pautei a minha administração sabendo que eu estava ali à frente, mas que a qualquer momento eu poderia estar do outro lado. Então eu era chefe de equipe, eu comandava os Auditores, mas eu tinha isso na minha mente de que qualquer hora um deles poderia ser meu chefe e eu ser subordinado deles. Então assim, a gente sempre pensava de se colocar no lugar do outro, mas a gente impôs o nosso ritmo de trabalho, e eu penso que o objetivo foi atingido, haja visto que é eu terminei ficando aí nessa gestão com cargo seis anos [...]. (M4, 2020)

[...] porque aí eu acho que de qualquer maneira qualquer experiência gera maturidade no seu agir. Eu penso que a gente se coloca diante das pessoas que estão colaborando com você, se você se coloca é com respeito, de forma justa administra a todos de forma igual, você não tem como ser totalmente imparcial porque são pessoas, são seres humanos, são servidores que têm contextos de vida diferente, então mas você sempre tentando ser justo na medida do possível. (M4, 2020)

[...] eu tinha a visão que a gente tinha que ter uma diplomacia, um jogo de cintura, porque na realidade a gente estava no meio, a gente tinha a pressão dos auditores e tinha a pressão da alta gestão. Então era como se você estivesse tendo que administrar essa situação também diante do seu trabalho. (M4, 2020)

Quanto à rotina de trabalho, aponta as atribuições do coordenador à administração da equipe de trabalho, e a importância do desenvolvimento interpessoal, de lidar com as pessoas e de ser necessário fazer a gestão dos conflitos que aparecem, pois tinha a questão da limitação do cargo no que se refere à autonomia, contudo os problemas eram resolvidos, o trabalho era desenvolvido com alguns embates e pressões, mas não havia o sentimento de querer sair ou de não dar conta, uma vez que sempre encontrava-se um caminho.

Nesse cargo de coordenação, tinha as atribuições do coordenador chefe de equipe, então o que é que a gente fazia, a gente administrava a equipe, fazia as designações, fazia as reuniões de equipe. (M4, 2020)

[...] você está lidando com pessoas está lidando no serviço que tem a suas limitações, que qualquer posto de trabalho acho que tem a suas limitações e você lida com muitas pessoas então assim você tem um interpessoal, aí que tem que estar bem claro e bem desenvolvido, porque os conflitos

aparecem, as crises aparecem, você não pode agradar a todos, a todo momento, então você tem que administrar esses conflitos. (M4, 2020)

Mas assim digo pra você que, nada que tenha me deixado assim com problema, com a sensação de que não tinha conseguido ou resolvido as coisas, quando não resolvia de uma maneira, resolvia de outra e assim a gente sempre queria dar conta do trabalho e a gente cobrava e muito das vezes isso aí gerava embate, mas assim não vou dizer pra você que, mesmo nesse conflito agente tinha vontade de sair ou de deixar de fazer aquele trabalho, pra mim estava bom, [...]. (M4, 2020)

Sempre buscou o equilíbrio na relação profissional com a vida pessoal durante a sua trajetória. Com o amadurecimento, isso se torna mais factível; e apesar de não ter filhos, tem uma afilhada e acaba por vivenciar indiretamente a experiência de mulheres com filho, pois é provedora dessa criança. Além disso, tem uma mãe que já é idosa e que, apesar de estar em boas condições física e mental, exige cuidado, mas que tudo é administrado. Verifica-se que a figura da mãe é uma inspiração e exemplo de mulher, guerreira, batalhadora, que teve que administrar sozinha a casa, o cuidado com os filhos e a carreira profissional para o sustento da família, com falecimento do marido.

Não sou mãe, mas eu tenho um afilhado que praticamente eu sou a provedora dele, então participo de forma indireta desses problemas maternos, tem minha mãe que já está idosa e mora comigo. (M4, 2020)

Você vai amadurecendo e vendo que você tem que dividir, você tem que dividir entre sua vida profissional e você tem que dividir com a sua vida pessoal. (M4, 2020)

Às vezes é aquela sensação de impotência, mas a gente sempre dando conta aí e vencendo os obstáculos né, então assim a figura de minha mãe sempre foi uma figura de uma mulher forte, haja visto que eu perdi meu pai eu tinha nove anos de idade e meu irmão três, e aí minha mãe ficou com essa missão aí de educar a gente, e sempre assim aquela figura daquela mulher guerreira, batalhadora, sempre à frente do seu tempo. (M4, 2020)

Quanto aos desafios enfrentados pelo fato de ser mulher, relata que, durante a sua trajetória, foi vivenciando essa transformação da mulher ocupando os espaços, a exemplo da faculdade, na participação em concurso público, abandonando o papel de servir para procriar e para ser dona de casa. Ressalta ainda que, no ambiente militar, foi sempre a primeira das mulheres a ascender nos postos e que apesar das vagas para o ingresso no serviço ainda não serem muitas,

acredita que isso vai mudar, pois existe a consciência por parte das mulheres que elas são capazes. Com isso, apesar de já ter sido convidada para assumir postos mais altos no âmbito da Auditoria, não aceitou. Contudo, vislumbra na carreira militar, apesar de ser uma pirâmide, a expectativa de quando aparecer as chances de conseguir chegar lá ou não.

[...] eu entrei na faculdade de Medicina quando estava havendo essa transformação [...] é que sempre, aliás todas as profissões antigamente eram mais masculinas, porque a mulher tinha aquela visão de que ela era a dona de casa e servia para procriação. (M4, 2020)

A faculdade de Medicina, quando eu entrei já tinha várias mulheres. O concurso público [...]. Agora assim, o que mais pode ter tido alguma questão é lá na polícia militar, que é uma instituição praticamente masculina, haja visto que, não no quadro de saúde, mas no quadro de oficiais da polícia militar, que chama de combatente. [...] existe uma diminuição de vagas para as mulheres, que eu acredito que a tendência vai ser até cair isso, porque não justifica mais. (M4, 2020)

[...] eu acho que as mulheres estão conscientes que elas são capazes, inclusive lá, do ponto de vista feminino eu que fui ocupando os primeiros postos. Então eu fui promovida, eu entrei em 1994 como tenente, 2001 eu fui a capitã, em 2011 eu fui major, em 2019 eu fui a tenente-coronel. Então assim esses postos cada vez que eu fui galgando, eu sempre fui sendo a primeira mulher dentro da instituição a galgar esses postos. (M4, 2020)

No meio civil não, mais na polícia sim porque você entra numa instituição militar de uma hierarquia, onde você começa e tem uma plano de carreira, então é lógico que você sabe que é uma pirâmide, [...] , nem todos que entram conseguem chegar até o último posto. A partir do momento que existe essa chance, gera uma expectativa, mas dentro do contexto da evolução você vai sentindo, se você vai ser um dos que vai chegar até lá ou não [...]. (M4, 2020)

Descreve que a discriminação é uma situação em que há uma possibilidade e condição de atingir algo, mas, por ser alvo de uma cultura enraizada ou de um preconceito, não consegue. Afirma também que, de forma velada, talvez tenha sofrido preconceito, mas, de maneira concreta, acredita que não.

Eu penso é que você podendo conseguir alguma coisa ou atingir alguma coisa e naquele momento você tinha tudo pra ser e no momento você não foi, ou seja você foi alvo de algum preconceito, de alguma discriminação, de alguma cultura enraizada, eu penso que discriminação é nesse sentido. (M4, 2020)

De forma real efetiva eu acredito que não, alguma coisa velada talvez sim. (M4, 2020)

Em relação a maior dificuldade para conquistar um cargo, aponta que é a questão política, e a não consideração de requisitos de meritocracia; e para se manter nele, acredita que é algo inconsciente e íntimo da mulher, tendo em vista o histórico e a cultura que a permeia de se coloca em uma posição de ter que provar que é capaz de estar ali ocupando aquele cargo.

Eu acredito que a maior dificuldade é não levar em conta a meritocracia, eu penso que os que requisitos são muito tênue, então eu acho que a maior dificuldade é essa mesmo é você não ter requisitos objetivos de meritocracia pra poder atingir, sempre tem alguma coisa política, alguma coisa nesse sentido. (M4, 2020)

[...] eu acho que tem alguma coisa até que não seja consciente da outra parte, mas eu penso que por ter toda essa cultura, todo esse histórico da mulher, toda essa evolução, eu acho que é uma coisa mais íntima, que eu penso que você tem que estar sempre naquela defensiva de sempre estar querendo provar, sempre está querendo provar que você é capaz de estar ali. (M4, 2020)

Não observa característica femininas que dificultam ou facilitam na ocupação de um cargo de gestão e que se a mulher opta por utilizar a sedução para ascender profissionalmente, é uma questão de postura e do outro que aceita essa condição, e que normalmente essa condição ocorre quando o chefe é do sexo masculino.

Não tenho observado. (M4, 2020)

Se você for pro lado, vamos dizer assim, da sedução, se você for pro lado da sedução aí eu acho que influencia porque não seria uma característica, seria uma coisa pessoal de cada um. Eu acho que a questão da sedução eu acho que sim aquelas que se propõe a seduzir, mas eu acho que elas terminam se encaixando no perfil de alguém que se deixe levar por essas sedução, mas aí você teria que ter normalmente um chefe masculino, alguma coisa assim. (M4, 2020)

Com isso, para o enfrentamento dos desafios quanto a estratégias, utilizou, durante a sua trajetória profissional, a adaptação às situações pela exigência e cobrança. Então procurava realizar o seu trabalho da forma correta, exigindo que o outro também cumprisse, pois existia um compromisso com o dever do servidor público.

[...] eu me cobro muito no sentido de ter que acertar de ter que dar certo, [...], mas assim, se errar não me gera frustração, não me gera nada nesse sentido, mas a gente tem uma cobrança muito grande, que a gente quer

fazer o certo e termina que quer que os outros façam também [...]. (M4, 2020)

[...] eu acho que eu tentava cobrar o pessoal da minha equipe, nesse sentido de que tinha que cumprir, pois se comprometeu, se fez um concurso para trabalhar no lugar [...]. (M4, 2020)

Por fim, relata que não faria nada de diferente na sua trajetória de vida profissional, seria médica, pois não se vê de outra forma. Sendo assim, faria tudo novamente.

Ser médica, eu não me vejo como outra coisa. Eu acho que eu faria tudo de novo, do mesmo jeito. (M4, 2020)

3.3.5 Trajetória da Mulher 5 (M5) na Ocupação de Cargo de Gestão

A M5 se graduou em tecnóloga em Auditoria e tem 34 anos de serviço público, no qual iniciou como prestadora de serviço. Em seguida, foi contratada, em regime celetista, em 1994; quando unificou o regime, todos celetistas viraram estatutários. Em 1988, ocupou o seu primeiro cargo de gestão na Sesab em uma coordenação de Recursos Humanos. Dois anos depois, ocupou outra Coordenação que hoje em dia se equipara a uma Coordenação de Gestão da Folha de Pagamento, símbolo DAI-5, Coordenação IV, em que sua função era de gestão da folha dos hospitais da Rede própria do Estado. Sempre foi muito proativa e se destacava no trabalho, ocupando por um ano a função superior por devido ao afastamento da chefe imediata. Foi removida a pedido para a Auditoria em 1998, assumindo o cargo DAI-4 Coordenação III até 1999, quando voltou a assumir o cargo símbolo DAI-5 de 1999 a 2005, retomando ao cargo DAI-4 de 2005 a 2013. A transferência para Auditoria foi motivada em função de não se sentir confortável com a postura e gestão do seu chefe superior. O setor da Auditoria era muito cobiçado pelos servidores pelo status, e todos queriam trabalhar no setor.

[...] Exatamente quando eu fui contratada como celetista, eu já fui como servidor público em 1994, quando unificou tudo pra ser estatutário, aí todo mundo que era celetista virou estatutário. (M5, 2020)

[...] quando eu fui trabalhar no pagamento, e como eu tinha aquela coisa de ser muito pró ativa [...] então a gente coordenava toda essa área de hospital. (M5, 2020)

E ela era a nossa coordenadora e fez uma portaria dizendo que todas as vezes que ela tivesse ausente durante os impedimentos eu estaria

respondendo por ela. [...] e eu fiquei respondendo, por essa coordenação. (M5, 2020)

[...] então ninguém conseguia vim para a Auditoria e eu fui lá e consegui. [...] Eu fui lá pedir e o pessoal disse que eu podia ir. Aí eles assinaram a RDV publicou dois dias depois e eu estou na Auditoria até hoje. (M5, 2020)

Na iniciativa privada, por um período muito pequeno, trabalhou em um escritório de contabilidade; contudo, surgiu a oportunidade no serviço público, encaminhou o seu currículo e foi chamada, dessa forma optou pela estabilidade do trabalho. Com isso, nunca pensou em abandonar o serviço público e não se arrepende, talvez por comodismo, pelo envolvimento com o trabalho, com a gestão, por não ter outras ambições que justificassem a mudança.

Eu vim pra cá... como a minha tia trabalhava aqui e foi uma época que estavam recebendo uns currículos e aí ela disse: “você quer ir?”. Eu posso levar o seu currículo. Trouxe e disse você: “foi convocada para trabalhar.” (M5, 2020)

Eu trabalhei antes uns dois ou três meses num escritório de contabilidade, mas não foi nada assim, foi uma coisa muito pontual. E aí eu aproveitei, porque era mais perto da minha casa, eu falei não é melhor eu ficar aqui, por ser uma coisa mais segura, eu preferi optar por aqui. (M5, 2020)

Eu não sei lhe explicar, tem a questão da estabilidade, [...] eu fico imaginando assim “o que eu vou fazer lá?”, porque o que eu tenho está dando pra me suprir, nunca almejei nada, também assim, nunca consegui ver nada assim que pudesse me tirar um pouco daqui, ou até mesmo um comodismo, talvez, entendeu, mas também não me arrependo não. (M5, 2020)

Em 2013, foi convidada pela Diretoria da Auditoria para assumir o seu primeiro cargo de gestão no âmbito da Auditoria na Coordenação Administrativa, símbolo DAS-3, o que perdura por sete anos. Anteriormente, ocupava um cargo símbolo DAI-4 e desempenhava atividades administrativas, por um período de oito anos. Relata que, a princípio, a reação foi de recusar o cargo, diante do conforto, da estabilidade e do conformismo da atividade que desenvolvia, bem como do medo do novo, dos colegas não a aceitarem, de não se achar apta, entretanto foi motivada a assumir pela sua capacidade.

[...] porque na época eu tinha um DAI-4 onde eu ficava mais voltada para a parte de relatórios de Auditoria, então essa parte de instrução processual, de ler os pareceres, [...]. (M5, 2020)

Minha primeira reação foi dizer a ela que não, eu não quero não, de jeito nenhum, eu estava muito bem onde eu estava e eu tinha sim um certo receio de assumir um cargo desse, onde eu ia estar muito focada em outras áreas e eu achava que era uma responsabilidade muito grande pra mim. , [...] eu acho que eu não vou conseguir me manter ali e aí quando eu conversei com a Diretora, ela disse, mas você é capaz de ficar e de fazer um bom trabalho. (M5, 2020)

[...] eu tinha muito medo, às vezes dos próprios colegas, dos próprios auditores não me aceitarem, [...]. (M5, 2020)

Ao narrar o quanto foi difícil esse início no cargo, aponta que tinha pouca experiência na função, mas, ao mesmo tempo, o quanto foi dedicada e obstinada a aprender, buscar os caminhos para ter o conhecimento, falar com as pessoas que entendiam, ser humilde e não ter vergonha de perguntar.

[...] ao assumir, eu praticamente não sabia nada de coordenação administrativa. Eu sabia o que era pessoal, só, tipo eu sei de férias, mas outras coisas, questão de orçamento, eu não sabia de nada. E eu tive que aprender assim, você pode me ajudar, com as pessoas de fora, porque aqui também não tinha ninguém para me ajudar na época, né. Eu chegava e dizia “eu vou ter que ir lá, meter a cara e dizer, eu sou nova no negócio e eu preciso que você me ajude.” (M5, 2020)

Ao descrever a trajetória profissional dessa mulher, verifica-se que alguns fatores a impulsionaram a assumir o cargo de gestão quando no tom muito feliz diz o quanto se sentiu valorizada e que a remuneração era importante, sim, além da oportunidade que teve de ascender profissionalmente, de conhecer melhor o indivíduo, do desenvolvimento interpessoal, de se relacionar com o outro.

[...] tem a questão financeira que é importante, mas assim, antes da questão financeira, tem a questão de você ser valorizada, essa coisa da valorização foi o que mais me impulsionou [...]. (M5, 2020)

É importante, é muito bom, quando você faz um trabalho em que as pessoas conseguem enxergar que você está fazendo um bom trabalho. (M5, 2020)

[...] tem a questão de você estar também galgando na carreira, na ascensão, é importante também. A valorização tem a ver também com a ascensão, né, uma coisa está casada com a outra [...]. (M5, 2020)

Então eu acho que foi bom por esse lado, pra o desenvolvimento interpessoal, eu consigo hoje perceber isso, e não trazer todo mundo a ferro e fogo, sabe! (M5, 2020)

Na dinâmica de trabalho, sempre se sobrecarregou com o acúmulo de atividades, sem conseguir priorizar e querendo atender e fazer tudo ao mesmo tempo. Isso gerava um sentimento de que não havia feito um bom trabalho, apesar do desgaste e da energia depreendida. Com a chegada de outros colaboradores, começou a delegar as atividades, supervisionar e sugerir melhorias, que anteriormente não conseguia. Dessa forma, a rotina de trabalho era exaustiva: muitas vezes chegava cedo e acabava levando trabalho para casa, por não conseguir terminar.

Mas às vezes eu sentia que não fazia um bom trabalho, eu às vezes me passava em alguma coisa e ficava pensando não era para eu ter me passado nisso, depois eu fiquei pensando que eu não podia me cobrar muito, pois eu estou dando de mim o máximo, tirando energia de não sei de onde entendeu, então hoje com a chegada das meninas eu pude descentralizar, então hoje eu consigo enxergar coisa diferente, acompanhar. (M5, 2020)

Hoje não, entendeu, estão a crítica que eu faço que não era legal é porque eu estava só, fazendo serviço de várias pessoas, sem conseguir fazer o meu, como deveria, você entende! (M5, 2020)

“Eu conseguir tirar até 30 dias de férias! Você acaba desenvolvendo talentos das outras pessoas porque você dar responsabilidade entendeu.” (M5, 2020)

[...] cansei de levar, sim, trabalho pra casa, aquelas coisas que eu não conseguia fazer aqui [...]. (M5, 2020)

Eu continuo sendo muito demandada, mas hoje de uma maneira diferente. Hoje as pessoas me demandam e eu tenho a quem demandar [...]. (M5, 2020)

Às vezes eu chegava aqui sete da manhã trabalhava até nove de serviço burocrático o resto do serviço era resolvendo problema entendeu. (M5, 2020)

Ao relacionar a sua vida pessoal com a profissional, pontua que sempre foi muito responsável e intensa, priorizando muitas vezes na sua vida o trabalho em detrimento da família. Relata que tinha o apoio da mãe quando os filhos eram pequenos, mas que em muitas vezes, com as crianças doentes, ia trabalhar, e se culpa por isso. Hoje repensa essas atitudes e procura equilibrar as atividades além de priorizar também a família, pois é pressionada pelo filho mais novo, que cobra atenção diariamente, e pelo marido para que se aposente, por já ter tempo no serviço.

No início, quando eu comecei a trabalhar e passei a exercer esses cargos, eu sempre fui muito intensa nas coisas que eu fazia. Eu tive o primeiro filho e eu simplesmente deixava o meu filho com febre em casa, porque eu tinha que trabalhar, eu tinha uma responsabilidade. A minha cabeça, hoje, não é assim [...]. Hoje eu repenso, eu às vezes eu sinto um pouco dessa culpa de ter deixado as minhas filhas, por causa do trabalho. Não que o trabalho não merecesse, mas meus filhos mereciam muito mais, entendeu, então eu sinto isso às vezes. (M5, 2020)

Eu tinha facilidade sempre tive eu não posso dizer pra você assim que tanto na Auditoria quanto no outro lugar que eu trabalhava, que eu não tinha facilidade de dizer assim, amanhã eu não posso vim trabalhar ou minha filha está doente e de repente eu não vou poder ir porque eu estou com ela sabe. (M5, 2020)

[...] quando as meninas nasceram, tinha minha mãe perto de mim, e também tinha isso essa questão do apoio, eu poderia vir e minha mãe estava em casa, eu morava perto da minha mãe. (M5, 2020)

Ele me cobra atenção, quando eu chego de noite em casa, ele quer que eu sente com ele, porque ele quer me contar como foi o dia dele. (M5, 2020)

[...] eu acordo todo dia às cinco da manhã pra poder me organizar e deixar tudo dele organizado da escola, a gente faz tarefa à noite juntos [...] então, eu me divido assim. (M5, 2020)

[...] hoje meu marido vive me questionando muito, porque ele sabe que eu já tenho tempo de me aposentar e eu não me aposento, e ele já é aposentado há três anos e ele tem me pressionado muito [...]. (M5, 2020)

Nunca se afastou da carreira ou pensou em abandonar o trabalho. Relata que houve uma proposta do marido para não mais trabalhar e ficar em casa cuidando dos filhos, contudo, essa proposta foi rejeitada, pois sabia que poderia conciliar os dois. Assim, sempre presou pela sua independência, liberdade e não havia nada no âmbito do trabalho que justificasse um abandono ou afastamento.

Uma vez o meu marido cogitou de eu pedir exoneração, pra ficar em casa com os filhos que eram pequenos. Eu nem levei adiante essa conversa. (M5, 2020)

Eu podia conciliar os dois, não estava acontecendo nada, eu não trabalhava no lugar que as pessoas simplesmente não me deixavam respirar, não, eu tinha minha liberdade, eu tinha minha autonomia, [...]. (M5, 2020)

Ao longo da trajetória profissional, não enfrentou nenhuma dificuldade pelo fato de ser mulher, ou foi discriminada. Acredita que, com o seu jeito amigável e de saber se comunicar, sempre conseguiu as coisas, dessa forma, não percebe isso na Auditoria.

Porque eu procuro ser amiga de todos, então eu chego em cada setor desses, eu não conheço mais vou conhecendo, aí eu vou pegando aquela amizade, e aí as pessoas acabam fazendo, independentemente de ser mulher, [...]. (M5, 2020)

[...] e eu talvez pudesse ser discriminada se de repente eu tivesse alguma coisa, dentro da gestão que não fosse me comunicado, mesmo eu sendo coordenadora administrativa. Talvez eu me sentisse discriminada, sim, em relação a isso, mas eu não consigo ver isso.” (M5, 2020)

Aponta que a maior dificuldade percebida para conquistar e se manter no cargo é ter que ser competente e proativa, pois, no âmbito da Auditoria, não há tantas interferências políticas, visto que os cargos de Direção sempre foram ocupados por auditores, e isso é muito importante. Com isso, sente-se mais segura e não tem mais medo, pois assumiria cargos mais altos se fosse competente para a função.

[...] eu estou falando dentro da Auditoria, eu acho que você tem que ter competência para o cargo, [...]. (M5, 2020)

Você às vezes assume um cargo porque a pessoa sabe que você é capaz de assumir, sabe que você merece aquele cargo, não é porque fulano lá de fora veio e indicou, que é diferente do que eu vejo dessa porta pra fora, [...]. (M5, 2020)

A interferência política é muito forte, contudo, dentro da Auditoria você não consegue enxergar. Observe que todas as pessoas que você vê aqui são indicação sempre indicado pelo Diretor ou por alguém que está ali, [...]. (M5, 2020)

Eu acho que essa coisa de você ser proativo, você não está ali somente ocupando um cargo. [...]. (M5, 2020)

Se tivesse dentro da minha competência sim, agora eu não tenho mais medo, agora não tenho mais medo, tive mais agora não. Eu assumiria. (M5, 2020)

Não sabe ao certo se as características femininas facilitam ou dificultam na ocupação de um cargo de gestão. Entretanto, relata que a mulher é resolutiva, e que traz isso da sua vida pessoal, por causa das atribuições e atividades diversas que tem que dar conta durante o dia. Dessa maneira, identifica que essas características podem, sim, ser positivas na escalada e na ascensão da mulher.

Eu acho que a mulher tem tomado um lugar no espaço, talvez por ser mais resolutiva sabe [...]. (M5, 2020)

[...] quando a mulher realmente consegue resolver...eu acho que a mulher tem essa coisa de trazer isso da sua vida pessoal, você consegue resolver milhões de coisa ao mesmo tempo, você faz comida [...]. (M5, 2020)

[...] o homem não consegue. Faz uma coisa por vez, né. A mulher não, faz café, bota a mesa, faz comida, chega no trabalho resolve aqui, resolve ali, e ela traz isso da vida, porque ela já é assim. (M5, 2020)

Para o enfrentamento dos desafios a respeito de estratégias, utilizou a sinceridade, a humildade e a persistência durante a sua trajetória profissional. Quando não sabia o que fazer, procurava encontrar alguém que pudesse lhe esclarecer e lhe ajudar.

[...] a minha estratégia era chegar nas pessoas e dizer a verdade, porque eu não tinha por que mentir, eu não tinha por que florear uma coisa que não estava acontecendo. (M5, 2020)

Eu tenho que arregaçar as mangas e tenho que me virar, [...] esperava a pessoa me atender, me atendia, eu dizia pelo amor de Deus me ajude, eu estou te pedindo me ajude, eu não sei o que fazer, eu te garanto que depois eu não venho mais. (M5, 2020)

Não conhecia ninguém da Auditoria para fora, eu não conhecia praticamente ninguém dessas áreas que eu precisava conhecer, entendeu. Todo mundo que eu conhecia não tinha nada a ver com isso, então eu tinha que batalhar. (M5, 2020)

Por fim, relata que durante a sua trajetória faltou se especializar, qualificar-se mais. Talvez pelo comodismo, pelo excesso de atividades ou por não receber incentivo das pessoas mais próximas, acabou não priorizando e foi deixando para depois a sua qualificação, dessa forma, acabou esquecendo de si mesma.

Eu acho assim que eu teria me especializado mais sabe, porque eu acho que faltou muito isso, talvez até pelo comodismo, muita coisa eu fui deixando acontecer e aquela coisa... depois eu vou ver e aí depois não conseguia ver e a coisa ia me atropelando, aí eu passei a não tem mais tempo pra nada e a coisa foi ficando mesmo. Com certeza, com certeza a qualificação. (M5, 2020)

[...] às vezes você não tem muito incentivo, né, da família, das pessoas que estão te cercando, entendeu e você vai deixando, porque você [...] se entrega tanto ao que você está fazendo, que você acaba esquecendo de você. Eu acho que aconteceu isso comigo, eu acho que eu esqueci um pouco de mim. (M5, 2020)

3.3.6 Trajetória da Mulher 6 (M6) na Ocupação de Cargo de Gestão

A M6 se graduou em Administração e, inicialmente, atuou na iniciativa privada ainda cursando a faculdade na área de telecomunicação, desempenhando a função de atendente e, posteriormente, de coordenação; na área de franquias, na gestão e apoio aos franqueados, e em uma multinacional até o ano de 2002, quando houve uma reestruturação da empresa e foi desligada. A partir de então, como já vinha estudando para concurso público, priorizou o estudo em 2003 e 2004, já graduada. Foi aprovada em dois concursos do estado; o primeiro para gestor, e, como estava demorando em ser convocada, decidiu fazer o da Auditoria do SUS. Em 2006, foi nomeada para o cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental da Secretaria de Administração; e, em dezembro de 2006, optou pelo cargo de Auditora do SUS, perfazendo 13 anos de serviço público.

[...] eu já estava estudando para concurso público, já tinha me formado em Administração na Federal, e aí eu comecei a estudar, aí eu passei o ano de 2003 e início de 2004, estudando para concurso, foi quando eu passei nos concursos. Primeiro eu passei no de gestor e aí como demorou a ser chamado eu fiz outro concurso que foi da Auditoria do SUS. Em 2006 eu fui chamada, fui nomeada para o cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental da Secretaria de Administração e quando foi em dezembro eu fiz a troca, pedi exoneração do cargo da SAEB e tomei posse aqui no cargo da Auditoria do SUS em 19 dezembro 2006. (M6, 2020)

Ao escolher o curso de Administração de Empresas para a sua formação profissional, narra que sofreu influência da mãe que também era administradora e trabalhava em uma empresa multinacional. Dessa maneira, vivenciou a vida profissional da mãe e o ambiente da empresa, que valorizava os funcionários, as viagens a trabalho no Brasil todo e a enorme estrutura física da companhia. Contudo, ao final da graduação, desiludiu-se e analisou, a partir da experiência de estágios e com o exemplo próximo da mãe, que as grandes empresas estavam passando por processos de *downsizing* (enxugamento) e de terceirização. Com a mudança do contexto, sentiu que, para o seu desenvolvimento de carreira, seria

muito difícil ascender. Dessa forma, escolheu o caminho do concurso público por não conseguir campo de trabalho como sempre desejou na iniciativa privada.

A escolha pelo público trouxe alguns atrativos iniciais, como a estabilidade, a remuneração, a possibilidade de desenvolvimento da carreira, pois quanto ao trabalho de Auditoria e experiência no serviço público, não tinha referenciais, bem como relata não ter tino para empreender. Assim, o serviço público se apresentou como uma opção e um caminho a ser trilhado. A partir de então, nunca pensou em abandonar o serviço público, já que se identificou muita com a função do cargo de Auditor; e afirma, com convicção, que fez a escolha certa em optar por esse segundo concurso.

[...] era uma grande empresa, e minha mãe viajava a cada dois meses, viajava o Brasil inteiro, era uma estrutura grande, era uma empresa que valorizava muito o funcionário. Então eu cresci dentro do ambiente dessa empresa e eu queria trabalhar naquele ambiente, por isso que eu escolhi Administração. (M6, 2020)

[...] naquela época, era um processo que as empresas estavam fazendo um *downsizing*, estava todo mundo diminuindo a sua estrutura e terceirizando, e aquelas pessoas que ocupavam cargos de chefia nunca eram pessoas daqui da Bahia. (M6, 2020)

Quando eu terminei a minha faculdade, ela estava trabalhando em um andar, ou seja demitiu vários funcionários, reduziu toda a sua estrutura e assim, então foi meio que uma desilusão, então ir para o serviço público foi porque eu não encontrei campo de trabalho da minha atuação na iniciativa privada, eu não via opção para crescer, então isso foi o motivo por que eu comecei a estudar para o serviço público [...]. (M6, 2020)

Aí veio o atrativo no serviço público que era à estabilidade. Você pode ter e desenvolver uma carreira, ter uma estabilidade econômica, ter uma boa remuneração. O objetivo inicial foi esse, porque eu não sabia direito o que era ser auditor do Sus, não tinha experiência na família, então na verdade eu estava começando uma outra opção, que eu tinha para me desenvolver na carreira, era um outro caminho que se mostrava naquele momento, porque embora formada em Administração, eu nunca tive tino pra ter o meu próprio negócio, nunca tive o perfil de ser empreendedora [...]. (M6, 2020)

[...] Depois que eu comecei eu me identifico, tanto é que, eu tinha um cargo de Especialista e passei para ser Auditor. E hoje eu comparando as duas atividades, eu tenho a convicção que eu fiz uma boa escolha, porque hoje eu me identifico com o cargo que eu exerço. (M6, 2020)

Ao descrever a trajetória profissional dessa mulher, verifica-se a dedicação, o zelo depreendido no seu trabalho e a competência decorrente das experiências anteriores, vislumbrando sempre melhorias no processo de trabalho interno da Auditoria. Essas atitudes foram o que oportunizou para que a Diretoria da Auditoria,

em 2009, a convidasse para assumir o seu primeiro cargo na gestão, o de assessoria da Diretoria, símbolo DAS-3, que exerceu por dois anos. A partir de então, enfrentou alguns desafios na gestão quanto às mudanças implementadas no processo de trabalho, o que a fez sentir, de início, as glórias e as amarguras em estar em um cargo dessa natureza. Com isso, foi sendo demandada, ocupando espaços necessários e adquirindo experiência, pois, a princípio, não tinha muita noção do papel do assessor no âmbito da gestão.

[...] toda a minha experiência da iniciativa privada, e assim... coisas que eu via já no processo de Auditoria e algumas vezes eu abordava o Diretor na época dando sugestões. Qual era o caminho que eu entendi que seria importante a gente estar auditando. Eu acho que talvez tenha sido isso que fez com que ele me convidasse para ser assessora. (M6, 2020)

[...] e aí pudesse fazer essa mudança né, da inserção da tecnologia. então esse foi um desafio, e ali a gente já começou a sentir as glórias e as amarguras de fazer parte da gestão. (M6, 2020)

[...] eu não convivia nesse ambiente de gestão pra saber qual a área de atuação do assessor, então essa área de atuação foi um pouco construída por nós, algumas necessidades internas de gestão, em que eu fui ocupando esses espaços, na medida do possível. Ele sempre estava delegando algumas coisas pra mim que ele entendia que era importante para diretoria e ele entendia que eu conseguia, poderia dar conta daquilo [...]. (M6, 2020)

Então teve um enfrentamento grande, porque toda a mudança gera comportamentos [...] as pessoas já estavam habituadas a trabalhar de uma forma, [...] então era uma mudança brusca, mas foi importante e hoje a gente vê que não poderia ser diferente. (M6, 2020)

Em sequência, em 2011, foi convidada para ocupar o cargo de Diretora de Auditoria de Sistemas e Serviços de Saúde, símbolo DAS-2C, um reconhecimento do trabalho desenvolvido anteriormente, da competência técnica e do perfil para o cargo. Com a experiência adquirida na gestão, relata que foi mais confortável e consciente essa posição apesar dos desafios e responsabilidades serem bem maiores.

O convite nas duas oportunidades que tiveram foi um reconhecimento, teve uma identificação lógico, eu acho que existe vários colegas que tem as suas qualidades, sua competência, e eu acho que terminou casando o perfil do que ele precisava naquele momento com a minha, com a minha personalidade, com a minha capacidade técnica, então eu entendia como um reconhecimento do trabalho. (M6, 2020)

[...] então ser diretora para mim, já foi uma condição mais confortável porque eu já sabia, já tinha um tempo de prática e de vivência e eu tinha minha opinião de como fazer a gestão, como atuar na direção, pela experiência da iniciativa privada, pela minha personalidade, da maneira em que eu entendo o serviço público, no segundo convite eu estava mais consciente daquilo que eu ia estar atuando, embora os desafios fossem bem maiores e a responsabilidade [...]. (M6, 2020)

Os fatores que a impulsionaram a assumir os cargos de gestão foram a oportunidade de contribuir para o serviço público, a questão financeira, a relação de transparência e de confiança com o chefe superior, além da liberdade que teria de ser criativa, visando à melhoria do serviço.

contribuir com aquilo que eu entendia que poderia melhorar o serviço, e no caso era a confiança e a transparência, e a liberdade criativa que eu tinha de dialogar com o meu chefe superior. [...] (M6, 2020)

O que motivou, primeiro foi a questão financeira, a oportunidade de contribuir para o serviço e a terceira é a relação de confiança. (M6, 2020)

Quanto à dinâmica do trabalho, destaca alguns aspectos, como o fato de ter sido a primeira auditora do segundo concurso a assumir um cargo de gestão. Assim, havia o aspecto negativo de resistências por parte do grupo, diante das mudanças propostas no processo de trabalho, com isso, foi difícil fazer alterações, sugestões, capacitações, sendo, portanto, um desafio, pois o ambiente público era algo muito distante de toda a experiência que havia vivenciado na iniciativa privada, na qual se trabalha com metas, objetivos, resultados. Diante desse contexto, destaca os pontos positivos quanto às mudanças e melhorias que foram ocorrendo no âmbito do sistema, do planejamento, da programação, sendo uma oportunidade e experiência excelente no nível profissional que avalia ter contribuído muito para o seu processo de trabalho como auditora.

Então eu fui a primeira auditora do segundo concurso a assumir um cargo de gestão. Então o contexto em que eu estava era um contexto em que a maioria dos chefes era pessoas que já estava no processo do trabalho a muito tempo e nenhum deles tinham tido experiência de gestores, do que eu me lembro eram pessoas da área assistencial, não tinha nenhum administrador, [...]. (M6, 2020)

Então era um desafio de saber que as pessoas estavam numa zona de conforto que é natural do ser humano. Mas assim, com a minha

experiência da iniciativa privada sobre processo, que você trabalha com objetivos, com metas, com resultados era muito distante da realidade que eu vivi. Então eu sabia que era um processo, que ia ter muita resistência, mais que eu tinha que iniciar, eu não via de forma diferente. Então assim esse meu processo de trabalho, no primeiro momento teve muita resistência. (M6, 2020)

Então quando eu entrei eu fui a primeira e nesse contexto foi muito difícil fazer qualquer tipo de sugestão de alteração, mudança de processo de trabalho, de treinamento, de capacitação. (M6, 2020)

Então assim, a experiência que eu tive de gestão ajudou muito a minha percepção que eu tenho hoje do meu trabalho enquanto auditor [...] Eu acho que foi uma excelente experiência para mim! (M6, 2020)

Ao narrar sobre a rotina de trabalho na Diretoria, destaca a confiança e o alinhamento técnico que existia com a Direção e que se sentia sobrecarregada pelas atividades inerentes ao cargo, pois era um trabalho que exigia muita dedicação de horas de trabalho, além de estudos, de troca de experiência, de discussões técnicas diante das demandas que se apresentavam para que fossem transformadas em atividades de Auditoria, considerando esse um processo de aprendizado apesar do esforço demandado. Além disso, ressalta que sempre levou trabalho para casa, nos finais de semana, nas festas de final de ano e que essa rotina pesou um pouco com a maternidade.

Mas enquanto Diretora, eu era a primeira a chegar aqui no serviço, chegava aqui às sete da manhã e eu era a última a sair e muitas vezes eu não saía nem pra almoçar. (M6, 2020)

Eu me sentia sobrecarregada, mas entendia do papel que eu exercia e da confiança que existia de alinhamento, entre eu e o diretor. (M6, 2020)

[...] então isso era o que mais me demandava tempo, porque eu tinha que estudar sobre o assunto e as demandas você não tem controle, elas chegam o tempo todo e você tem que se apropriar daquilo, para que você possa de alguma forma conduzir, delinear, desenhar aquela atividade, então isso me fez com que eu aprendesse muito, [...] processo o aprendizado era grande mas você tinha todo um gasto de tempo pra você conseguir fazer isso e fazer uma coisa com segurança. (M6, 2020)

[...] Eu sempre levei trabalho para a casa, nos finais de semana, nas festas, eu sempre estava com alguma pendência para entregar. (M6, 2020)

[...] E aí quando veio a maternidade ela pesou um pouco! (M6, 2020)

Ao descrever sobre a relação da sua vida pessoal com a profissional, relata as mudanças que ocorreram posteriormente à maternidade e de como conseguiu

no princípio ajustar a sua rotina com alguns facilitadores, como o de dispor de sete meses de afastamento considerando a licença-maternidade e as férias e disso ser uma vantagem para a mulher no serviço público; a questão de morar perto do trabalho e da rede de apoiadores que dispunha na família, como a mãe, a sogra e a babá para o cuidado com a filha. Contudo, com as mudanças na gestão da Diretoria, houve um novo convite para assumir um outro cargo não mais na Auditoria. Nesse momento, fez uma reflexão e ponderou entre o deslocamento no trânsito, a responsabilidade e o desafio de ser uma atividade nova, o sonho de ter a sua casa construída e a filha pequena. Dessa forma, acabou por declinar do convite, pois a vida pessoal e a maternidade falaram mais alto naquele momento; foi quando, em 2013, pediu a exoneração do cargo de Diretora.

Então quando eu assumi o cargo de diretoria, eu morava bem próximo do trabalho, e com a maternidade, eu pude usufruir de sete meses, seis meses de licença e um mês de férias. Isso para mim foi uma vantagem, porque na iniciativa privada é quatro meses, então ser mãe no serviço público foi uma vantagem, que me permitiu isso. Eu precisei contar com a minha rede de apoiadores, mãe, sogra, para revezar, eu tinha uma babá, [...]. (M6, 2020)

[...] ele me fez o convite para ser Diretora Financeira e aí eu vi que a corda ia puxar mais ainda, eu tinha uma filha de um ano e onze meses praticamente, e eu queria construir a minha casa, porque eu tinha um desejo, um sonho de morar em uma casa, [...]. (M6, 2020)

[...] então eu já saía de casa às sete horas da manhã e chegava às sete horas da noite, morando a dez minutos casa, eu ia pra um lugar mais longe e trabalhar num lugar mais longe, quanto isso ia me desgastar em termo de deslocamento e o desgaste da responsabilidade de algo muito novo, porque de alguma forma a Auditoria tinha esses desafios, mas era um lugar que eu já conhecia, que de alguma forma eu já tinha o domínio [...] e ir para ser Diretora Financeira [...] era uma coisa que era muito nova para mim e aí nesse momento a maternidade, e a questão pessoal falou mais alto, foi quando aí eu declinei do convite [...]. (M6, 2020)

Nunca se afastou ou pensou em abandonar o trabalho por dificuldade de conciliar a sua vida pessoal e profissional e aponta que, apesar de ter priorizado a família e da realização de questões pessoais, continuou recebendo outros convites posteriormente; e atribui isso à postura profissional, ao desempenho e à qualidade do trabalho. Acrescenta que não descarta a possibilidade de assumir cargos mais altos em longo prazo, contudo, não é uma meta de vida; e que a maior dificuldade

percebida para se manter ou ocupar um cargo de gestão são as relações interpessoais, de lidar com os interesses pessoais, com o comportamento e com os conflitos.

Em relação a ocupar cargo de chefia, em determinado momento da minha vida eu optei em não ocupar cargo pois priorizei estar na companhia de minha filha pequena e construir minha casa. O fato de ter aberto mão de ocupar cargo alguns anos atrás não impediu que eu continuasse sendo convidada para assumir cargo nas diretorias que se sucederam. Acredito que a minha postura diante do trabalho e a qualidade que eu preservo acaba sendo sempre uma referência para avaliar as minhas condições para assumir cargo. (M6, 2020)

[...] Eu não tenho planos a curto prazo de assumir cargo novamente, mas alguns anos para frente eu vejo isso como uma possibilidade. Mas eu não tenho isso como meta de vida. (M6, 2020)

A maior dificuldade para conquistar e se manter no cargo são as relações interpessoais. É muito difícil lidar com os interesses pessoais, os conflitos e a zona de conforto que as pessoas se colocam. (M6, 2020)

Ao longo de sua trajetória profissional, nunca foi discriminada pelo fato de ser mulher e conceitua a discriminação como um tratamento diferenciado em uma situação que restringe a sua atuação. Além disso, acrescenta que o ambiente da Auditoria propicia para que não haja a discriminação pelo fato de ter muitas mulheres, inclusive ocupando cargos de chefia.

Ser discriminada para mim significa receber um tratamento diferenciado por alguma particularidade. E esse tratamento é pejorativo ou restringi a sua atuação. (M6, 2020)

Eu nunca senti qualquer discriminação por ser mulher no meu ambiente de trabalho. Acho que o nosso ambiente de trabalho com a presença de muitas mulheres, inclusive em cargo de chefia, favorece para que esse tipo de coisa não aconteça. (M6, 2020)

Os desafios e as oportunidades que surgem são muitos, principalmente em conciliar a maternidade e o profissional, o que exige um equilíbrio diante do esforço físico e psicológicos, pois, com as responsabilidades de ser mãe, aumenta a demanda de atividades, o que acaba interferindo na disponibilidade para o trabalho, exigindo disciplina e organização pessoal. Por outro lado, relata que, ao ser mãe, desenvolveu ainda mais a percepção da Mulher em observar a necessidade do outro, em se importar com o outro, de se colocar no lugar do outro. Ademais, por

questão profissional e de aprimoramento na carreira, passou a não estar tão disponível para resolver essas demandas familiares, dessa forma, passou a dividir ainda mais essas atividades com o marido, que sempre a apoiou para que assumisse os cargos, além do aperfeiçoamento no desenvolvimento da carreira.

Conciliar a maternidade e a vida profissional tem exigido bastante esforço físico e psicológico. Depois da maternidade, surgem muitas demandas pessoais que acabam interferindo na sua disponibilidade em relação ao tempo disponível para o trabalho. Isso faz com que se tenha um nível de organização e disciplina ainda maior para realizar as tarefas e cumprir com todas as demandas. Nem sempre é possível esse equilíbrio. A oportunidade eu vejo por outro lado, a maternidade faz aguçar ainda mais a percepção da Mulher em observar e considerar a opinião do outro. Traz para você o exercício de perceber as necessidades também do outro. (M6, 2020)

E temos que ver o lado positivo da coisa, porque termina que a mulher ela absorve muito essa questão da maternidade e de todas as demandas que uma criança tem, que não é só ir para a escola, não é só dar comida, a criança também tem as suas relações sociais. Então eu sempre estava dando conta, absorvendo essa função. A partir do momento eu comecei a não está tão disponível, então ele também teve que fazer parte, [...]. (M6, 2020)

Quando chegou essa história do mestrado e da pós-graduação, ele começou a assumir sozinho. Ele que começou a levar para fazer exame, pra fazer as coisas, então ele teve que assumir, que não é nenhum demérito que a final de contas é pai, mas tem uma hora que ele chega, porque também tem o nível de estresse dele no trabalho, então assim, a gente tem que aprender a lidar com essa rotina de dividir mais as demandas porque nem sempre eu vou estar presente. (M6, 2020)

[...] Em relação a minha vida pessoal, sempre tive o apoio de meu esposo tanto na época para assumir o cargo quando eu resolvi deixar o cargo. (M6, 2020)

Quanto às características femininas, não relata nenhuma delas que facilite ou dificulte na ocupação de um cargo de gestão. Desse modo, não existe vinculação pelo fato de ser mulher e ressalta que o mais importante é a capacidade, o conhecimento técnico. Todavia, considera a possibilidade de haver a interferência política.

Eu não vejo nenhuma característica específica feminina que facilite a ocupação de cargo de Gestão. Na minha opinião, a principal característica para ser cargo de gestor é: você precisa saber fazer para poder mandar. (M6, 2020)

Então, isso para mim é uma qualidade que não está vinculada ao fato de ser mulher. Isso tem a ver com a sua qualificação técnica, mas eu sei também que a questão política conta bastante, mas aí é um outro aspecto que eu não transito, mas reconheço que tem seu valor. (M6, 2020)

Com isso, para o enfrentamento dos desafios no que se refere a estratégias, utilizou, durante a sua trajetória profissional, o respeito, o diálogo e a consideração com o próximo, bem como a transparência. No entanto, aponta que sofreu muitas resistências no exercício do cargo, mas, com habilidade e prática, conseguiu bons resultados.

Minha conduta era sempre de ter transparência, diálogo, tratamento justo com as pessoas. Tendo sempre como objetivo a melhoria do serviço da Auditoria. (M6, 2020)

[...] enfrentei resistências, mas demonstrando através do exercício mesmo e da prática, eu consegui obter bons resultados. (M6, 2020)

Por fim, relata que, na sua trajetória profissional, tudo o que vivenciou foi importante para o seu desenvolvimento e que ainda tem um caminho longo a trilhar. Entretanto, acrescenta que se aperfeiçoaria mais em uma língua estrangeira, e contribui narrando que o desenvolvimento da carreira não está relacionado a ocupar ou não um cargo de gestão, mas no aperfeiçoamento profissional, no querer realizar o melhor no seu trabalho, independentemente do local que esteja.

Eu não faria nada diferente da minha trajetória de vida profissional, pois as dificuldades que tive anteriormente foram importantes para o meu desenvolvimento até o dia de hoje e eu sou muito grata por estar onde eu estou, fazendo o que eu faço. [...] eu ainda tenho um caminho muito longo para trilhar. (M6, 2020)

Compreendo que o meu desenvolvimento na carreira não esteja vinculado ao fato de assumir ou não algum cargo. O meu desenvolvimento na carreira está vinculado a, cada vez mais, fazer melhor aquilo que eu faço, onde quer que eu esteja. Ah! Lembrei me dedicaria desde cedo no aprendizado de uma língua como o inglês, falar e escrever bem. (M6, 2020)

3.3.7 Trajetória da Mulher 7 (M7) na Ocupação de Cargo de Gestão

A M7 se graduou em Administração de Empresas e desde a faculdade tinha certeza que desejava atuar na gestão, por isso optou por essa área, capacitou-se fazendo especializações e mestrado na área de saúde coletiva, pois se encantou pela área pública. Ao longo da sua trajetória profissional, sempre atuou, desde que saiu da faculdade, em cargos de gestão, nos mais diversos setores: a princípio na iniciativa privada, posteriormente, no público. Dessa forma, sua experiência na área pública se iniciou há 20 anos no nível municipal, como Diretora de Hospital, como Secretária Municipal de Saúde, como Diretora de clínica particular. Em seguida, fez o primeiro concurso para ser professora no estado, iniciando uma outra vertente da sua carreira no ensino; trabalhou em sequência em instituições privadas de ensino.

Em 2006, realizou o concurso para Auditora; e depois de seis anos na função, recebeu o convite para assumir uma Coordenação II, símbolo DAS-3. Por não esperar o convite, ficou apreensiva, procurando fazer projetos que tivessem um ganho para a equipe de auditores. Atribui a esse convite a sua vertente acadêmica, pois as atribuições da coordenação também eram na área da educação, estabelecendo-se nesse cargo 1 ano e 3 meses, quando, em 2014, houve mudança na Diretoria da Auditoria, e solicitou exoneração do cargo. Após cinco meses que havia retornado para a função de Auditora, surgiu o segundo convite para assumir um cargo de Assessoria Técnica símbolo DAS-2D, em uma superintendência da Secretaria de Saúde do Estado, estabelecendo-se nos anos de 2015 a 2019. Nessa oportunidade, trabalhou com quatro superintendentes e acredita que o que a fazia permanecer nesse cargo era o conhecimento e a experiência como Auditora. Em sequência, aceitou o cargo de Diretora Técnica, retornando para a Auditoria, símbolo DAS-2C, em 2019, com uma grande responsabilidade de tentar fazer algo de diferente, a partir das experiências vivenciadas e do conhecimento adquirido.

Enquanto estagiária, ainda na faculdade de Administração, tinha plena convicção que queria trabalhar com gestão, por isso que escolhi fazer Administração. E desde que formei ocupo cargos de gestão, ocupei

diversos cargos de gestão em empresas privadas e públicas [...]. (M7, 2020)

[...] há 20 anos pelo menos eu comecei a trabalhar no serviço público, foi quando eu fui trabalhar numa prefeitura no interior, lá eu assumir cargo de Diretor de Hospital, Diretor Administrativo de Hospital, por quase dois anos, depois fui secretária municipal de saúde também, nesse mesmo município, [...] Na área privada fui diretora de clínica privada lá no interior, já em outra cidade, e depois entrei para área acadêmica também, na mesma época que eu estava na clínica, eu passei na seleção para ser professora substituta [...]. (M7, 2020)

O primeiro cargo de gestão que eu assumi aqui na Auditoria foi o da Educação Permanente, fiquei lisonjeada com o convite, eu não esperava o convite, depois totalmente desesperada, como é que eu ia fazer para dar conta dessa proposta! Como Auditora e Professora que já era, eu ficava assim ansiosa para fazer uma educação permanente diferente e que desse um retorno para à equipe, [...] mas a gente abriu várias frentes, fez várias coisas que hoje eu avalio que foi um movimento importante para Auditoria. (M7, 2020)

A época imagino que o convite tenha sido feito por conta do meu viés acadêmico. (M7, 2020)

[...] o meu olhar e minha preocupação de Auditoria foi o que me manteve lá na superintendência, então as pessoas iam me consultar para saber se estava certo ou errada aquela decisão que ia ser tomada. (M7, 2020)

[...] passaram por lá quatro diferentes superintendentes, e eu fui ficando sempre lá na assessoria da superintendência, completei quatro anos lá na superintendência, aí eu recebi o convite para voltar para Auditoria. Dessa vez para assumir uma diretoria técnica, [...]. (M7, 2020)

Então quando eu recebi o convite pra voltar para Auditoria como Diretora Técnica da Auditoria eu vim com um peso absurdo nas costas de tentar fazer diferente, a partir de tudo que eu tinha aprendido, posso dizer assim nesse período que eu fiquei fora, [...]. (M7, 2020)

A princípio, não tinha pretensão em trabalhar na área pública, pois a sua formação é em Administração de Empresas. Contudo, ao receber um convite, resolveu aceitar o desafio, mas, para isso, precisou conhecer e estudar a área, visto que não tinha experiência. Foi aí que decidiu se capacitar na área de Saúde Coletiva e em Gestão Pública. Dessa maneira, apaixonou-se pelo SUS, optou por fazer o concurso público e não abandonou mais, queria fazer a diferença se aperfeiçoando na área pública para conhecer o mercado.

Quando da minha formação acadêmica, eu não tinha pretensão alguma em trabalhar no serviço público, tanto que eu fiz Administração de Empresas, não fiz Administração Pública. A minha entrada para Administração Pública lá na época deste hospital, aí foi por convite pessoal mesmo, não teve nada de profissional, porque eu não tinha experiência na

área e aí eu me deparei com uma realidade de que era totalmente diferente do que eu tinha estudado e eu tive que estudar, foi aí que eu fiz Pós em Saúde Coletiva, Pós em Gestão Pública para tentar entender, o que era esse mercado diferente que eu não conhecia da Administração Pública. (M7, 2020)

[...] Então eu posso dizer que o que me fez permanecer na Administração Pública e ter vontade de fazer um concurso público foi a paixão que eu adquirir por essa coisa mesmo do Sistema Único de Saúde, [...]. (M7, 2020)

Ao optar por fazer concurso público, não buscava estabilidade, queria trabalhar com o SUS, pois gostava e desejava fazer a diferença. Com isso, o primeiro concurso foi o de gestor; em sequência, o de Auditora em Saúde, sendo este a preferência. A partir de então, nunca pensou em abandonar o serviço público para ir para a iniciativa privada apesar de alguns convites que recebeu na área da saúde; apenas fez opção de trabalhar, paralelamente, com o ensino e educação na área privada.

[...] nenhum momento eu pensei em fazer um concurso público para buscar estabilidade. Eu resolvi fazer concurso público simplesmente porque eu gostava do SUS, queria fazer a coisa acontecer [...]. (M7, 2020)

Além desse concurso para Auditor eu fiz um concurso para gestor, também foi na mesma época. Alguns colegas também aqui fizeram e torcendo para se eu passasse, passasse para o de Auditor, porque eu ia trabalhar na saúde, o de gestor eu não ia trabalhar necessariamente na saúde. (M7, 2020)

Não, nunca, mas já recebi convite para trabalhar no setor privado na área de saúde e não penso em deixar em hipótese alguma. Penso sim, como eu trabalho ainda hoje, na área privada, na área de educação [...]. (M7, 2020)

[...] Paralelo a isso, eu comecei a dar aula de especialização em Auditoria, que eu antes dava aula em Administração que era a minha formação e nesses últimos mais ou menos 5, 6 anos eu comecei a dar aula de Auditoria em Saúde e isso me fez assim repensar muito nesse processo de Auditoria, os nossos processos de trabalho aqui. (M7, 2020)

Alguns fatores a impulsionaram a assumir o cargo de gestão. Acredita que a sua missão sempre foi de ser gestora e que esse desejo vem de adolescente, quando o pai geria o próprio negócio. Então, a formação em Administração, o perfil, o fato de ser resolutiva e a vontade de fazer acontecer colaboraram para esse processo.

Então desde adolescente sabia que meu destino, minha missão era ser gestora e não tive a chance de gerir os negócios de meu pai, porque depois que eu formei não voltei para o interior para trabalhar com ele. (M7, 2020)

Então eu acho que a própria formação, a vontade e não sei o perfil, sei lá...a vontade de fazer acontecer, de ser resolutivo. (M7, 2020)

Na dinâmica do trabalho no cargo de gestão, pontua aspectos positivos, como a grande responsabilidade, a governabilidade para tomada de decisão, a oportunidade de fazer mudanças necessárias, procurando ser assertiva contudo. Aponta de negativo o julgamento, a interpretação do outro nas ações da gestão. Com isso, procurou sempre pautar suas ações em princípios pessoais, no que acredita ser certo e na legalidade da Administração Pública.

Em qualquer cargo de gestão a responsabilidade é grande, é um peso, então assim, pra mim o que tem de mais positivo de estar num cargo de gestão é que você é capaz de fazer a mudança, você é... tem governabilidade pra grande parte das coisas que precisam ser resolvidas. E os pontos negativos principais é o fato de você ser julgado, de você ser vista como uma pessoa que faz certo e faz errado, você ser mal interpretado, né então eu tenho muita preocupação em como que as pessoas enxergam as ações de gestão, mas ao mesmo tempo eu tenho mais preocupação ainda de manter os meus princípios, aquilo que acredito. (M7, 2020)

[...] Mas o fato de você ter governabilidade para mim supera todas as dificuldades e a gente sempre tenta trabalhar dentro dos princípios da Administração Pública e da lisura, da legalidade. (M7, 2020)

A rotina de trabalho do cargo de Diretora Técnica que assumiu em 2019 na Auditoria exige estratégia de ação na priorização de demandas, pois envolve muitas atividades que englobam diversos atores. Dessa maneira, delega as tarefas à equipe e raramente tem que cobrar – o retorno acontece na medida. Por decisão, não leva mais trabalho para casa, algo que fazia, pois não tem como conciliar com a outra atividade de professora. Procura equilibrar as tarefas e ser mais produtiva quando há oportunidades para que isso ocorra. Assim, busca deixar o ambiente de trabalho mais tranquilo e utiliza de alguns recursos, como uma música calma, uma fragrância agradável, o que propicia uma paz que faz com que ela se concentre e produza mais. Além disso, faz um movimento de participação da equipe nas tomadas de decisões, com isso, só decide sozinha em último caso.

[...] o campo de ação desta diretoria que hoje eu assumo é imenso. Eu priorizo todo os dias tomar pé de tudo, [...] criando quais vão ser as prioridades e as estratégias e aí uma coisa que também é muito meu é de descentralizar então, eu prefiro sempre que as pessoas decidam as coisas ou participem das decisões, por isso eu fico num leve e traz o tempo inteiro com os diversos atores da gestão. Eu não gosto, quando precisa eu decido, mas não gosto de decidir tudo sozinha, na hora do aperto só que eu decido [...] Graças a Deus tenho uma equipe que dá retorno, que funciona e dificilmente eu preciso chegar junto, no sentido de estar cobrando ou exigindo alguma coisa, na maioria das vezes os componentes da equipe conseguem dar um retorno necessário. (M7, 2020)

Há alguns anos eu decidi que eu não levaria mais trabalho da secretaria para casa, porque em casa eu já tenho o trabalho da faculdade pra fazer, então não dava tempo de fazer mais nada em casa, então eu consigo fazer aqui em alguns momentos mais outros menos. Quando eu sou mais demandada pelas equipes, pela gestão e reuniões eu produzo menos, mas tem tardes que eu produzo absurdamente. (M7, 2020)

[...] tento manter um ambiente agradável, criando um ambiente em que eu me sinta confortável nesse ambiente, então sempre tem uma música ambiente na minha sala, [...] me propicia produzir mais, me propicia um equilíbrio maior para conseguir produzir mais. [...]. (M7, 2020)

Ao narrar sobre a relação pessoal e profissional, pensa em algumas experiências ruins e traz a maturidade como fator importante de equilíbrio entre esses dois aspectos, pois consegue priorizar pontos importantes da vida, como a ida ao médico ou uma atividade física pela manhã. Em muitos momentos, deixou de ir aos exames médicos de rotina ou às atividades festivas na escola dos filhos por priorizar o trabalho. Além disso, assinala que, apesar de ter apoio em casa de empregada e dos avós que ajudavam com as crianças, principalmente quando trabalhava em outra cidade ou viajava pela Auditoria, teve momento de deixar a sua filha em casa dormindo, e quando retornava, encontrava-a da mesma forma, mas naquele momento era uma necessidade real de sustento para a família. Nessa fase, resolveu mudar o rumo; e, após acordos e ajustes com o marido, foi morar na cidade em que trabalhava, pois o fato de não participar e vivenciar do crescimento das filhas lhe trazia um sentimento de cobrança de que as coisas não estavam bem e que necessitava de uma mudança. Acredita que a maturidade do casal em enxergar o trabalho de forma diferente e da própria família propicia que essa dinâmica seja compartilhada, pois a mulher sempre teve esse papel da rotina e do apoio logístico dentro da família.

[...] já passei por situações apertadíssimas de priorizar o trabalho em detrimento da família, de estar amamentando a filha com celular no ouvido resolvendo problema de hospital, então passou alguns anos da vida que a vida pessoal ficou para o segundo plano em relação a vida profissional. Os anos de maturidade, diversos processos pessoais, inclusive de adoecimento e de perdas de pessoas importantes, de familiares têm me feito ver a vida de outra forma. Então hoje por exemplo eu não deixo de ir a uma consulta médica, porque eu não posso faltar o trabalho, eu tento sempre agendar uma consulta médica no fim da tarde, no fim da manhã para não comprometer, [...]. (M7, 2020)

[...] de dias das mães de não ter ido para a festa na escola, coisa assim foram muito fortes, e que graça a deus me fizeram amadurecer e pensar diferente. Hoje, eu avalio, que consigo administrar bem essa coisa do pessoal e do profissional nos dias que eu faço atividade física pela manhã eu chego mais tarde aqui e dou conta do meu trabalho, mesmo chegando mais tarde. [...]. (M7, 2020)

[...] quando eu entrei na Auditoria e ia viajar, as minhas filhas eram pequenas, ou minha mãe ou minha sogra viajava para a cidade em que eu morava [...] pra ficar com as minhas filhas, na semana em que eu estava viajando. Sempre tive estrutura em casa de empregada, mas já aconteceu do meu marido esquecer de pegar as meninas na escola, um dia em que eu estava viajando, que infelizmente a mulher tem esse papel dentro da família, dessa logística, dessa dinâmica, e isso também vai crescendo com a maturidade do casal. (M7, 2020)

[...] eu acho que a maturidade da família toda, a maturidade do casal tá propiciando [...] a gente lhe dava com o trabalho lá atrás de forma muito mais intensa e isso Graças a Deus foi mudando. (M7, 2020)

E durante quase um ano eu saía de casa 6h da manhã, trabalhava em outra cidade e chegava em casa 8h da noite e tinha uma filha nessa época de 01 ano de idade, então tinha dias que eu saía deixava ela dormindo e voltava encontrava ela dormindo, mas eu tinha que ir, eu tinha que dar conta e tinha que ter a remuneração para bancar. (M7, 2020)

Nessa época, eu morava na mesma cidade que os meus pais e minha mãe e meu pai assumiam as meninas de levar para a escola, de buscar, de dar todo o apoio logístico porque o meu marido também trabalhava, mas eu me cobrava, porque eu ficava me sentindo mal com isso e nessa fase aí teve um momento crítico assim, inclusive do casamento, em que eu disse, ou a gente vai se mudar pra morar na cidade que eu trabalho, ou eu vou deixar de trabalhar e você vai dar conta das despesas da casa, [...]. E aí nessa perspectiva a gente mudou de cidade na época e ele passou a viajar para trabalhar, para que eu ficasse tendo mais tempo com as meninas. (M7, 2020)

Em um momento da sua trajetória profissional, afastou-se do cargo que ocupava por conta da rotina, do estresse do trabalho e do final da gravidez, retornando posteriormente após a filha completar 1 ano. Entre esse tempo, procurava ajudar o esposo no negócio, mas não era a mesma coisa de ter o seu próprio emprego. Havia poucas oportunidades na cidade em que morava na área

da saúde e foi buscá-las em cidades vizinhas. Para isso, o apoio familiar foi essencial para o seu desenvolvimento profissional, possibilitando concluir o mestrado, sendo um esforço viajar semanalmente para assistir aula; e relata que muitas mulheres não crescem profissionalmente por não terem esse apoio.

Eu pedi exoneração pra concluir a gravidez e à época ainda o prefeito me exonerou como secretária e me deixou contratada como assessoria para a nova secretária que ia assumir, para que eu pudesse ajudar ela, mas não adiantava, pois as pessoas não se desvinculavam de mim que tinha sido secretária, tive que ficar de repouso no final da gravidez e aí eu me desvinculei completamente ir só voltei efetivamente para o mercado de trabalho quando a minha filha tinha mais de um ano. (M7, 2020)

E aí não foi porque eu não queria voltar, foi porque eu morava no interior que não tinha oportunidade na área de saúde, na época meu marido tinha uma loja então eu ia pra loja pra ele viajar, [...] eu comecei a trabalhar nessa outra cidade que era próximo 40 km de distância, e fiquei nessa clínica até passar no concurso da Auditoria. (M7, 2020)

[...] eu acho que poderia ter atrapalhado se eu não tivesse todo o apoio familiar, outras tantas mulheres deixam de conseguir crescer profissionalmente por isso. Mas, por exemplo, eu fiz todo o meu mestrado morando no interior e viajando para cá toda semana, porque a aula era semanal para ter aula e por conta própria e minha filha pequena. (M7, 2020)

Nunca pensou em abandonar o seu trabalho, tendo em vista a dificuldade de conciliar com a sua vida pessoal. Todavia, procurou diminuir, ao longo dos dois últimos anos, a carga horária do outro vínculo de professora, propiciando uma mudança e uma nova perspectiva na qualidade de vida, com mais tempo em casa. Para isso, essa situação está atrelada aos filhos crescidos, à situação financeira estável e ao apoio familiar.

Abandonar nunca, já pensei e tenho feito mudanças no trabalho, exemplo de 2018, final de 2018 eu pedir demissão da faculdade privada [...] que eu entendi que eu precisava ter menos carga horária fora de casa e mais carga horária dentro de casa. Então eu pedi demissão da faculdade e passei a dar aula somente nos finais de semana e agora em 2020 eu diminui ainda mais, eu só estou dando aula um final de semana por mês. Que era uma perspectiva dessa nova visão, para ter mais qualidade de vida. [...] não é coincidência mais isso está atrelado as meninas estarem maiores, do meu marido hoje ter um emprego mais estável, com uma renda maior, aí de novo é o apoio familiar, que propicia que a gente consiga isso. (M7, 2020)

Relata que enfrentou alguns desafios durante a sua trajetória e pontua que foi desafiada pelo fato de ser mulher, quando trabalhou em uma oficina mecânica; e os embates que tinha com os funcionários. Nesse mesmo ambiente, quando foi contratada, já estava grávida, e teve que assinar carta de demissão caso tivesse que se afastar por algum motivo do parto além do período de licença de apenas um mês. Naquele momento, sentia-se culpada, mas teve que se submeter a essa situação, pois não podia ficar desempregada; e esses constrangimentos foram passados por ser mulher. Além disso, lembra que em outro ambiente de trabalho, no setor público, em que participou de reunião em que havia apenas homens, teve que se posicionar de uma forma mais forte e incisiva para ser ouvida e para que sua decisão fosse respeitada, já que estava sendo coagida por alguns homens presentes. Dessa forma, narra que ser discriminada é ser tratada de forma diferente, a exemplo das situações relatadas.

[...] “é porque essa gravidez não estava programada na contratação, e se você tiver algum problema durante a gravidez e precisar se afastar, a empresa não pode ficar com esse prejuízo, então eu preciso que você deixe uma carta assinada sem data, pois se você precisar se afastar, em algum momento vai sair como se você tivesse pedido demissão, e não como se a empresa tivesse te demitido, porque você tem estabilidade estando grávida.” Aí aquilo me pareceu uma afronta absurda, mas era o que eu tinha, não tinha outra opção, grávida, não podia ficar desempregada grávida, eu não ia arranjar emprego mesmo. (M7, 2020)

[...] Quando eu acabei de assinar essa carta, ele me disse: “tem mais outra coisa, você não vai ficar os 4 meses de licença, porque a empresa não tem como trazer uma pessoa para lhe substituir”, e aí eu voltei a trabalhar com um mês. (M7, 2020)

[...] Isso por longos anos da minha vida eu fiquei me culpando, então acho que é uma situação que casa aí com essa sua pesquisa, “[...] eu só sofri isso porque era mulher, senão eu não ia ter esse tipo de constrangimento pode dizer assim. (M7, 2020)

[...] eu era a única mulher no ambiente, e que eu tive que ter um posicionamento mais forte para ser ouvida. [...] mas nessa reunião aqui na Sesab eu senti que eles acharam que iam me coagir, porque eram todos homens e eu era única mulher, e aí eu tive que levantar o tom de voz mesmo, colocar dedo na cara e fazer ele entender que o fato de ser mulher não diminuía ali o meu poder de decisão [...]. (M7, 2020)

Discriminada para mim é ser tratadas de forma diferente. (M7, 2020)

Acredita que, para se manter em um cargo de gestão, requer uma condição técnica. A formação e a experiência são aspectos que contam efetivamente, e pontua que nunca teve dificuldade de conquistar um cargo de gestão, pois nunca buscou, os convites foram acontecendo, apesar de a Administração Pública ser movida pela política. No que tange a galgar cargos mais altos, não tem planos; e acredita que aceitaria convite se fosse um cargo técnico. Contudo, dentro da estrutura da Secretaria, todos os cargos acima do que ocupa têm um viés político, o que dificilmente a interessaria.

[...] eu nunca tive dificuldade nenhuma, os cargos todos que eu assumi até hoje chegaram pra mim, eu não fiquei buscando os cargos. (M7, 2020)

[...] tudo que vivi, as experiências é que viabilizaram ter o conhecimento técnico e a condição possível de ser enxergada para ser convidada para o cargo. (M7, 2020)

Como até o momento todos os cargos que eu assumi foram efetivamente técnicos, nunca assumi um cargo de maior repercussão política, acredito que a minha condição técnica mesmo, a minha formação, a minha experiência é o que me garante estar nesses cargos. (M7, 2020)

[...] Então eu acho que essa coisa do técnico, apesar da Administração Pública ainda ser muito movida pela política, essa coisa do técnico ainda é o que mantém as pessoas nos cargos e é o que tem me mantido até hoje. (M7, 2020)

Eu acho que, inclusive para dentro da estrutura da Secretaria, acima do cargo que eu tenho hoje, só com o viés político, e isso não me interessa [...], são cargos efetivamente políticos, então dificilmente eu assumirei, então plano nenhum, pra dentro da Sesab não. (M7, 2020)

Quanto às características femininas, afirma que existem e são facilitadores na ocupação de um cargo de gestão, como a visão sistêmica, pois a mulher dá conta de várias coisas ao mesmo tempo, do pessoal, do profissional, da família; que é típica do feminino essa maleabilidade, tornando-as melhores e mais arrojadas gestoras que os homens. Diante da sua experiência, acredita que as mulheres conseguem realizar mudanças de cultura, implementar projetos e não são como os homens de partir já para o enfrentamento, de ordenar e acabou. Dessa forma, não vê a fragilidade, a sensibilidade, a emotividade como características ditas femininas ou como defeitos. Contudo, pontua que o setor da Auditoria é uma exceção à regra dentro da Administração Pública quanto à ocupação de cargo mais altos por

mulheres, e que isso poderia ser um avanço já que a maioria dos cargos é ocupada por homens, e que para ela não importa o gênero, e, sim, o perfil e a personalidade da pessoa.

Na minha visão mais que facilitam do que dificultam, por exemplo a questão da sensibilidade, a questão da visão do todo, visão sistêmica, a questão de dar conta de várias coisas ao mesmo tempo, que é bem próprio do feminino isso. Eu acho que são facilitadores. Não consigo visualizar uma característica feminina que seja dificultadora, até porque as características que dizem que são femininas, como fragilidade, fraqueza, ser emotiva demais, para mim, isso não é do feminino e isso não é defeito. Então eu vejo mais como facilitadores do processo, acho que as mulheres são muito melhores gestoras do que os homens isso é fato. (M7, 2020)

[...] eu acho que as mulheres têm um jogo de cintura melhor do que os homens, se você comparar no mundo que você tem mais mulheres do que homens e que as mulheres se viram, as mulheres dão conta da família, as mulheres dão conta do profissional, do pessoal. (M7, 2020)

Eu tive muito mais chefes homens do que mulheres, e dos que eu tive eu acho que as mulheres conseguem fazer uma gestão mais arrojada do que os homens. Os homens ou partem para o enfrentamento, eu mando ou acabou, ou ficam na superficialidade, e as mulheres conseguem implementar projetos mais de mudança de cultura, mas pode ser a percepção que eu tive das minhas experiências. (M7, 2020)

A Auditoria dentro da estrutura da Sesab é uma exceção à regra da maioria dos cargos serem femininos, da maioria dos ex-gestores máximos serem mulheres. É uma exceção à regra, como é uma exceção na Administração Pública. A maioria dos cargos na Administração Pública são ocupados por homens, e não por mulheres. Então eu acho que as pessoas não enxergam ainda isso, mas eu tenho certeza de que se enxergassem, quando passarem a enxergar, isso pode ser um grande avanço para a Administração Pública. (M7, 2020)

Eu busco às características que eu acho que o cargo precisa. E não necessariamente essas características estão num homem ou numa mulher, tem a ver mais com a personalidade e perfil da pessoa. (M7, 2020)

Na maioria dos casos, a estratégia utilizada para enfrentar os desafios no cargo de gestão foi o convencimento, a conciliação, a escuta, e que dificilmente utiliza as ações impositivas. Acredita na participação e na corresponsabilidade da equipe para conseguir uma resolutividade maior dentro do processo de tomada de decisão, de mudanças no processo, de paradigmas e procedimentos.

Sim, as minhas estratégias são sempre no sentido da conciliação, dificilmente foram poucas oportunidades que eu precisei dizer é porque eu estou mandando e acabou. Na maioria dos casos, minha estratégia é de convencimento, de conciliação, de escuta. Mas quando eu preciso que efetivamente uma coisa aconteça e as pessoas não compreendem aquilo,

eu também sei ser impositiva, dizer que tem que ser. Então assim os principais enfrentamentos que eu tive na gestão foram em relação a mudança de paradigma, mudança de postura, mudança de fluxo, mudança de procedimento. (M7, 2020)

Então essa é minha grande estratégia sempre, dar conciliação, de trazer as pessoas para perto, para as pessoas se sentirem corresponsáveis por aquelas decisões, e aí passam a ter uma resolutividade maior, nesse sentido. (M7, 2020)

Por fim, relata que teria feito Administração Pública e realizado o concurso público mais cedo para que pudesse ter mais tempo de contribuir para a esse setor e ser gestora, algo que sempre almejou. Em relação ao investimento na sua carreira com especializações, pontua que poderia ter feito antes o mestrado.

[...] eu não teria feito Administração de Empresas, e, sim, Administração Pública, eu não imaginava que ia entrar na Administração Pública, mas diante do que aconteceu, se eu tivesse uma formação acadêmica em Administração Pública, seria diferente. (M7, 2020)

Outra coisa que eu teria feito diferente é ter tentado o concurso público mais cedo, pois de alguma forma diminui o tempo que eu vou poder contribuir para dentro da Administração Pública e automaticamente diminuía a possibilidade de atuação, em diferentes instâncias de gestão, já que desde sempre eu nasci para ser gestora, eu queria ser gestora o tempo inteiro [...]. (M7, 2020)

Talvez o fato de eu ter feito tantas especializações lá atrás, antes de enfrentar o mestrado, eu pudesse ter mudado isso, de ter antecipado o mestrado lá. Enfim não sei, é difícil olhar para trás. (M7, 2020)

3.3.8 Trajetória da Mulher 8 (M8) na Ocupação de Cargo de Gestão

A M8 se graduou em Odontologia em 1997 e trabalhou em um consultório privado por dois anos, contudo, não se identificou com a rotina de consultório, vendo uma oportunidade no serviço público. Em 1998, prestou concurso público para Auditora do SUS no estado e assumiu em maio de 1999. Assim, optou por fazer o concurso público, pois estava no início da carreira e não tinha retorno financeiro, além de poder aliar a profissão escolhida no serviço público. Ademais, a história de vida da família e a experiência dos entes próximos, que também trabalharam no serviço público, aliadas à estabilidade financeira, pesaram na escolha.

Eu me formei em 1997, trabalhei no consultório particular próprio até quando entrei aqui no estado em maio de 1999, essa foi minha trajetória antes. (M8, 2020)

Passei no concurso público que foi feito em 1998, e em maio de 1999 eu assumi aqui, aí eu parei o consultório. (M8, 2020)

[...] como parte do consultório estava muito difícil, início de carreira, eu estava praticamente pagando para trabalhar e surgiu essa oportunidade e era dentro da minha área, então eu resolvi fazer, estudei muito e resolvi fazer. (M8, 2020)

Eu não sei se é a história de vida sabe, fora a estabilidade. Eu venho de uma família de funcionários públicos, meu avô era funcionário público, minha mãe era funcionária pública aposentada, eu tenho tios que são também da área, então é a estabilidade que eu vejo na família. E aí quando eu vi que eu podia aliar a minha profissão ao serviço e sair do consultório, pesou também. (M8, 2020)

A partir do momento que optou pelo serviço público, não pensou em se afastar ou abandoná-lo para voltar ao privado. Relata que nunca vislumbrou a vida profissional como se fosse tudo na vida, que gosta do trabalho e que se sente profissionalmente satisfeita, principalmente na função do cargo de Coordenação símbolo DAI-4 que ocupou. Casou-se no mesmo mês em que assumiu a função de Auditora no serviço público, e após um ano de casada, teve um filho. Com isso, ao trabalhar apenas no serviço público, sente-se mais feliz, pois pôde conciliar a vida profissional e familiar com a flexibilidade de horário, além da estabilidade e da identificação com o emprego, sendo esses fatores importantes na sua escolha.

Não foi só por instabilidade, mas foi por abri mesmo o olhar, talvez ali seja melhor do que eu estou fazendo hoje, talvez eu me sinta mais feliz. E realmente aconteceu eu era mais feliz aqui do que eu era no consultório. Aí eu me desfiz do consultório imediatamente. (M8, 2020)

Eu acho que profissionalmente ele me satisfaz, eu gosto do trabalho que eu faço aqui, depois então que assumi o cargo de coordenação eu me identifiquei com o cargo, com a função na verdade. “[...] eu casei logo em seguida, [...] um ano e meio depois eu tive filho. [...] nunca vislumbrei essa vida profissional como se fosse tudo na minha vida, entendeu. A minha família, eu precisava conciliar, então foi uma opção minha mesmo de trabalhar só aqui, porque eu tinha uma estabilidade, de alguma forma eu me identifico com trabalho e o tempo que eu precisava para minha família, principalmente quando o meu filho era pequeno. A facilidade que a gente tinha da flexibilização da carga horária era muito importante para mim. (M8, 2020)

Ao descrever sua trajetória profissional na Auditoria, pontua que, inicialmente, foi convidada a assumir atividades internas no setor, vivenciando experiências com a estruturação do serviço; e que, em 2012, recebeu convite do Diretor para assumir um cargo de gestão de coordenação de equipe, símbolo DAI-4, e que a princípio ficou assustada com o convite, não esperava, não tinha aproximação com os membros da equipe, mas avalia que foi a melhor decisão que tomou diante da identificação que teve com a função e com os colegas. Com isso, alguns fatores a impulsionaram a assumir o cargo de gestão, sendo a possibilidade de fazer algo diferente que acreditava, de contribuir com a experiência que já tinha e do próprio desafio de experimentar algo novo.

Ele me chamou, pois tinham sugerido que eu assumisse a coordenação [...], eu tomei um susto porque eu não esperava, depois eu fiquei meio [...] era uma equipe que eu não conhecia, não tinha uma identificação. Aí oh, sabe de uma eu vou aceitar, porque eu já fiz tanta coisa aqui, na Auditoria, desde que eu comecei, a gente já passou por tantas coisas aqui. Porque foi uma reestruturação do serviço mesmo, então todo mundo aqui fez muita coisa. Então eu vou aceitar. Aí eu aceitei e foi a melhor decisão que eu tomei na minha vida aqui, porque eu me identifiquei com o trabalho, com a função, com o cargo de coordenação, com os colegas, eu fui muito bem recebida. (M8, 2020)

É o desafio, essa questão de já ter vivenciado outras experiências, de achar que eu poderia vivenciar mais uma, uma outra experiência e de você trazer já uma bagagem, de poder contribuir de uma outra forma e eu acho que tentar fazer algumas coisas que eu achava que podia fazer, que eu achava que precisa fazer na minha visão. (M8, 2020)

Na dinâmica do trabalho de gestão, relata que existem aspectos positivos que é a oportunidade de contribuir na gestão para que o setor funcione da melhor forma com um ambiente de trabalho salutar para todos. No entanto, pontua que, ao mesmo tempo que se tenta acertar, nem sempre é possível fazer o que acredita ser o melhor, sendo esse um ponto negativo.

Eu acho que o aspecto positivo é justamente esse de contribuir para que as coisas funcionem de uma forma melhor, que o ambiente seja o melhor possível pra todo mundo que trabalha no setor. Eu acho que para mim esse é o ponto mais importante, de alguma forma tentar fazer com que as coisas sejam boas para todo mundo. Negativo talvez seja um paradoxo [risos], é muitas vezes você querer tentar acertar e você não ter a condição de fazer,

né. Tem coisas que você acha que poderiam ser diferentes e aí você não tem condição de fazer. (M8, 2020)

Na rotina do trabalho em um cargo de gestão, reflete sobre alguns aspectos, como o nível de cobrança e a responsabilidade, tendo em vista o número de pessoas sob a sua gestão, bem como a disponibilidade do tempo para o trabalho. Quando trabalhava na ponta como Auditora, precisa viajar e deixar o filho pequeno em casa, mas, ao mesmo tempo, havia flexibilidade de horário, a rotina era mais tranquila; e pontua que houve um momento da vida e na Auditoria que pensou e refletiu o quanto estava desistindo de coisas importantes, ocupando um cargo de gestão, pois, pelo fator financeiro, era algo que não compensava, e o fato de viajar uma vez ao mês era algo que fez com que pensasse sobre essa questão.

[...] isso à época em que eu trabalhava enquanto auditora, né, que eu tinha uma carga horária menor porque era trinta horas, a gente tem essa rotina de trabalho de não ter que vir aqui todos os dias. Era complicado esse período de viagem porque eu tinha um filho pequeno nessa época, era complicado, mas isso era compensado no resto do período em que eu tinha essa flexibilidade. Então a rotina não era complicada, a rotina era tranquila. Quando passa para um cargo de gestão a rotina muda, porque você passa a ter que estar mais presente aqui. A despeito de que você não precisar viajar o que é uma coisa boa, quando você tem essa estrutura de filho pequeno, mas ao mesmo tempo você fica menos presente em casa, [...] cheguei a pensar nisso: “Poxa, eu estou abrindo mão de coisa que eu poderia fazer e eu não estou feliz, nesses momentos, então está valendo a pena!” [...] Por questão financeira que não compensava, por questão de não viajar, mas se você parar pra pensar era uma viagem por mês ou até mesmo aqui, entendeu e essa questão do nível de responsabilidade e cobrança da gestão, de você ter pessoas sob a sua gestão, então tudo isso pesa, é complicado. (M8, 2020)

Na relação da sua vida pessoal com a profissional, narra que teve muita sorte no início da carreira, pois teve a oportunidade de cuidar e acompanhar o desenvolvimento do filho, do cuidado com a casa, do marido e de estar presente com os pais, pois tinha disponibilidade de tempo. Contudo, ao assumir o cargo de gestão, inicialmente, havia uma flexibilidade de horário que foi mudando com o tempo. Hoje, apesar de a casa estar mais estruturada e de o filho estar crescido, com autonomia, pontua que ainda gostaria de estar mais presente, mas que, nessa

fase da vida, o que sente mais falta é de não ter mais tempo disponível de estar com os pais e de ver que a vida está passando.

Eu acho que eu tive muita sorte porque no momento em que meu filho era pequeno, em que eu estava começando uma vida de casada e tudo, eu tive muito tempo, então eu tive condição de acompanhar meu filho em tudo que eu achava que deveria acompanhar, então eu tinha muita disponibilidade para a minha casa, para o meu filho, para o meu marido, para os meus pais, eu sempre tive muita disponibilidade, então no início era muito tranquilo. (M8, 2020)

[...] eu assumi o cargo de coordenação, logo que eu assumi, a gente não tinha que dar 40 horas aqui, a gente tinha uma flexibilidade também na carga horária, então eu conseguia conciliar. Então normalmente eu estava aqui no turno em que meu filho estava na escola, entendeu, então eu tinha essa condição. De uns tempos para cá, é que a gente passou a ficar mais interno, mais aí a casa já estava mais estruturada, meu filho já está com mais autonomia, então hoje é tranquilo, eu não vejo muito peso, mas eu gostaria de ter mais tempo para casa para olhar mais pra ele também, mas hoje o que me faz mais falta é de ficar com os meus pais, é hoje o que me faz mais falta é ter tempo pra eles porque eu estou vendo o tempo passar, [...]. (M8, 2020)

Não vivenciou nenhuma dificuldade no cargo de gestão pelo fato de ser mulher; acredita que as dificuldades vivenciadas são próprias da sua personalidade, e cita a timidez de não gostar de se expor ao público, de se destacar. Entretanto, destaca que o ambiente de trabalho composto na sua maioria por mulheres ajuda a não se ter dificuldades, o que é positivo. Com isso, não se recorda de ter sofrido algum tipo de discriminação, mas acredita que ser discriminada é quando a pessoa se destaca por algo negativo, por um preconceito.

As dificuldades que eu enfrentei foram de personalidade, por força da minha personalidade de não ser muito expansiva, de ser um pouco tímida, de não gostar muito de destaque, de aparecer, de me colocar, sabe, para público. Esse tipo de dificuldade eu senti, mas eu não ligo isso à questão de ser mulher, eu ligo para a questão da minha personalidade, mesmo, característica pessoais, [...] (M8, 2020)

Mesmo porque nosso grupo basicamente é composto por mulheres acho que isso é uma coisa positiva, isso é uma coisa importante, talvez para que a gente não tenha sentido isso, pelo próprio ambiente interno. (M8, 2020)

[...] pelo fato de ter pouco tempo de trabalho, das pessoas não me conhecerem, qualquer tipo de coisa que lhe destaque de uma forma negativa, eu acho que você está sendo discriminada por um preconceito, eu não me lembro de ter me sentido assim aqui, não. (M8, 2020)

Para M8, estar em um cargo de gestão é um reconhecimento, lhe faz bem, contudo não houve a busca pelo cargo, mas foi a valorização do seu trabalho, não a questão de ter poder ou dinheiro que lhe move, mas é por se sentir feliz. Entretanto, aponta dificuldades em se manter em um cargo de gestão, quando não há autonomia para o exercício da atividade, ou a ausência de escuta do gestor, além das relações interpessoais em algum momento. Em relação ao desejo de assumir cargos mais altos, assinala que não há e que já houve convite, que não foi aceito por achar que não tinha o perfil necessário.

Assim, o cargo pra mim eu não sinto como uma conquista, eu não busquei, não foi uma coisa que eu busquei [...]. (M8, 2020)

[...] Me faz bem, é uma valorização de alguma forma, né. Porque eu trabalhei bem, porque as pessoas me enxergaram, porque de alguma forma sou reconhecida, entendeu, isso me faz bem. Acho que faz bem a todo mundo, quando você faz alguma coisa e é reconhecida. (M8, 2020)

Então o que me move é o trabalho mesmo, não é o cargo, não é o dinheiro, não é poder, nada disso me move. (M8, 2020)

Essa questão da falta de autonomia para fazer coisas pequenas que eu poderia muito bem fazer, de tudo precisar me reportar, para qualquer coisa que fosse fazer [...] O gestor que se impõe, que muitas vezes não escuta. (M8, 2020)

Eu quando entrei logo na coordenação eu sentir dificuldades nas relações, mas eu acho que com o tempo [...] as pessoas foram me conhecendo. [...], mas eu tive no início dificuldades sim nessas relações interpessoais com a própria equipe, eu tive, por pouco tempo. (M8, 2020)

[...] quando ela saiu, ela convidou algumas pessoas para assumir a Diretoria, e ela me convidou. Não é o meu perfil, entendeu, eu não tenho perfil para ser Diretora-Geral da Auditoria. (M8, 2020)

Não [risos] eu não tenho planos não. Se me perguntar se eu tenho algum plano, eu tenho planos de voltar, assumir um cargo mais baixo, mais alto não tenho não. (M8, 2020)

A estratégia que utiliza para o enfrentamento de desafios no cargo de gestão é a escuta, proporcionar esse espaço para o outro, saber ouvir, por mais que não concorde, é ter sensibilidade e se colocar no lugar do outro. Dessa forma, acredita que o acolhimento e a sensibilidade são características femininas, além da objetividade, quando necessário, e que estas facilitam na ocupação do cargo de gestão, e pondera que existem homens sensíveis também, mas que essas

características estão mais presentes nas mulheres. Todavia, se de forma exagerada, podem atrapalhar na escalada por cargos mais altos.

Escuta é uma coisa muito importante para mim, eu acho que as pessoas precisam ser ouvidas, por mais que a gente discorde dela, eu acho que elas precisam falar. Até mesmo para que elas digam assim, poxa ela me ouviu, ela não concorda comigo, eu vou ponderar o que ela está falando mas eu fui ouvido. (M8, 2020)

[...] Às vezes a pessoa está passando por um problema pessoal difícil, eu acho que temos que ter sensibilidade para olhar o outro. E olhar para o outro como você gostaria de ser olhado. Eu acho que é a coisa que mais me pega, é ver o outro como eu gostaria de ser visto. Acho que isso para mim é a grande estratégia. (M8, 2020)

[...] tenho características femininas eu acho que pra mim, para o meu perfil facilitam. Essa coisa do abraçar, essa coisa do acolher, essa coisa do olhar, do ouvir sabe, é a sensibilidade. [...] a gente tem objetividade, que muitas vezes a gente precisa ter, mas não é só isso, Eu acho que tem características minhas femininas e que eu acho que são características eminentemente femininas, não que não tenha homens sensíveis, nem mulheres objetivas, mas eu acho que são características que estão presentes. (M8, 2020)

Eu acho que você ser maternal demais, você ser sensível demais eu acho que atrapalha, o olhar do outro pesa. (M8, 2020)

Por fim, relata que o que faria de diferente na sua trajetória profissional seria a escolha da profissão, pois não se identificou. Contudo, buscou outro caminho que pudesse conciliar a sua formação, o seu estudo, e o concurso; e a atividade de Auditoria foi a melhor opção, sentindo-se feliz até onde conseguiu chegar.

eu acho que eu nunca me identifiquei com a profissão que eu escolhi na assistência, sabe, então eu acho que eu faria diferente desde lá, mas você me pergunta o que eu não vou saber dizer a você, sabe, porque eu nunca voltei no tempo pra isso né, pra ver o que que eu faria, né, mas eu acho que esse trabalho, vim para a Auditoria, fazer o concurso foi o melhor caminho porque eu consegui utilizar do meu estudo, e num trabalho que não fosse assistencial, que fosse mais burocrático, entendeu. (M8, 2020)

Eu sinto que eu cheguei onde eu queria chegar. [...] Você tem aspirações para [...] eu não tenho não. Eu sinto que eu sou feliz aqui, então eu não vou me meter numa coisa só para dizer que eu consegui, que eu cheguei, mas para eu ficar infeliz. (M8, 2020)

3.3.9 Trajetória da Mulher 9 (M9) na Ocupação de Cargo de Gestão

A M9 se formou em 1995 em Administração de Empresas, e trabalhou até 1998 em uma empresa privada. Nesse mesmo ano, iniciou o curso de Odontologia relatando dificuldades no mercado de trabalho, contudo, pondera que se tivesse tido mais informação não teria feito uma outra graduação, e, sim, optado por fazer um concurso público. Em 2005, foi nomeada no primeiro concurso público para a sua primeira área de formação; e conciliava também com consultório, continuando assim até ser nomeada para o concurso da Auditoria SUS Bahia em 2007.

[...] eu fiz Administração primeiro, formei 1995, comecei a trabalhar em janeiro de 1996 numa empresa privada e aí fui até meados de 1998, quando eu resolvi estudar novamente, aí eu fiz vestibular. Em janeiro de 1997 eu comecei o curso de Odontologia. (M9, 2020)

[...] lá atrás, então assim certamente, ao invés de ter feito outro curso eu tivesse partido para estudar para concurso eu teria seguido esse caminho, entendeu. (M9, 2020)

Eu comecei a trabalhar na Empresa Gama em janeiro de 2005, minha filha estava pequenininha. Eu fiquei lá até junho de 2007, quando eu vim para cá. Durante esse tempo todo, eu fazia consultório também. (M9, 2020)

A escolha pelo serviço público teve uma influência da família, pois a mãe era funcionária pública, e o marido, à época, também. Esse convívio com essas pessoas fez com que escolhesse esse caminho, pela estabilidade e segurança no trabalho. Com isso, naquele período, trabalhava e estudava para o concurso da Auditoria, já com filho pequeno; e reflete que não largaria o público para voltar para o privado, só se fosse de forma complementar, pois é chefe de família com três filhos para sustentar.

Minha mãe foi funcionária pública durante a vida dela toda, e meu marido, à época também. [...]. (M9, 2020)

Aquela coisa de você está sempre convivendo com pessoas que tinham estabilidade mesmo no trabalho, que dá de alguma forma segurança para a gente. (M9, 2020)

Então até para estudar para o concurso daqui eu estudava à noite e final de semana, minha filha tinha um ano e meio mais ou menos, filho pequeno ainda. (M9, 2020)

[...] eu já pensei de no privado de forma complementar, mas não para abandonar. (M9, 2020)

[...] mas hoje eu sou chefe de casa entendeu, então assim eu não tenho como sair me aventurando. Uma coisa é quando você é só. Só a sua boca para você dar conta entendeu, mas outra coisa é quando você tem três filhos. (M9, 2020)

Iniciou a sua trajetória em um cargo de gestão, em 2014, na Auditoria, como coordenadora de equipe, símbolo DAI-4. Em 2015, com a mudança de gestão, houve uma vacância nos cargos de gestão na Auditoria, o que gerou um acúmulo de trabalho e de compromissos, sendo um momento de grandes desafios, pois não tinha coragem de abandonar a gestão. Uma lembrança forte que ocorreu nesse ano vem à tona: a perda do irmão e a responsabilidade em cuidar da mãe e priorizar à família. Até que, em 2016, conseguiu, a pedido, ser exonerada do cargo e passou a ter mais flexibilidade para o cuidado com a mãe, com os filhos, visto que nessa mesma época vivenciava uma separação. Em maio de 2019, recebeu um convite para retornar para o cargo ocupado anteriormente, e o aceitou; pontua que já tinha um diagnóstico de câncer da mãe e que o desafio era grande diante do volume e da responsabilidade dessa função. No final desse mesmo ano, recebeu outro convite para assumir o cargo, símbolo DAS-3, e mais uma vez aponta o quanto foi desafiador, por ser uma área nova, e que optou por estudar muito para poder contribuir com algo consistente.

Até que em 2016 eu me afastei, por iniciativa própria, eu já tinha pedido o meu afastamento há um tempão, eu levei quatro meses até consegui sair do cargo. Aí ficou mais tranquilo né, a flexibilidade de vim um dia só, então eu conseguia dar conta, dar mais assistência à minha mãe. (M9, 2020)

[...] Em 2015 foi quando a gente teve a mudança de gestão no Estado e que houve uma vacância enorme dos cargos de gestão na Auditoria. (M9, 2020)

Eu me lembro que teve um dia que eu abri minha caixa do SISAUD tinha 46 atividades, eu sentei e chorei, porque foi bem difícil. (M9, 2020)

E paralelo a isso, nesse ano de 2015, eu tive... [parada, emoção] a morte do meu irmão em junho de 2015, tirou o meu chão, tirou o meu chão, até hoje é muito difícil isso para mim, pelo grau de afinidade que a gente tinha, sabe. E aí tudo que veio, com o desdobramento disso, a preocupação com minha mãe, na época minha mãe já tinha 85 anos, e a preocupação, o movimento tentar fazer com que ela fosse morar comigo. (M9, 2020)

E eu vou lhe dizer eu não tinha coragem de deixar a gestão, por mais que minha capacidade produtiva, tivesse impactado naquele momento pela situação pessoal em que eu estava vivendo, eu não tinha coragem, porque eu tenho muito compromisso com o trabalho. [...] (M9, 2020)

Até que em 2016 eu me afastei, por iniciativa própria, [...] então eu conseguia dar conta, dar mais assistência à minha mãe. Foi aí que meu casamento desandou, foi outro período difícil. (M9, 2020)

Até que eu voltei agora em maio de 2019 já no olho do furacão, que nessa época, pois em julho de 2017 minha mãe teve o diagnóstico do câncer de intestino. Porque o cargo de coordenação de equipe, aqui é uma responsabilidade e um volume de trabalho enorme. [...] (M9, 2020)

[...] era mais um desafio para mim, que era um universo que eu não conhecia, mas isso não me amedronta, muito pelo contrário, aquilo que não me desafia não me move. Então assim, é um mundo novo, eu tenho estudado muito, [...] enfim poder contribuir de alguma forma. (M9, 2020)

Alguns fatores a impulsionaram a assumir o cargo de gestão, e pontua que um deles foi o fato de não viajar por conta dos cuidados com a mãe, por ter uma estrutura familiar mínima e de não ter apoio e suporte. Além disso, a questão da confiança que o gestor maior lhe deposita, independentemente da remuneração do cargo, visto que, para estar no cargo, teve que montar uma estrutura de apoio para a família.

Assim no primeiro momento pra dizer a verdade em 2019 o fato de não viajar também, né, pesou, porque nessa época minha mãe já estava bem debilitada, eu ficava imaginando... “meu Deus, porque às vezes a gente vai para um lugar perto, de fácil acesso, mas às vezes a gente vai para o cabrobó do judas, que leva não sei quanto tempo para ir, não sei mais quanto tempo para voltar?” [...]. (M9, 2020)

Hoje assim, a não ser meus filhos e filhos dos meus irmãos, só temos eu e meu irmão e mais ninguém, então eu não tenho uma rede que possa me dar um suporte, eu não tenho pai, eu não tenho mãe, eu não tenho tio, eu não tenho primo, eu não tenho ninguém. (M9, 2020)

[...] eu precisei montar uma estrutura por conta dos meninos que me onerou, então, a questão financeira de jeito nenhum. E mesmo nesse cargo que é um DAS não é nada assim que justifique não, sabe. (M9, 2020)

[...] eu acho que é a questão da confiança também [...]. (M9, 2020)

Na dinâmica do trabalho na Coordenação, relata que gosta de acompanhar, planejar, discutir as atividades, contudo, pontua a dificuldade pessoal em lidar com aspectos relacionados com os seus subordinados, por causa do comprometimento e da priorização dada ao trabalho.

Na coordenação de equipe, eu gosto de acompanhar as atividades, entendeu, de sentar, planejar, de discutir, de gerir, eu acho bacana. O que eu acho mais difícil muitas vezes é de lidar com os auditores, não é que seja difícil, eu não tenho muita dificuldade de lidar mesmo com pessoas não. Mas o que me incomoda às vezes é a falta de comprometimento, a priorização que às vezes é dada a outras questões externas a Auditoria, isso me incomoda bastante. (M9, 2020)

A rotina de trabalho diante das demandas da casa e dos filhos requer uma organização e a ajuda de um terceiro, procurando sempre fazer o seu melhor. Relata que muitas vezes teve que levar trabalho para casa para evitar pendências, e hoje ainda o faz quando há demandas urgentes. Narra que as principais decisões, principalmente quanto a aceitar um cargo de gestão, são compartilhadas com os filhos e pondera as dificuldades, e se, de fato, vale a pena. Dessa forma, não há sentimento de culpa pela ausência maior em casa, pois tudo é conversado, e isso lhe permite ter serenidade para avaliar que aquilo que não foi feito foi porque não conseguiu fazer, como ir a uma reunião da escola ou levar para alguma festinha, contudo tem o olhar muito atento com os filhos.

[...] o meu dia começa cinco e trinta da manhã, [...] Ai os meninos saem para a escola e eu vou me arrumar para ir trabalhar [...]. Dependendo da empregada chegar para poder sair e vim trabalhar por conta da minha filha mais nova. (M9, 2020)

[...] na coordenação, correção de relatório fazia muito, por conta de em casa eu conseguir de noite e nos finais de semana, quando os meninos não estão em casa. Porque quando eles estão a concentração é mais complicada, mas de noite e nos finais de semana, que eles estão com o pai, eu corrigia muito os relatórios. (M9, 2020)

[...] E mesmo hoje ainda trago trabalho para casa, às vezes são demandas urgentes. (M9, 2020)

Eu não tenho a sensação de culpa por nada na vida, a cada dia eu procuro fazer o meu melhor, onde quer que eu esteja. Se eu estou no trabalho, se eu estou em casa, sabe, se eu estou com os meus amigos, então assim isso me dá muita serenidade para dizer, o que eu não fiz foi porque eu não podia fazer. [...] com os meus filhos, grandes decisões, não só grandes decisões eu compartilho tudo com os meus filhos. (M9, 2020)

[...] Então assim, então procuro me fazer presente sempre, às vezes eu consigo ir nas reuniões da escola, às vezes eu não consigo, entendeu, mas ok! E a gente tem outras formas de ir buscando as informações, às vezes consigo levá-los para as festinhas outras eu não consigo, faz parte também. (M9, 2020)

[...] eu tenho um olhar muito atento, extremamente atenta aos meus filhos, entendeu, e óbvio que no momento em que eu perceber que isso está intervindo de alguma forma eu vou ponderar e vou colocar na balança [...]. (M9, 2020)

Nunca pensou em se afastar ou abandonar a sua carreira tendo em vista a dificuldade de conciliar a sua vida pessoal, mesmo nos momentos mais difíceis, pois consegue se organizar e tem o compromisso com o trabalho. Dessa forma, utiliza-se da sinceridade e da transparência para se dedicar mais no trabalho em detrimento aos filhos em algum momento que precise e vice-versa.

Não eu nunca me afastei, mesmo quando a minha filha nasceu, foi um período difícil também, eu me lembro que chegaram a sugerir aqui, mas na época eu consegui me organizar, eu voltei a trabalhar [...]. (M9, 2020)

No dia em que a minha vida particular tiver demandas que eu precise deixar de fazer alguma coisa aqui, eu vou fazer. Por isso, no dia que eu precisar trabalhar um final de semana todo e não poder estar com os meus filhos porque existe alguma demanda para aqui, isso também vai acontecer, entendeu. Volto a dizer o jogo da transparência da honestidade é válido demais porque lhe dá serenidade para isso. (M9, 2020)

Não associa os desafios que enfrentou ao fato de ser mulher e pontua que não lembra de ter sido discriminada. A discriminação está em um tratamento diferente por alguma razão, com isso, a dificuldade percebida para se manter em um cargo de gestão é procurar fazer o seu melhor e com compromisso. Sempre é uma premissa de vida e um desafio pessoal. Assim, não tem planos em assumir cargos mais altos apesar de já ter sido convidada; e o fato de ter que estar mais disponível é um complicador.

[...] essa é uma premissa pra tudo na minha vida. Onde eu estiver, eu estou fazendo o meu melhor, com compromisso com aquilo que estou fazendo, entendeu, então assim, eu acho que o desafio é meu mesmo sempre. (M9, 2020)

Não pelo fato de ser mulher não. (M9, 2020)

Ser discriminada é ser tratada de forma diferente por alguma razão. (M9, 2020)

Planos não, eu me lembro que teve uma época que o Diretor veio conversar comigo para assumir uma Diretoria, primeiro que tinha que estar aqui 40 horas, e isso para mim é bastante complicado. (M9, 2020)

Acredita que existem características femininas que facilitam na ocupação de um cargo de gestão, como a flexibilidade, a pacificação, a facilidade em dirimir os conflitos; e atribui isso ao contexto da vida. Entretanto, aponta que o mundo é machista e que, no mercado de trabalho, essas características femininas podem vir a atrapalhar na escalada da mulher.

[...] é porque eu acho que de alguma forma as mulheres, pelo contexto da vida como um todo, têm mais flexibilidade, [...], na gestão de conflitos eu acho que a mulher dirimi melhor. (M9, 2020)

A mulher é mais pacificadora, de um modo geral, [...] a mulher, de um modo geral, sabe dirimir melhor os conflitos, tem mais jogo. Agora, assim, o mundo é machista, né. Nós mesmo mulheres nos comportamos, temos um comportamento machista, a gente não pode fazer de conta que isso não existe. (M9, 2020)

Para o enfrentamento dos desafios com relação a estratégias, utilizou de uma percepção que foi desenvolvida com a experiência de trabalho e vivenciada com um chefe autoritário, sendo, portanto, muito exigida e desenvolvida como a passividade de avaliar o momento e a forma propícia para abordar um assunto.

[...] Eu não sei se é porque eu já tive chefes diretos extremamente difíceis de lidar, com personalidades muito forte, muito autoritários assim, que isso sempre me foi muito exigido, entendeu, talvez eu tenha desenvolvido essa passividade por necessidade mesmo, de você enxergar o momento de falar. (M9, 2020)

Quando reflete sobre o passado, e na sua trajetória profissional, relata que não teria feito um novo vestibular e que teria prestado concurso público.

[...] eu não tinha feito vestibular de novo, eu tinha partido para estudar para concurso. Lá atrás em 97, isso eu teria feito diferente. (M9, 2020)

3.3.10 Trajetória da Mulher 10 (M10) na Ocupação de Cargo de Gestão

A trajetória profissional da M10 foi construída no serviço público e iniciou-se aos 21 anos de idade, quando prestou seu primeiro concurso público na área da segurança pública, permanecendo nessa função por cinco anos. Quando se formou

em Enfermagem, iniciou o trabalho na área de assistência na Estratégia Saúde da Família, estabelecendo-se por dois anos. Em sequência, teve a sua primeira experiência na gestão em um cargo comissionado como coordenadora do Programa Saúde da Família por um ano. Posteriormente, prestou seleção pública como bolsista pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) com lotação na Bahia, e deu continuidade como consultora do Ministério da Saúde pela Organização Pan-Americana da Saúde (Opas). Prestou concurso público para Auditora em 2005; e posteriormente em outro município da Bahia, estabelecendo dois vínculos públicos, além do ingresso na área acadêmica. Nunca teve pretensão de assumir cargo de gestão e procurou investir na sua carreira acadêmica e profissional, realizando seis especializações e um mestrado. No ano de 2017, recebeu o convite para assumir o cargo de Direção da Auditoria.

Eu comecei muito cedo no serviço público, com 21 anos eu ingressei na Secretaria de Segurança Pública, [...] aí eu fiquei como agente durante 5 anos. (M10, 2020)

[...] quando eu me formei, acho que no segundo dia depois de receber o diploma eu já estava assumindo uma unidade de saúde da família. E aí eu trabalhei na assistência, né, no programa saúde da família por 2 anos, aí depois eu assumir uma coordenação né, eu assumir a coordenação do PSF. [...] (M10, 2020)

[...] fiz uma seleção para o Ministério da Saúde pra bolsista do CNPq, [...] e logo em seguida eu fiz outra seleção para o MS também para consultora nacional. Foi quando eu passei nessa seleção de consultor nacional do MS pela Opas e fiquei 6 anos como consultora [...]. (M10, 2020)

[...] eu nunca quis assumir nenhum cargo de gestão, eu tinha isso na minha cabeça que era algo que não ia me contribuir. (M10, 2020)

Aí eu investir muito em estudar e em dar aula. Sempre que eu tinha um tempo livre, eu preferia estar na sala de aula também. (M10, 2020)

Foi quando eu assumir a Diretoria foi quando eu assumir um cargo de gestão, em 2017. (M10, 2020)

Nunca pensou em abandonar o serviço público. De forma momentânea, ocorre um desejo por mudar, mas se sente realizada e satisfeita. Acredita que foi direcionada para esse setor, tendo em vista a graduação em Enfermagem, com essa sequência de oportunidades, optou por esse caminho, o que resultou na paixão pelo trabalho no SUS, na área da gestão, da saúde coletiva, na

epidemiologia e na Auditoria, o que lhe permitiu ter uma visão geral do sistema. As opções para trabalhar no setor privado surgiram, contudo teriam que ser muito compensatórias financeiramente, além da identificação e da satisfação com o trabalho, pois tem uma carreira pública sólida e estável por ser concursada do estado e de um município.

Eu acho que eu fui mesmo direcionada a isso, não foi muito uma escolha, como eu fiz Enfermagem e aí as oportunidades eram muito voltadas para o serviço público à época. (M10, 2020)

[...] eu me apaixonei pela saúde pública, por trabalhar no SUS e acabou que foi uma sequência de... tudo me direcionava para o serviço público, para área da saúde coletiva, de gestão, e da epidemiologia. (M10, 2020)

[...] a Auditoria ela acaba que você tem uma visão geral do sistema, acaba vendo o sistema em todas as áreas, não só a saúde pública, isso sempre foi uma satisfação para mim. (M10, 2020)

Eu nunca pensei em sair, às vezes a gente tem um desejo de mudar mais era muito transitória, e aí eu preferir investir mesmo nessa área e me sinto realizada. (M10, 2020)

[...] por eu já ter uma vida estável, eu sou concursada no Estado, sou concursada no município, então assumir algo na iniciativa privada teria que também compensar financeiramente. Teria que ser algo que eu goste de fazer. (M10, 2020)

Ao descrever a sua trajetória profissional no cargo de gestão, aponta que foi um período enriquecedor; e apensar de, no início, não pensar em ocupar um cargo, hoje pensa diferente diante da experiência e vivência adquirida. Aborda que a sua experiência prática e teórica de 20 anos no SUS foi um facilitador e a ajudou muito como gestora. No entanto, narra uma certa dificuldade em algumas áreas específicas, como liderança, gestão de pessoas, comunicação, que lhe eram exigidas e nas quais tinha pouca experiência, sendo este o maior desafio.

Foi um período muito rico para mim, aprendi muito, assim, aquele pensamento que eu tinha de nunca assumir um trabalho como gestora, eu mudei, porque a gente sai diferente, quando assumi um órgão de gestão, e esses dois anos que eu estive na Auditoria me ajudou muito. Primeiro porque eu já tinha uma bagagem teórica muito forte, então eu conhecia o sistema, e assumir um cargo de gestão, quando você já trabalhou ou na ponta, ou quando você conhece o sistema, ajuda muito. (M10, 2020)

[...] É claro que áreas como liderança, trabalhar com gestão de pessoas, gestão de RH, tudo isso, eu sentia um pouco de dificuldade. Porque somos muito técnicos e acaba que nessa trajetória, a gente não tem uma

formação para gestão mesmo, como fazer uma gestão de pessoas, como trabalhar a comunicação, trabalhar as competências, as habilidades, é um outro momento. Você sai do técnico para trabalhar também nessas áreas. Então nessas áreas específicas, eu acho que eu teria que ter uma maior experiência e você acaba conseguindo no dia a dia, mas é um desafio. Acho que esse é o maior desafio. (M10, 2020)

Alguns fatores a impulsionaram a assumir o cargo de gestão, sendo, inicialmente, o convite e a identificação com os valores dos gestores à época, além de ser Auditora de carreira, ter experiência e de poder contribuir para a instituição, bem como o fato de o cargo de Diretor ser de suma importância para os Auditores, que fosse ocupado por Auditor de carreira. Dessa forma, refletiu, pois, caso negasse o convite, poderia vir uma pessoa que não era do quadro da Auditoria.

Primeiro foi o convite de quem partiu. Eu entendo que para eu assumir um cargo de gestão, eu tenho que me identificar com os valores daquela gestão. Isso foi um propulsor, e um outro também pelo próprio momento em que vivenciávamos na Auditoria. Naquele momento eu via que eu podia contribuir também, com os colegas, e com a própria instituição, com a minha experiência, por ser Auditora, então tínhamos um risco de vir para a Auditoria alguém que não era do quadro. Então esse convite, ele veio no momento que talvez se eu tivesse dito não, quem iria assumir a Auditoria na época naquele momento não fosse um Auditor de carreira. E para nós auditores é muito importante que nesse cargo de gestor, seja alguém da Auditoria, então isso também me impulsionou a assumir. (M10, 2020)

No âmbito de um cargo de gestão, a dinâmica do trabalho perpassa por tomadas de decisões, do aspecto da autonomia e da proximidade com a gestão maior, no nível mais alto, sendo, portanto, pontuados como aspectos positivos. Contudo, apesar de ser uma escolha muito consciente e compartilhada com a família, aponta que, ao aceitar o convite, o trabalho passou a ser sua prioridade; narrando como aspectos negativos a sobrecarga de trabalho e o alto nível de dedicação, tendo em vista uma rotina de trabalho de domingo a domingo, sem horário definido, sendo a adaptação fácil, pois sentia prazer em trabalhar e em ser útil.

O aspecto positivo é mesmo na tomada de decisão, você estar mais próximo da gestão no nível maior, você tem uma autonomia para decidir, eu acho que isso é muito bom para o gestor. (M10, 2020)

O negativo é a sobrecarga de trabalho, exige muita dedicação, eu não sei se é meu perfil então eu realmente tinha uma carga de trabalho muito pesada como gestora, mas foi uma escolha. Isso para mim era muito claro,

quando, eu assumi, eu conversei com minha família. Eu tinha muito claro que naquele momento o trabalho estaria na escala de valores em primeiro lugar. (M10, 2020)

Então a minha carga de trabalho era de domingo a domingo e com o perfil do secretário isso poderia começar as duas da manhã ou as sete da manhã e terminar meia noite. Então assim, não tinha um horário definido de trabalho. Poderia ser sábado, domingo de madrugada, então era muito o reflexo do gestor, do secretário e equipe toda tem que entrar nesse ritmo. E realmente eu entrei, eu gosto de trabalhar de me sentir útil, então acho que foi fácil essa adaptação. Para mim era uma sobrecarga mais era prazeroso fazer parte desse processo. (M10, 2020)

Apesar de não ter família próxima na Bahia, relata um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, pois, apesar de ter dois vínculos públicos, havia os acordados e o planejamento familiar, com atribuições definidas com o marido. Sempre se esforçou para não sentir culpa de estar trabalhando e de deixar a filha em casa com o pai por conta de viagens de até 15 dias. Contudo, a dificuldade de deixar o filho com terceiros lhe fazia sentir angústia; o que, acrescentando o fato de não ter um suporte familiar, culminou na decisão de não ter um segundo filho, pois a vida se resumia ao trabalho e aos cuidados com o filho. Ademais, ao assumir o cargo de gestora, esse distanciamento familiar foi muito sentido, todavia relata a ajuda de terceiro na gestão da casa.

Como eu tenho dois vínculos, sempre trabalhei nesses dois vínculos, então a minha rotina sempre foi muito equilibrada entre trabalho e família. Então eu sempre me trabalhei para não sentir culpa, mesmo quando minha filha nasceu lá em 2005, quando eu tinha dois empregos, à época eu era ainda consultora do Ministério da Saúde, eu viajava quinze dias e ela era bebezinha, ficava com o pai sozinho. (M10, 2020)

E aqueles momentos em que eu estou com a família é dedicado a eles. Então a gente sempre trabalhou muito claramente aqui em casa, essa divisão. A importância do trabalho, a importância da família, o tempo com a família, mas também o valor do trabalho. É muito bem acordado, qual é o papel de cada um. (M10, 2020)

[...] não temos nenhum parente aqui na Bahia. Então nós passamos por momentos muito difíceis, quando decidimos ter um filho e de não ter esse suporte familiar. Os primeiros anos realmente foram pesados. Porque dependíamos de babá, de um suporte externo, e quem é mãe sabe, aquela angústia que é você deixar seu filho com alguém estranho, principalmente quando pequenos. Mas isso a gente também tentou equilibrar durante todo o tempo, acho que isso favoreceu para que a gente não tivesse o segundo filho. Porque foi bom, mas ao mesmo tempo dolorido essa questão, vivíamos em função dela, não existia algo além do trabalho e dela. Ou era o trabalho ou era ela para tentar suprir essa lacuna de tempo. (M10, 2020)

A Auditoria, quando eu assumi a Diretoria, eu acho que foi o período que eu fiquei mais distante da minha família. Eu tenho uma pessoa que trabalha comigo, ela é maravilhosa, meus pés e minhas mãos, minha casa é dela. (M10, 2020)

Apesar dos acordos, mas você sabe que tem alguns momentos que eles estão gritando, mesmo em silêncio, para que você esteja mais presente. (M10, 2020)

Relata que nunca se afastou da sua carreira ou pensou em abandonar o seu trabalho em virtude de não conseguir conciliar a sua vida pessoal e profissional; e que, mesmo em licença-maternidade, estudou para a prova do concurso de Auditora. Narra ser muito resiliente; e mesmo com uma rotina com muitas atividades, sua vida foi pautada de muito esforço para conquistar o que tem hoje e que merece ser valorizado, visto que considera como um prêmio que ganhou da vida, pelos momentos difíceis que passou até chegar onde chegou.

Até minha licença-maternidade eu tirei para estudar para o concurso de Auditor, então era minha filha no peito e as vistas no computador estudando. Porque o edital saiu quando ela nasceu. (M10, 2020)

Olha eu sou muito resignada em relação a isso, eu não sei se é resiliência, mas nunca eu pensei, talvez assim, pela minha origem, de onde eu vim, renunciar a isso, para ter um conforto não existe na minha cabeça. Então eu venho de uma realidade em que eu sou uma sobrevivente, eu consegui sair daquele ciclo da pobreza, que é muito difícil. Então para mim hoje ter dois vínculos, mesmo nessa vida corrida que eu tenho é um prêmio. (M10, 2020)

[...] eu já passei por tantas coisas piores lá atrás, que isso aqui para mim é um conforto é algo que eu ganhei com muito esforço e que merece ser valorizado, eu não penso em abandonar. (M10, 2020)

Em relação à trajetória de vida, aponta dificuldades em conquistar alguns papéis e lugares na sociedade com respeito e valorização devido à discriminação, ao preconceito pelo fato de ser mulher, negra e nordestina. Contudo, atribui o seu status atual à educação, sendo o divisor de águas na sua vida, além da oportunidade de estudar em uma faculdade pública. A discriminação ocorre de uma forma velada por meio de rótulos, mas que nunca a ofendeu, e o fato de ser mulher exige uma demonstração diária de mérito pelas conquistas, da competência, e da responsabilidade com o trabalho. Todas as oportunidades que surgiram na sua vida foram porque batalhou e conquistou sem interferências políticas, e, sim, por ser

técnica; e acredita que, por esse motivo, tem que trabalhar em dobro para mostrar a competência.

Eu sou mulher, sou negra, sou lá do sertão do Ceará, então tudo é mais difícil para você conseguir papéis nessa trajetória. Tem discriminação, tem preconceito, então para mim não foi diferente. Eu acho que, por ser mulher e de onde eu vim, eu acho que sempre é mais difícil conseguir assumir esses papéis e ter um lugar definido, seu, na sociedade, de respeito, de valorização. (M10, 2020)

Então eu valorizo muito a educação, o conhecimento porque se não fosse essas oportunidades que eu tive na vida, de estudar numa faculdade pública, de sair lá da cidade onde eu saí, conseguir passar no vestibular na universidade pública, fazer toda essa minha trajetória dentro de um sistema público educacional, eu não estaria onde eu estou. Para mim a educação foi um divisor de águas, foi o que me salvou. (M10, 2020)

De racismo eu nunca sofri racismo, aquilo que me machucasse, aquilo que você escuta de racismo é aquela coisa que é chata. “Oh você não é negra, você tem o cabelo liso, você tem o nariz fino. Você não é negra!” As pessoas ficam lhe rotulando dessa forma, ou porque você estudou e elas acham que você é diferenciada, então tem esse racismo velado que nunca me ofendeu. Mas em relação à discriminação, sabemos que por sermos mulheres a gente precisa provar, estar provando todos os dias que você é competente, que você é responsável, que você está ali por méritos seu, não é porque tem um padrinho, porque você tem alguém por trás, lhe dando as oportunidades. (M10, 2020)

Então as chances que eu tive foram minhas, eu mesmo fui lá e batalhei. O concurso que eu estudei, que eu passei, o cargo que eu assumi, foi por ser técnica, todo mundo sabe que eu não sou política, não tenho partido, que não sou de partido político, então tudo isso é um peso, porque você tem que trabalhar dobrado para mostrar a competência. Acho que nós mulheres ainda passamos por tudo isso muito forte. (M10, 2020)

A dificuldade de conquistar e se manter em um cargo de gestão perpassa pela compatibilidade entre os valores individuais e morais da pessoa, uma vez que, havendo divergência desses valores com o gestor maior, gera uma discordância em permanecer e assumir esse cargo. Dessa forma, por mais técnico que seja para o cargo, questões políticas são inerentes e, com isso, nem sempre existe a avaliação dos seus resultados, e, sim, pela ideologia ou preferências políticas.

No momento em que você decide como posição sua seguir os seus valores morais e ideológicos, [...] isso pode ir de encontro com o gestor maior e claro essa divergência de valores faz com que você não permaneça no cargo. Então você tem que ter muita clareza de quais são os seus valores, e se eles são passíveis de serem flexibilizados. Se você acredita em algo que não pode ser flexibilizado, com certeza isso pode interferir num cargo de gestão. Até porque o cargo de gestão, por mais técnico que você seja, ele tem uma linha tênue com o político. (M10, 2020)

Então no serviço público nem sempre os resultados, os seus resultados são avaliados. Infelizmente ainda você é avaliado pelo lado político que você está, pelas suas preferências ideológicas e não pelos seus resultados. (M10, 2020)

Relata que, pelo fato de as mulheres possuírem um lado mais humanistas e serem mais sensíveis e observadoras, entende que são características que facilitam na ocupação do cargo de gestão. Entretanto, pontua que há limites, pois, em situações em que o gestor tem que assumir o papel de líder e se diferenciar, não pode deixar que essas características femininas limitem ou dificultem a ação para resolução do problema.

Eu acho que facilitam, somos mais sensíveis, nós mulheres somos mais observadoras, temos um lado mais humanista, mais sensível. (M10, 2020)

Ela pode interferir se você não souber separar. Eu acho que tudo tem que ter limites não dar para você ser sensível até o ponto de qualquer problema você entrar em pânico, você entrar em desespero, de você chorar junto e ninguém saber que existe um gestor e que existem um outro lado, um colaborador e que precisa ser definido um papel de liderança. [...] Acho que você tem que ser aquela pessoa que vai coordenar, que vai ter que ter aquele momento e dizer, eu sou neutro e aqui, eu estou para resolver. Não dá para você por ter essas características e não assumir o seu papel. Tem que estar bem diferenciados. (M10, 2020)

A respeito de estratégias de enfrentamento dos desafios na ocupação de um cargo de gestão, pontua a necessidade de trabalhar em equipe, de saber ouvir os técnicos, pois sozinha não se avança, sendo necessário esse suporte.

Uma das estratégias é o trabalho em equipe, se você trabalhar de forma isolada não consegue. Eu tinha uma equipe maravilhosa, que me dava um suporte fantástico! Eu era guiada pelos meus técnicos, toda a equipe, os Diretores, os Coordenadores, eles tiveram papel importantíssimo durante a minha permanência como gestora. Sem eles, eu não teria avançado de forma alguma. Ter uma boa equipe, uma equipe técnica que lhe dá suporte, saber ouvir essas pessoas é essencial. (M10, 2020)

Ao analisar a sua trajetória de vida profissional e olhando para o passado, procuraria investir na sua carreira acadêmica, como fazer prontamente um mestrado, um doutorado, pois sempre se dedicou muito ao trabalho. Todavia, reflete

hoje que se sente cansada, que no passado teve oportunidades, mais tempo, mas não a maturidade necessária para enfrentar um doutorado.

Eu acho que teria, sim, por exemplo, eu sempre me dediquei muito ao trabalho e eu deveria em alguns momentos ter investido um pouco mais na minha carreira acadêmica. Hoje eu estou um pouco cansada para enfrentar um doutorado, eu tive oportunidade lá atrás, tinha tempo, mas eu acho que eu não tinha maturidade para fazer isso. Então a gente tem tempo, mas não tem a maturidade. (M10, 2020)

No final, acrescenta dizendo o quanto é importante que as mulheres assumam esse papel de gestora e pontua que muitas não assumem por medo, por insegurança. Afirma ainda que é difícil, mas ao chegar lá, consegue-se realizar um bom trabalho. Com isso, afirma o quanto foi enriquecedor, fortalecedor esse período que foi gestora, além da oportunidade posterior que teve de se autoavaliar e verificar as falhas cometidas e os pontos que merecem ser aperfeiçoados, melhorados, para quando assumir um cargo de gestão; dessa forma, buscou se capacitar.

Às vezes nós não assumimos por medo, por insegurança, mas quando a gente chega lá, a gente consegue fazer um bom trabalho, então talvez esse seja o meu recado para todas as mulheres, que não tenham medo, que no início é difícil mas a gente dá conta, então isso nos fortalece, como mulheres, esses papéis a gente precisa assumir. E isso acho que foi para mim, assim de grande valia esse período, [...] e eu aprendi, mas quando eu sair esse último ano que eu tirei para avaliar o que eu poderia melhorar como gestora aquela época, eu investir em formação, em curso nessa área para ver como eu poderia ter sido melhor como gestora, acho que isso também me fez crescer, tanto durante o que eu errei, isso eu identifico muitas falhas como gestora, porque não é só a competência técnica que você tem que ter, e assim, eu conseguir hoje, nesse último ano visualizar isso. (M10, 2020)

3.3.11 Trajetória da Mulher 11 (M11) na Ocupação de Cargo de Gestão

A trajetória profissional da M11 iniciou-se em 1995 com a formatura em Enfermagem e o ingresso na Escola Paulista de Medicina, quando foi aprovada em segundo lugar, na primeira turma de Residência de Enfermagem, especializando-se e atuando na área de Nefrologia. A partir daí, trabalhou na área hospitalar na cidade paulista, quando resolveu retornar para a sua cidade natal por saudade da

família e do lar. Quando do seu retorno, em 1999, foi convidada a trabalhar em um hospital privado baiano, e teve a sua primeira experiência na área da gestão, quando assumiu uma coordenação. Um ano depois, assumiu outro vínculo empregatício em outro grande Hospital; mas sempre muito interessada e zelosa pelos controles de custos e de materiais, no âmbito do seu cotidiano, realizava essa atividade sem saber que já estava experimentando o fazer Auditoria. Dessa forma, pediu uma oportunidade na empresa para atuar na Auditoria Interna, sendo esse o seu primeiro contato com área. Em 2002, prestou concurso na área de Auditoria Interna em empresa que atuava, entre outros segmentos, na área de Plano de Saúde em nível Nacional. Dessa forma, passou a ser a primeira enfermeira auditora da empresa, lançando-se, em 2005, em uma seleção interna de nível nacional para o cargo de gestão da área de saúde. Relata, de fato, que nessa posição se via como gestora, permanecendo até o ano de 2011. Narra que durante esse período tomou a pior decisão da sua vida quando pediu demissão dessa empresa e se aventurou em um cargo comercial em um grande projeto hospitalar, contudo, arrependeu-se e pediu para o chefe da empresa anterior para retornar ao cargo, que se encontrava com um substituto interino.

Em 1995, a Escola Paulista de Medicina que hoje é a Universidade Federal de São Paulo, ela lançou o primeiro curso de Residência em Enfermagem e eu fiz essa prova, eram três vagas e eu fiquei em segundo lugar. Eu morei em São Paulo quase cinco anos, o curso durou dois anos, era um internato mesmo que a gente ficava dentro do hospital e recebia uma bolsa para ser estudante, porque a gente também trabalhava, a gente aprendia trabalhando e a minha área de atuação, eu escolhi a área de Nefrologia. (M11, 2020)

[...] Quando eu finalizei a residência, eu ainda continuei trabalhando lá em São Paulo com hemodiálise, com transplante renal, sempre na área da assistência. (M11, 2020)

[...] a gente chamava de organização das contas, então as contas da UTI eu tinha esse hábito, eu nem sabia que já estava fazendo Auditoria, mas já estava em mim, eu tinha o hábito, de me preocupar com o que se utilizava com o paciente, eu tinha uma preocupação com o desperdício e tinha uma preocupação porque a gente escrevia coisas e não explicava o porquê usou tanta coisa, eu tinha essa preocupação, que já era um olhar de auditor, mas não sabia que era. (M11, 2020)

[...] a vaga passou para ser para toda a gestão de saúde da Unidade, a Auditoria, uma parte da assistência programa saúde da família, com toda área de saúde. E aí eu me vi gestora, realmente gestora com todo um olhar

além do assistencial, mas também do administrativo, gerindo mais de 100 pessoas, foi em 2005. (M11, 2020)

[...] um belo dia eu recebi um telefonema dele me ofertando o dobro do salário que eu recebia para eu ser gestora comercial do hospital [...] E eu aceitei, eu pedi demissão, foi uma coisa boa, mas ao mesmo tempo foi a pior decisão que eu tomei na minha vida. (M11, 2020)

[...] e aí um dia eu liguei chorei e pedi perdão e que se tivesse oportunidade de eu voltar que deixasse eu voltar, eu me arrependi. Com seis meses e não tinha ainda tido a seleção do cargo, tinha uma pessoa interina. (M11, 2020)

Com isso, aponta duas grandes alegrias na sua vida profissional que ocorreram no ano de 2006: a aprovação no concurso de Auditora em Saúde e a retomada para o cargo de gestão na empresa que havia pedido demissão. No entanto, aponta que foi um dilema nesse momento entre o retorno à empresa que havia lhe concedido uma nova oportunidade e o ingresso como Auditora no estado, realizando paralelamente essas duas atividades até 2011. Ao optar por esse caminho, viu-se sobrecarregada, em um ritmo de trabalho intenso, o que culminou, naquele momento, na perda do segundo filho na gestação em 2009 e na decisão de pedir demissão do cargo na empresa privada, lugar em que trabalhava feliz, mas que era preciso frear essa dedicação à profissão. Relata que nunca pensou em abandonar a sua vida profissional e que esse é um exemplo que passa para os filhos, apesar das atividades, das viagens e das dificuldades em conciliar. Sempre teve o apoio do marido e reconhece que a família vem sempre em primeiro lugar, contudo, arrepende-se um pouco por, momentaneamente, ter priorizado o trabalho em detrimento da família e, principalmente, do filho, mas que era necessário, pois se dedica muito quando faz a opção em assumir um cargo.

E aí nesse ano de 2006 eu tive as duas melhores novidades da minha vida profissional, primeiro que eles aceitaram, [...] uma semana depois saiu o resultado do concurso, e eu fui aprovada e aí eu fazia "meu Deus, o que é que eu vou fazer agora?" [...] Assumir o compromisso, e passei no concurso. (M11, 2020)

E em 2005 eu também fiz a prova para o concurso para Auditor em saúde pública e fui aprovada, mas eu só fui convocada em 2007. (M11, 2020)

Aí fui, voltei e fiquei durante 5 anos como gestora e na auditora do SUS, [...] nessa trajetória, eu engravidei em 2009, porque eu sempre quis ter um outro filho, e eu perdi uma criança com 5 meses de gravidez. (M11, 2020)

[...] como é que eu conseguir dar conta disso tudo enquanto mãe e conseguir galgar tanta coisa! Eu sempre valorizei, quem me conhece sabe que minha família está em primeiro lugar, não tem nada mais importante para mim. Mas até para fazer entender aos meus filhos, e para fazer entender a minha filha hoje a importância da profissão na vida de alguém, eu nunca deixei de trabalhar. Eu nunca abdiquei do trabalho para me dedicar só aos filhos. [...]. Eu sempre estive fazendo alguma coisa além de ser mãe e dona de casa, e eu dei a sorte de ter um marido que me compreende completamente e que sempre me apoiou em todas as minhas decisões e confesso que houve um momento muito difícil [...]. (M11, 2020)

[...] eu acho que teve um momento da minha fase, da minha trajetória profissional que eu dei mais atenção à profissão do que à minha família, principalmente a meu filho. E me arrependo um pouco nisso. Mas era necessário porque quando entro no movimento pelo menos eu, de assumir um cargo eu realmente eu entro de cabeça. (M11, 2020)

E me fez enxergar que eu tinha que parar, frear essa minha dedicação tão grande na profissão foi quando eu perdi minha filha, aos cinco meses de gravidez. [...] aí eu tomei a decisão de pedi demissão. A decisão mais difícil profissional que eu tive. Eu fico até emocionada quando eu lembro dessa época! (M11, 2020)

A opção e a escolha pelo serviço público se deram pela paixão pelo SUS, quando teve a oportunidade de estudar e conhecer ainda no trabalho anterior. Dessa maneira, desejava associar o SUS ao trabalho na saúde pública, mas não na área da assistência. Foi quando descobriu a Auditoria do SUS, e começou a se interessar e estudar, até que surgiu a oportunidade do concurso para essa área. Assim, no ano de 2007, entrou na Auditoria SUS Bahia e se encantou pelo trabalho, por alguns colegas; e destaca que, na sua formação profissional, não teve a oportunidade de conhecer o SUS com um olhar diferenciado e com a devida importância.

[...] então eu tive que estudar o SUS para compreender que programa era aquele que a empresa estava adotando como um programa de saúde suplementar, e aí eu me apaixonei pelo SUS, eu fiquei, como até hoje eu sou apaixonada pelo SUS. [...] Então juntou, mas eu não queria voltar para assistência, eu não queria mais, então eu sempre fiquei pensando como é que eu associaria o SUS na minha vida, enquanto profissional, já que eu tenho um olhar tão grande sobre Auditoria. [...] e aí eu descobrir a Auditoria do SUS, que eu não conhecia, eu descobrir que o SUS tinha uma Auditoria, e fui estudar sobre o que é uma Auditoria, antes de estudar para concurso [...]. (M11, 2020)

[...] Quando eu passei a ser auditora do SUS eu me apaixonei, quando eu cheguei aqui como auditora, eu tinha idolatria por algumas pessoas aqui dentro, por alguns colegas [...] na minha faculdade a saúde pública não era enfatizada de Enfermagem, eu nunca tive uma aula como eu dou, pra falar do SUS, sobre a importância dele, pra conquistar as pessoas, [...]. (M11, 2020)

Ao transcorrer sobre sua trajetória na Auditoria em cargos de gestão, aponta que sentiu muita falta de gerir e que se colocou à disposição da Diretoria à época, que desconhecia a sua experiência nessa área, o que acabou tornando possível a nomeação, a princípio, no período de 2011 a 2012, em um cargo símbolo DAS-3, iniciando assim a sua contribuição no setor público. Nessa oportunidade, teve a aproximação pela área de educação e passou a estudar esse universo, o que acabou por fortalecer a paixão acadêmica. Em sequência, prestou outro concurso e acabou assumindo uma coordenação, deixando o cargo DAS-3 da Auditoria, foi quando se afastou do trabalho tendo em vista a gravidez difícil. Quando do retorno ao trabalho na Auditoria, foi convidada pelo gestor maior a assumir o cargo de Diretoria-Geral símbolo DAS-2B, permanecendo do período de 2013 a 2014, um ano e quatro meses. Nessa época, reporta que estava muito envolvida com atividade acadêmica, sendo convidada para dar aula em vários lugares; e acabou vivenciando mais um período de sobrecarga de trabalho, resolvendo diminuir o volume de aula, foi quando entrou um novo gestor maior e resolveu pedi exoneração, retornando para esse cargo em maio 2019.

[...] eu senti uma falta enorme de gerir, [risos], [...] e aí falei da minha experiência, ele não conhecia e aí ele se encantou. [...] E aí na semana seguinte ele me convidou para ir para Educação Permanente, o que fortaleceu a minha paixão acadêmica, porque eu tive que estudar mais sobre isso, entender melhor esse circuito de capacitações, [...]. (M11, 2020)

[...] eu estava também como auditora da empresa Delta na época, e lá eu também acabei assumindo uma coordenação [...]. (M11, 2020)

[...] e eu precisei me afastar, porque eu tive uma gravidez muito difícil, muito parecida com a gravidez que eu tive da outra menina [...]. (M11, 2020)

E nessa época eu estava super envolvida com a área acadêmica, já estava dando aula, muita aula, eu me lembro que eu ficava exaurida, eu saí daqui e ia dar aula à noite [...] Aí eu comecei a perceber que eu estava na mesma linha daquela época, porque a gente aprende né. [...] E aí eu dei um tempo nas aulas, aceitei só algumas, e fiquei aqui [...]. (M11, 2020)

Alguns fatores a impulsionaram a assumir o cargo de gestão na Auditoria, como a oportunidade gerir e de fazer algo no âmbito da sua carreira profissional, além de contribuir para gestão pública, tendo em vista a importância da Auditoria

como ferramenta de gestão e de educação em saúde, papel esse que vai além da fiscalização. Em relação à dinâmica do trabalho, aponta algumas possibilidades que a desafiam e a motivam a seguir em frente; e aponta a identificação com a equipe. Entretanto, como aspecto negativo, relata o valor financeiro do cargo, que não é bom, diante das responsabilidades assumidas, além de ter que lidar com a falta de clareza de alguns gestores quanto ao papel da Auditoria, e de ter que ser imparcial ao tomar decisões, considerando que hoje está no cargo e amanhã estará entre os colegas.

Primeiro a oportunidade de fazer melhor pela minha carreira, de conseguir gerir algo que é meu verdadeiramente, algo completamente diferente de todos os outros cargos que eu assumi. Então a possibilidade de fazer algo que eu própria iria me beneficiar enquanto carreira, é a coisa mais importante. Segundo contribuir para a gestão pública, porque eu compreendo realmente que a Auditoria é uma ferramenta para à gestão e terceiro fazer compreender a todos, colegas e gestores que a Auditoria é um processo de educação em saúde, porque eu compreendo que para além da fiscalização, da recomendação de punição, está a educação [...]. (M11, 2020)

A equipe é muito gostoso trabalhar aqui, porque são pessoas que eu gosto [...]. (M11, 2020)

O salário não é bom, então não é uma coisa boa, [...], porque a gente tem a mesma responsabilidade ou até muito maior, [...]. (M11, 2020)

[...] é muito difícil você manter a imparcialidade, então eu acho que isso é um ponto bem complicado, [...] Pessoas que são meus colegas, que hoje eu estou aqui e amanhã eu vou estar com eles, entendeu, tomar essas decisões, então é muito complicado. (M11, 2020)

Na trajetória profissional, ao narrar sobre os desafios e obstáculos vivenciados e superados para conciliar a vida pessoal com a profissional, aponta que não é fácil esse equilíbrio e que é um desafio. Ademais, relata que o equilíbrio é não misturar a sua vida pessoal com a profissional e tentar resolver os problemas ou situações de cada espaço no seu espaço. Outro aspecto levantado é de estabelecer um limite que inclui negar uma oportunidade profissional que não vai lhe trazer paz pessoal e familiar; portanto, quando se encontra esse equilíbrio, consegue-se desempenhar bem o seu papel de gestor.

O grande segredo [...] e é um desafio, talvez pessoas que tenham 30, 40 anos de gestão e talvez não tenham conseguido esse equilíbrio que eu vou falar, mas é quando você encontra esse equilíbrio que você consegue lidar bem com todas as situações. O equilíbrio está em você não misturar, em

you sair daqui e deixar aqui o que precisa ser resolvido amanhã, e você deixar na sua casa o que você pode resolver quando voltar. (M11, 2020)

Quando você consegue encontrar esse limite, você consegue passar bem por qualquer gestão, não só aqui na Auditoria, na gestão pública, privada, em qualquer gestão, mas não é fácil, não é fácil. (M11, 2020)

Outra coisa que é importantíssima saber o seu limite, então às vezes você vai precisar dizer não a uma grande oportunidade para você dizer sim a sua paz pessoal, a sua paz familiar, então isso também só o tempo me fez perceber. (M11, 2020)

Quanto ao marido, sempre foi o seu maior apoiador e incentivador. Apesar de assumir toda a tarefa do lar e dos filhos, tenta se policiar para não minimizar o papel de pai pelo fato de tomar para si o cuidado de tudo de forma enérgica, justamente pela falta de tempo. Relata que esse é um exercício que faz, de se conter e ter paciência para que, no tempo do outro, ele possa resolver as situações também, pois acaba atropelando as coisas; e pela prática e resolutividade, passa na frente. Contudo, relata que a casa do pai sempre foi um apoio, principalmente quando dava plantão noturno no hospital, e continua até hoje, pois tem uma mãe de criação que a ajuda com os filhos.

[...] quem cuida da casa sou eu lá, os meninos, tudo é comigo. Às vezes eu tenho até, que foi uma coisa que eu aprendi, [...] porque senão ele perde o papel de pai, porque eu sempre acabei abarcando tudo, e essa questão de você não ter tempo, você não tem a paciência de deixar o outro resolver porque você sabe que você vai resolver aquilo rapidinho, aí você se mete, atropela, então esse exercício de dar esse tempo é uma coisa importantíssima, [...]. (M11, 2020)

Ele sempre me doou esse apoio, mas eu tenho algo muito importante que é a casa de meu pai [...] E eu tenho uma mãe de criação que me criou e é como uma avó para os meninos. [...] eu sempre deixava quando eu dava plantão noturno, [...] ele dormia na casa de meu pai, [...]. (M11, 2020)

Quanto ao enfrentamento de desafios na sua trajetória pelo fato de ser mulher, relata que, na gestão pública, nunca teve dificuldades, sempre soube se posicionar e se impor, mas que teve uma época da sua carreira profissional, fora do serviço público, que sofreu discriminação e foi excluída no trabalho, das decisões inerentes às suas atividades, com a justificativa de não ser capaz de desempenhar, inclusive sofrendo também assédio sexual, e que isso a adoeceu.

Aqui na gestão pública [...]. Eu nunca tive nenhuma dificuldade de me imprimir, de me impor e de ser respeitada. (M11, 2020)

[...] eu sofri até assédio, assédio inclusive sexual, e foi muito difícil, foi uma época que me adoeceu [...]. (M11, 2020)

Já nesse momento, que eu estava passando por um assédio eu estava sendo discriminada, ações que eu poderia e que seriam inerentes à minha gestão foram passadas para outra pessoa, e com a justificativa de que eu não teria a capacidade de assumir. (M11, 2020)

Acredita que, no setor público, para conquistar e se manter em um cargo de gestão, envolve a questão política, por ser um cargo comissionado, e que, no caso da Auditoria, a relação é técnica. Aponta ainda que, ao longo da sua trajetória, foi convidada a assumir cargos de gestão por ser técnica, além disso, conquistou também por meio de seleção interna no setor privado.

[...] no nossa aqui não, mas na gestão pública com certeza, com certeza, é o que mais tem também, são os cargos comissionados que são indicação política, [...]. (M11, 2020)

O cargo de direção de Auditoria no componente Bahia é técnico, não é político, tentou-se ser, mas a gente conseguiu superar essa tentativa, e não é só de mim, é de todas as pessoas que tiveram aqui, são pessoas por indicação técnica, não foram por indicação política. (M11, 2020)

Concorda que as características femininas podem facilitar na ocupação de um cargo de gestão, como a flexibilidade, a sensibilidade, o olhar crítico, a intuição, a sedução no sentido de fazer o outro compreender. Todavia, aponta que se essas características forem exageradas e em excesso, podem comprometer o momento de tomada de decisão e deixar passar o “time”, apesar de optar por uma gestão inclusiva e considera isso um ponto positivo. Com isso, relata que essas características podem dificultar na ascensão da mulher em cargos mais altos, pois a mulher, nessa posição, é muito mais visada e observada principalmente pela outra mulher, pois a sociedade está acostumada a ver os homens nessas posições; e existe um questionamento do porquê ela e não ele que estar nessa posição. A reflexão que faz é de que as mulheres enquanto gestoras devem entender que não há gênero para ocupar o cargo, e, sim, a técnica; e complementa relatando que existe muito preconceito de que o homem tem mais capacidade para ocupar um cargo de gestão, pois é mais duro, frio e autoritário e que não é a visão de liderança

de hoje. As mulheres demonstram, por meio do seu trabalho, ocupando esses espaços, que não é esse o caminho, inclusive com evidências de estudos que sinalizam para a produtividade dessas gestoras em relação ao homem.

Tem, eu acho que para facilitar o jogo de cintura, a sensibilidade, o olhar crítico que muito maior do que o do homem, a coisa da intuição que o gestor tem que ter, aquele “feeling” [...]. (M11, 2020)

A mulher é mais sedutora, não no sentido de seduzir sexualmente, mas ela é mais sedutora em fazer o liderado compreender a necessidade de algo, pela sensibilidade, [...]. (M11, 2020)

A sensibilidade em excesso é um ponto negativo, em alguns momentos você tem que ser frio, tem que tomar uma decisão e ponto. Mas aí você tem que se basear em argumentos técnico, eu estou tomando essa decisão porque não foi me dado alternativas. [...] as mulheres que têm uma sensibilidade maior, às vezes esse excesso de sensibilidade faz ela perder o time entre inclusão e exclusão, entre tomada de decisão, então eu acho que é complicado. (M11, 2020)

[...] Então a mulher gestora, a mulher no poder ela é um ponto de visão inclusive de outras mulheres, que talvez seja o nosso maior inimigo. Então se ela já é visionada, no momento em que ela galga algo maior, os holofotes vão para cima dela, é diferente de um homem, porque as pessoas já estão acostumadas, dos homens estarem em lugares superiores. [...]. (M11, 2020)

[...], não existe gênero para ocupar uma posição, você tem técnica, não interessa se é Auditor homem, Auditor mulher, é a pessoa. É a capacidade técnica, mas isso é difícil, ainda é muito difícil, porque existe o que você me perguntou antes, um preconceito, um olhar de que o homem sempre vai ser mais capaz do que mulher para ocupar um cargo principalmente de gestão. Onde muitos entendem que tem que ser duro, tem que ser frio, tem que ser autocrático, e não é, a visão hoje de liderança é algo complementemente diferente disso, por isso que as grandes empresas, os grandes negócios são geridos por mulheres, e quando são geridos por mulheres, os estudos [...] as evidências provam que os resultados são muito mais produtivos do que por homens, claro com todas as exceções que nos cabem respeito, principalmente porque seria um preconceito dizer isso, simplesmente. (M11, 2020)

Para o enfrentamento dos desafios na ocupação do cargo de gestão, tem como ponto principal o trabalho em equipe, a participação, o envolvimento e o alinhamento na gestão, além da inclusão na tomada de decisão, o *feedback* dos resultados, os argumentos técnicos, a transparência e a comunicação. Assim, entende que o gestor não gere sozinho. Ao se utilizar dessas estratégias, não se põem em dúvidas as atitudes, transmitindo, dessa forma, confiança.

Quando você envolve a equipe, quando a sua gestão é uma gestão participativa e inclusiva, você não se preocupa com o olhar lá de fora, porque todo mundo está falando a mesma língua. Um gestor inteligente, ele inclui a equipe nas suas ações, nas suas definições, nas suas decisões e ele dar o retorno à equipe do que foi o resultado. A equipe ela faz parte, o gestor ele não pode gerir sozinho [...]. (M11, 2020)

Mesmo que eu não consiga prevenir a ação para que ela seja em equipe, na detecção da necessidade da medida imediata, eu tenho que posteriormente comunicar o que foi feito, porque assim eu envolvo as pessoas em tudo que está acontecendo, [...], então a transparência na gestão é uma técnica para que as coisas funcionem bem, a transparência, a inclusão com a participação de todos, e para tudo isso o argumento técnico [...]. (M11, 2020)

Ao refletir sobre a sua trajetória, diz-se feliz com tudo o que construiu e que fez pautada na ética e no amor. Lembra que iniciou o curso de Direito, mas que o abandonou, pois não se identificou; e se arrepende de não ter concluído, atribuindo a uma imaturidade à época. A opção pela Enfermagem se deu pelo cuidado com a mãe no processo de doença quando criança, o que culminou em uma vontade de cuidar de outras pessoas.

[...] eu fiz tudo com muita honestidade, eu fiz tudo com muita ética, [...] tudo que eu fiz, eu fiz por amor à profissão e as pessoas com quem eu trabalhei [...]. (M11, 2020)

Então foi uma opção, porque talvez eu quisesse cuidar de outras pessoas, entendeu, então talvez hoje passando por tudo e já elaborando psicologicamente essa perda que eu tive e tudo mais, eu acho que eu teria feito a faculdade de Direito. [...]. (M11, 2020)

Como contribuição, acrescenta a importância na gestão da realização do trabalho com amor e do líder se colocar no lugar do outro, ter empatia, o que acaba facilitando em transpor algumas dificuldades, em gerir de forma mais tranquila. Além disso, aponta que o gestor deve pensar no coletivo, e não como fazer para se beneficiar e se manter no cargo, o que acaba não se sustentando e não dando certo quando opta por esse caminho.

[...] a única coisa para finalizar eu diria que toda a gestão quando ela é feita com amor, [...] eu acho que a coisa mais importante na liderança é a empatia, quando o líder consegue se colocar no lugar do outro, ele consegue passar por muitas dificuldades de uma maneira muito mais tranquila. [...] Quando a liderança não existe para pensar no coletivo, mas ela tá pensando só no pessoal, a visão no que é que eu posso ganhar com isso, qual cargo eu

posso conseguir com isso, ela não vai vingar, vai ter um momento que não vai dar certo. (M11, 2020)

3.3.12 Trajetória da Mulher 12 (M12) na Ocupação de Cargo de Gestão

A trajetória da profissional M12 começou cedo, pois, aos 18 anos, já desejava trabalhar; e começou fazendo trabalhos administrativos em uma escola privada. Formada em Medicina, ingressou no serviço público em 1982 no estado da Bahia e foi convidada a participar do processo de implantação de uma Unidade Hospitalar, visto que já tinha especialização em Administração Hospitalar, bem como prestou concurso para o Instituto Alfa para o cargo de médica no nível federal, e continuava a realizar atendimento médico em clínicas privadas, o que perdurou por 12 anos. Quando o Instituto Alfa foi extinto, foi transferida para um setor que trabalhava com expedição de Autorização de Internação Hospitalar na Sesab. Após a implantação do Hospital Estadual, afastou-se desse vínculo estadual e foi realizar um curso de especialização na área de saúde pública. No retorno, foi trabalhar em outra unidade hospitalar para implantar o núcleo de vigilância epidemiológica. A partir de então, iniciaram-se os convites para participar da gestão, a princípio, como Diretora de Unidade Hospitalar por um período de dois anos, até que o Diretor-Adjunto tivesse experiência para assumir à Direção-Geral. Em sequência, ingressou na Sesab, no setor da vigilância, e ocupou o cargo de Diretora-Adjunta da Vigilância Sanitária no ano de 1996 e na área epidemiológica como Subgerente da área com cargo símbolo DAS-3 de 1996 a 1999. Em sequência, galgou cargo de Diretora, símbolo DAS-2C, de 1999 a 2003. O ápice da trajetória foi o cargo símbolo DAS-2A de Superintendente da Superintendência de Vigilância em Saúde – Suvisa no período de 2003 a 2007. A partir de 2009 a 2011 e de 2013 a 2014, ficou lotada na Secretaria de Administração em um cargo símbolo DAS-3; e posteriormente no símbolo DAS-2D de Coordenação. Como já tinha pretensão de se aposentar e só poderia realizar o pedido de aposentadoria se voltasse para o local de origem, coincidiu nessa época de ser convidada pela Diretoria da Auditoria, local que não havia ocupado cargo de gestão ainda, apesar de ser Auditora desde 1999, para ocupar o cargo símbolo DAS-2C de Diretoria Técnica, o que aceitou, ficando o período de 2014 a 2015. Em

sequência, assumiu a Diretoria-Geral da Auditoria, símbolo DAS-2B, a priori interinamente; e com a entrada do gestor maior em 2015, ela foi nomeada, permanecendo até 2017. O último cargo que assumiu foi de fevereiro a dezembro de 2017, quando ocupou a Diretoria da Vigilância Sanitária, símbolo DAS-2B.

Quando eu fiz 18 anos, eu impliquei que queria trabalhar. Aí eu consegui trabalhar numa escola na parte da administração escolar [...]. (M12, 2020)

Quando eu me formei, então eu já fui para o serviço público, em paralelo eu trabalhava na iniciativa privada [...]. (M12, 2020)

Eu entrei em 1982 na Secretaria de Saúde, e naquela época eu entrei para fazer parte do grupo que iria estudar a implantação do hospital Beta [...]. (M12, 2020)

O primeiro concurso que eu fiz foi para o Instituto Alfa, federal. Na rede estadual, o primeiro concurso foi, porque quando eu entrei para o Estado não era concurso ainda, eu entrei antes da Constituição de 88, eu entrei em 82, então não era concurso, então quando teve concurso para auditor eu fiz, aí fui aprovada para ser Auditora. (M12, 2020)

[...] e o secretário de saúde me chamou para assumir a Direção-Geral do Hospital Beta, então eu voltei. (M12, 2020)

[...] em paralelo como eu tinha um vínculo do Estado na Sesab, foi quando eu saí do Hospital Beta, porque eu parei um período para fazer um curso, uma especialização em saúde pública, aí quando eu voltei eu fui para a área de vigilância epidemiológica. Depois eu passei a ser subgerente da vigilância epidemiológica. [...] eu era Diretora-Adjunta, aí depois eu fui para a Diretoria de Vigilância Sanitária. (M12, 2020)

[...] porque eu tinha entrado com um pedido de aposentadoria, e para eu me aposentar, eu tinha que voltar para o meu lugar de origem, aí eu voltei para Sesab e já fui para a Auditoria. (M12, 2020)

[...] ela me chamou para voltar, aí eu digo assim: “é minha oportunidade de voltar para ser auditora, para eu não me aposentar como auditora sem nunca ter sido.” (M12, 2020)

Ao narrar os motivos que a motivaram a ingressar no serviço público, aponta que no consultório, no âmbito do trabalho clínico de médica, só conseguia atingir o paciente que atendia, e que na área da saúde pública é muito mais gratificante, pois as ações impactam a coletividade. Além disso, vem de uma família em que o pai era servidor público, vivenciando, assim, o comprometimento e o empenho dele no serviço público. Com isso, relata que nunca foi indicada para os cargos por questões políticas, mas pelo fato de as pessoas conhecerem o seu trabalho e a sua capacidade técnica. Diante disso, o que lhe impulsionou a assumir os cargo de

gestão foi a possibilidade de fazer algo útil que pudesse fazer uma diferença, e exemplifica o quanto impulsionou a equipe de Recursos Humanos na área de vigilância em que atuou viabilizando capacitações, como especialização e mestrado, e investindo na equipe; e justifica o fato de, como gestora, ter autonomia para gerir o recurso financeiro, sendo esse um fator que possibilita o fazer acontecer. Além disso, quando não estava em um cargo de gestão, sentia-se limitada, pois não tinha o poder do gestor, que possibilita se lançar, concretizar, de apostar e investir mais.

[...] trabalhar como médica em unidade da rede privada você tem uma sensação de que você só atua e vai impactar em um paciente, diretamente em um paciente. Saúde pública lhe dá uma dimensão maior, de você poder fazer alguma coisa para uma coletividade, e aí eu tenho toda uma história! Meu pai [...] trabalhava em uma universidade da rede privada, [...] mas também trabalhava no serviço público e a gente via assim, a minha experiência com ele, foi de ver o empenho e o compromisso de trabalhar na rede pública no sentido de fazer alguma coisa pela população, eu acho particularmente muito mais gratificante trabalhar no serviço público. (M12, 2020)

[...] sempre as indicações foram a partir de alguém que já me conhecia e que conhecia o trabalho e me chamava. (M12, 2020)

[...] Isso é que na verdade me impulsionava mais, a gente poder é conseguir fazer alguma coisa de útil que fizesse uma diferença. (M12, 2020)

[...] quando eu fui trabalhar na área de vigilância, a gente era unidade ordenadora de despesa, então a gente tinha autonomia para conseguir fazer o que precisava, conseguir investir na equipe. [...] Aí a gente começou a investir em capacitação. (M12, 2020)

[...] a gente no cargo de gestor você pode se lançar mais, investir mais [...] eu sentia alguma dificuldade por exemplo quando eu não estava na gestão e a gente fazia propostas, vamos tentar fazer alguma coisa e você se senti limitado, porque você não tinha poder para isso. (M12, 2020)

Na dinâmica e rotina de trabalho no cargo de gestão, destaca a disponibilidade de tempo integral à disposição ao trabalho. Contudo, relata que, na rotina de trabalho, sempre procurou delegar e confiar no trabalho da equipe, e aponta que, nesse quesito, teve sorte, pois sempre pôde escolher e montar a equipe de trabalho, sendo esse o grande diferencial.

O que é complicado na verdade é essa disponibilidade de tempo que a gente termina ficando à disposição do trabalho em tempo integral, integral mesmo, isso é problemático, mas por outro lado, toda a diferença faz na equipe que a gente monta. [...], então essa faz toda a diferença você saber com que você está trabalhando, você poder delegar, você pode confiar e acreditar no trabalho do outro e contar com o trabalho do outro. Eu acho que nisso eu tive sorte. E uma coisa interessante: eu sempre pude escolher a equipe com quem eu estivesse trabalhando [...]. (M12, 2020)

Você fica na verdade em tempo integral, não é tempo integral de oito horas, é tempo integral de 24 horas. (M12, 2020)

Ao relatar sobre a relação da sua vida pessoal com a profissional e como lidava com isso, aponta que o segredo está em ter uma família equilibrada e estruturada e um marido que a apoiava em tempo integral. Aponta que viajava muito, com reuniões e encontros em todo o Brasil, e todo o trabalho do cuidado com as filhas ficava sob a responsabilidade dele. No entanto, as filhas lhe cobravam muito, mas, ao mesmo tempo, sabiam que quando a mãe estava com elas era dedicação integral e com qualidade. Além disso, havia a casa dos pais, que também ajudavam quando necessário, e aposta que a saída é tentar buscar o equilíbrio, pois a mulher deve trabalhar.

O segredo disso é você ter uma família estruturada, eu tenho um marido que me dava apoio tempo integral, eu inclusive viajava muito, [...]. Mas sempre contei com ele que cuidava das meninas que levava para a escola, que ia buscar, que cuidava de fatos delas, e quando precisava também tinha os meus pais, que aí também socorriam. Mas é exatamente isso você ter uma família equilibrada, estruturada. (M12, 2020)

[...] a questão é eu posso ficar pouco, mas esse pouco que eu fico com elas eu tenho que estar com elas de fato. Então vai muito da qualidade da dedicação e não pelo tempo de dedicação. Mas é complicado, é complicado não tenha dúvida! (M12, 2020)

[...] não dá para hoje você ficar pensando que mulher não vai trabalhar, muitas têm que trabalhar também, devem trabalhar também, então é você tentar equilibrar nesse sentido. (M12, 2020)

Nunca se afastou ou abandonou o trabalho, tendo em vista dificuldades de conciliar a sua vida pessoal ou profissional; e aponta que não seria realizada se, de fato, isso ocorresse, pois vida pessoal e trabalho fazem parte. Como a sua trajetória profissional se deu na área pública e na área de saúde com predomínio de mulheres, o fato de ser mulher nunca se constituiu uma dificuldade ou foi um

impeditivo na área de gestão, bem como sempre teve uma postura muito técnica e não houve sequer interferências políticas. Na verdade, aponta que o que facilitou foi a dedicação e o investimento em capacitação.

Eu acho que eu não seria realizada se não juntasse isso, vida pessoal e vida de trabalho. Faz parte! (M12, 2020)

Eu acho que na área da saúde, na esfera pública que é como foi a minha trajetória na área de gestão e na área pública. Na área da saúde, predomina as mulheres, então o fato de ser mulher nunca foi nenhum impeditivo, nunca se constituiu numa dificuldade não. (M12, 2020)

[...] apesar de ser serviço público e a gente sempre ouvir assim muita questão de interferência política, aí eu não sei se é muito pelo próprio fato de eu não ter sido indicada politicamente e sempre ter tido uma postura muito técnica, eu não posso dizer que foi nenhum peso essa questão de interferência política. (M12, 2020)

[...] o que facilitou na verdade foi a dedicação e o investimento em capacitação. Eu acho que essas duas coisas foram o que contribuíram muito para eu estar nessa área de gestão. (M12, 2020)

Na trajetória profissional, sempre foi convidada a assumir cargo de gestão, nunca vislumbrou galgar na carreira. Isso não foi algo que buscou, foi acontecendo naturalmente à medida que ia trabalhando, e acrescenta que também nunca foi discriminada, pontuando que o fato de não ser ouvida, ou de alguma proposta não ser acatada ou levada em consideração, é uma discriminação. Contudo, ressalta que as discussões no âmbito do cargo de gestão que ocupou sempre foram muito técnicas, e talvez esse fato a tenha ajudado a não ter grandes rejeições. Entretanto, ressalta que, durante sua formação acadêmica, cursou Engenharia Química e Medicina, mas optou pela Medicina por medo de ser preterida no mercado de trabalho, tendo em vista que na sua turma de Engenharia só havia duas mulheres.

Não, não nunca pensei foi tão natural isso! Ia acontecendo na medida que eu ia trabalhando ia acontecendo e realmente eu nunca pensei não. (M12, 2020)

[...] eu sempre fui convidada para assumir um cargo de gestão, então não teria como lhe dizer assim, qual é a dificuldade para conseguir. (M12, 2020)

É a gente propor alguma coisa e não ser acatado, não ser ouvido, não ser levado em consideração. E eu não percebi isso na minha trajetória, eu não percebi. [...] como eu sempre tive uma postura muito técnica, a gente sempre discutiu muito tecnicamente, e aí eu não sei se isso fez com que eu não tivesse essas grandes rejeições. (M12, 2020)

Eu comecei fazendo Medicina e Engenharia Química e fiz a opção em continuar só na Medicina, [...], e agora eu vou falar uma coisa de discriminação mesmo, o polo lidava muito era com os homens. Na minha turma eram só duas mulheres, aí eu comecei a perceber assim, olhe eu vou ser preterida, o polo quer mais os homens trabalhando, engenheiro químico, aí eu escolhi a Medicina, eu achei que conseguiria me realizar mais fazendo Medicina [...]" (M12, 2020)

A maior dificuldade relatada para se manter em um cargo de gestão, e que acredita ser um grande desafio, é manter a adesão e a harmonia da equipe. Quando fala em equipe, não é só a de comando, mas são todos que trabalham, diante dos interesses e compromissos das pessoas que são diversos. Contudo, aponta como prática de trabalho as discussões coletivas, o trabalhar junto, com isso, existiam objetivos em comuns das Diretorias de áreas.

[...] Agora para manter, a maior dificuldade e o grande desafio na verdade é você conseguir trabalhar com toda a equipe, não é só a equipe de comando não, é você trabalhar com toda a equipe de trabalho. Isso que é fundamental, sobretudo assim, quanto maior o lugar, maior for a equipe mais dificuldades você tem, porque os interesses são diversos, os compromissos das pessoas são diversos. Então você conseguir manter essa adesão, a harmonia, às vezes é complicada. (M12, 2020)

[...] a gente sempre teve muita prática de discussão coletiva, as Diretorias estavam sempre próximas, sempre discutindo, semanalmente a gente sentava para discutir, então os objetivos eram comuns [...]. (M12, 2020)

Acredita que as características femininas são facilitadores e interferem positivamente na escalada de cargos mais altos, pois as mulheres têm uma percepção e visão ampla e conseguem ampliar o campo de trabalho, são mais sensíveis e atentas às necessidades da equipe, sabem trabalhar com pessoas, e contrapõem que o homem é mais objetivo. Entretanto, em que pese um exagero dessas características, como a sensibilidade, elas vão depender da pessoa em si, do seu perfil, em que outras características também podem influenciar negativamente.

Eu acho que a figura feminina consegue trabalhar melhor com as pessoas, eu acho que assim, é, ter uma percepção melhor da... como eu diria... você percebe as necessidades, ser mais atenta a necessidade da equipe, das pessoas que compõem a equipe de trabalho entendeu. Eu acho que as mulheres nesse sentido são mais sensíveis às necessidades dos outros. Eu acho, portanto, um grande facilitador. Só tem benefícios. (M12, 2020)

Eu acho que é uma característica da mulher mesmo. Uma das coisas interessantes dos homens é serem mais objetivos, mas as mulheres conseguem perceber, eu acho que tem assim um raio de visão maior, então isso facilita. Quando eu falo inclusive na questão da gestão, se você tem olhar mais ampliado você consegue abrir mais o campo de trabalho. (M12, 2020)

[...] eu acho que o fato de ser sensível é uma grande qualidade, seria facilitadora, mas se isso vai influenciar negativamente, vai dificultar, vai depender da pessoa em si, não seria só essa característica que influenciaria negativamente não. Eu acho que é algo mais inerente a pessoa em si, a cada um.” (M12, 2020)

No âmbito das estratégias, para enfrentar os desafios na ocupação dos cargos de gestão, pontua a escolha e o trabalho em equipe, bem como a persistência na concretização em algo que julga importante e que acredita, além do investimento na carreira.

[...] Se você acreditando que aquilo é correto, que aquilo é o que deve ser feito, e de início você senti uma barreira eu acho que eu sempre fui muito persistente. E aí a gente ia conseguindo avançar, não vou dizer que conseguia tudo [...]. (M12, 2020)

[...] trabalhar com pessoas que você conheça, que você possa escolher a sua equipe de trabalho, a equipe que vai estar mais próxima a você, isso é fundamental. E investir mesmo na carreira. (M12, 2020)

[...] uma coisa que eu gostava muito era de discutir, a gente teve oportunidades nas grandes Auditorias de eu sentar com a equipe para discutir independente de discutir diretamente com os Diretores, que isso a gente sempre fazia [...]. (M12, 2020)

Quando perguntada se faria algo de diferente na sua trajetória, não soube dizer, pois tem a sensação de missão cumprida. Além disso, acrescenta que se especializou muito, visto que buscava, por meio de um curso de aperfeiçoamento ou especialização, suprir a deficiência pontual na área em que identificava ter dificuldade.

Aí não saberia lhe dizer o que eu faria de diferente. Eu tenho essa sensação de missão cumprida [...]. (M12, 2020)

E aí eu investir nisso, eu trabalhei muito, fiz vários cursos de especialização, fiz sobretudo muito curso de aperfeiçoamento, que era assim, quando eu sentia uma necessidade pontual [...]. (M12, 2020)

3.3.13 Trajetória da Mulher 13 (M13) na Ocupação de Cargo de Gestão

A trajetória profissional da M13 começou cedo no serviço público, em 1985. Aos 23 anos de idade, já dava plantão médico na rede pública. Formada em Medicina e Odontologia, especializou-se na área de gestão pública e hospitalar, totalizando quatro especializações e um mestrado. Em 1990, foi convidada a assumir um cargo de Vice-Diretora na Unidade Hospitalar, símbolo DAI-4 até março de 1995, tanto na diretoria médica quanto em um momento na área de planejamento. Novamente, nesse mesmo ano, foi convidada a assumir, na Sesab, uma gerência de faturamento do SUS, símbolo DAI-4, até agosto de 1995, quando o primeiro Diretor da Auditoria a convidou para ir para a Auditoria ajudá-lo na organização e criação da carreira de Auditor. Em março de 1997, foi nomeada Coordenadora-Adjunta, símbolo DAS-3, uma função de assessoria ao Diretor-Geral à época.

[...] sou médica e dentista, eu tenho título de Especialista em Pediatria, só que eu acabei indo mais para a área de gestão, então eu tenho especialização em gestão pública, tenho em Auditoria de sistema e serviços de saúde, tenho MBA em gestão de saúde e serviços de saúde e medicina do trabalho e mestrado em gestão organizacional. (M13, 2020)

[...] me formei em dezembro de 1984, eu ingressei no meio do ano de 1985 como pediatra plantonista do Hospital A, com vínculo estadual, aí eu fiquei com vínculo de pediatra até por volta de 1990 [...]. (M13, 2020)

Era uma vice-diretoria médica como chamavam, e teve um momento no início que eu cheguei a ocupar a Diretoria de planejamento, [...]. (M13, 2020)

[...] 1995 teve uma troca nova de governo e eu fui convidada para ir para a SESAB, para fazer a gerência do faturamento do SUS [...]. (M13, 2020)

[...] a gente conversava muito sobre a questão da Auditoria, a gente discutia algumas coisas assim, e aí ele acabou me convidando para eu ir para a Auditoria, para eu assumir a assessoria técnica. (M13, 2020)

Quando entrou para Auditoria, ajudou participando de um grupo de trabalho para a criação do cargo de Auditor, sendo criado de forma pioneira no país. Em 1998, prestou concurso para o cargo de Auditora, e foi classificada em primeiro lugar, contudo permaneceu na gestão, e ocupou o cargo de Coordenação II, símbolo DAS-3, o equivalente à Diretoria Técnica atualmente, entre 1997 a 2001.

De forma inesperada, o Diretor da Auditoria faleceu, e ela foi publicamente convidada, em um evento, pelo Secretário Estadual de Saúde à época, para assumir a Diretoria-Geral, símbolo DAS-2C, permanecendo no cargo de janeiro de 2001 até fevereiro de 2003, quando se deu a sua substituição, tendo em vista a entrada de novo secretário de saúde, com a mudança na gestão política.

Nesse momento aí foi que a gente criou a carreira, aí eu participei de um grupo para criar a carreira de Auditor, a gente viajou para conhecer, mas assim foi criado de forma pioneira na Bahia. (M13, 2020)

[...] eu fiz o concurso acabei sendo aprovada em primeiro lugar. Apesar de entrar como auditora, eu continuei no cargo de gestão, eu continuei no cargo que eu estava de gestão. (M13, 2020)

[...] foi um falecimento inesperado dele, ele era uma pessoa muito querida nossa [...] o secretário na época, [...] nós tínhamos um seminário combinado com o Ministério Público, um seminário de Auditoria, e no seminário ele anunciou que ele ia me escolher, porque sabia que seria a escolha do Diretor Anterior. (M13, 2020)

[...] aí o Secretário que entrou ele me disse que já tinha antes uma pessoa, mas, mesmo assim, eu ainda fiquei alguns meses porque ele teve dificuldade no início de implantação, aí eu acabei ficando ainda algum tempo com ele ajustando. (M13, 2020)

A partir do ano de 2003, seguiu sua carreira na área privada. Já com estabilidade no cargo público, recebeu convite para atuar na gerência médica de um plano de saúde, contudo, no setor público, continuou no cargo de médica e de Auditora até se aposentar, deste último. Em 2005, recebeu um convite de um Hospital Privado para assumir a área de Auditoria e à gestão médica, ficando por sete anos. Em 2012, foi convidada para ir a outra unidade privada hospitalar, ocupando o cargo de Diretora Técnica até 2019. Assumiu esse cargo em um outro Hospital, com o objetivo de reestruturar a parte técnica da Unidade, permanecendo até o momento atual. Paralelamente, atuou como conselheira do Conselho Regional de Medicina do Estado da Bahia.

[...] nesse momento, já tinha estabilidade e tudo, eu tinha sido chamada também para fazer gestão de um plano de saúde. Para ser gerente de um plano de saúde. Eu saí do cargo de gestão, continuei como auditora, e o vínculo de médica. (M13, 2020)

[...] durante toda essa trajetória, eu sempre dei muitos cursos na área de Auditoria, gestão, informação em saúde, preparatório para concurso. Dei muitos cursos, muitos, nessa trajetória. (M13, 2020)

[...] E acabei coordenando a Auditoria do Hospital que na verdade não era só a Auditoria, eu coordenava praticamente como se fosse toda a gestão médica, era uma coisa mais ampla [...]. (M13, 2020)

Fui como Diretora Técnica do Hospital, mas era uma Diretoria Técnica bastante ampla, aí eu fiquei de 2012 até 2019. Aí em 2019 o Hospital Beta, eles me convidaram para estruturar toda essa parte técnica, eu estou lá como Diretora Técnica. (M13, 2020)

[...] Paralelo a isso, eu fui conselheira do Cremeb por dez anos, acabou que eu me envolvi muito nessa área de gestão, gestão técnica. (M13, 2020)

Trabalhar no serviço público sempre foi o seu objetivo, e para a maioria das pessoas da área da saúde, era algo que tinham como objetivo profissional: atuar na área pública. Além da estabilidade, o serviço público lhe proporcionou muito sucesso, não só a satisfação pessoal, mas a satisfação na prestação do serviço. Quando entrou no serviço público, os servidores eram concursados, e o serviço funcionava, não havia a precariedade de múltiplos vínculos que existe hoje. A maioria dos cargos comissionados era ocupada por servidores públicos; a área pública era um setor forte.

[...] quando eu me formei o serviço público era algo que a gente tinha como objetivo em mente, eu posso me considerar assim, que eu fui uma servidora pública de muito sucesso, não no sucesso no sentido pessoal, no sucesso no sentido do serviço. (M13, 2020)

Eu fui plantonista num lugar que funcionava, todo mundo ia, todo mundo era concursado, todo mundo dava plantão. Não tinha essa questão como tem hoje de multiplicidade de vínculos. (M13, 2020)

[...] quando eu vim para a secretaria, a grande maioria ocupantes de cargos eram servidores concursados, aquela coisa do concurso, da carreira pública. Então isso sempre foi um objetivo na cabeça da maioria das pessoas da área de saúde. (M13, 2020)

[...] como se fosse tivesse aquela coisa assim mais garantido, mais público. (M13, 2020)

[...] a área pública era uma área forte. E hoje acabou invertendo. (M13, 2020)

Nunca pensou em abandonar o serviço público para se dedicar exclusivamente ao privado por conta da estabilidade. A sua trajetória profissional

ocorreu inicialmente no serviço público até se aposentar, contudo, nos últimos dez anos, destacou-se na área privada, com remuneração maior a recebida no público.

Não pela estabilidade, nunca... Apesar de nos últimos anos eu digo que, eu posso lhe dizer que nos últimos nove ou dez anos eu sou até mais bem remunerada na área privada do que na área pública [...]. (M13, 2020)

E a estabilidade é algo que lhe dar independência muito grande, então eu acho muito importante, infelizmente não é a regra atual. (M13, 2020)

O que a impulsionou a assumir os cargos de gestão foi o desafio, o desejo por mudanças, o gosto por gerir e pela inovação, além da possibilidade de criar e da habilidade em lidar com pessoas.

[...] eu gosto muito de desafio, eu gosto muito de mudança de inovação, de criar as coisas, eu acho que eu gosto de lidar com gestão de pessoas. Então eu acho que é uma área muito forte, eu gosto muito. Eu acho que eu tenho um lado de gestão, de administração muito forte. Que eu me vejo muito nisso, eu acho eu gosto muito disso, gosto muito de fazer gestão. (M13, 2020)

Na dinâmica e rotina de trabalho em um cargo gestão, identifica como aspectos positivos o fato de se relacionar com as pessoas e o desenvolvimento de habilidades, que vão sendo adquiridas com o conhecimento da área, além da flexibilidade de horário. Ademais, pontua que é gratificante desenvolver o potencial de pessoas com quem trabalha e vê essa evolução ao longo do tempo. Entretanto, por serem cargos de confiança, em muitos momentos, há a limitação do seu espaço pessoal, pelo fato de ser acionada em qualquer horário e dia, além das limitações legais inerentes à gestão pública.

A cada cargo que eu ocupava, você vai vendo pessoas, você vai conhecendo, você vai se desenvolvendo. Aí você vai conhecendo cada vez mais o universo, então você vai sendo colocado a trabalhar naquilo e vai aprendendo, acho que qualquer pessoa é capaz de desenvolver as habilidades de um cargo de gestão [...]. (M13, 2020)

[...] tem como ponto positivo a flexibilidade, geralmente são cargos que tem uma flexibilidade de horário e eu gosto muito, de ter uma flexibilidade de horário né. Por outro lado, você tem também um pouco da limitação do espaço pessoal, porque você acaba é estando e tendo que resolver coisas a qualquer hora, você pode ser a qualquer hora precisar resolver alguma coisa, sábado, domingo. [...] Eu fico muito orgulhosa de ver profissionais

que eu treinei, que eu peguei sem nenhuma experiência de gestão[...]. (M13, 2020)

[...] outras coisas negativas, são as questões que existem, as limitações que existem em gestão. Gestão pública tem limitações legais, que você não pode fazer tudo, que tem que seguir todas aquelas regras. (M13, 2020)

Ao relacionar a sua vida pessoal com a profissional, narra que nunca teve problemas e que jamais pensou em abandonar ou se afastar do seu trabalho por não conseguir conciliar esses espaços, e que sempre teve uma boa condição financeira e estrutura familiar, além da presença do marido, que era compensada quando da sua ausência, em relação aos filhos. Acrescenta falando que a mulher ainda continua com algumas dificuldades com o trabalho; além disso, não acredita que isso ocorra no serviço público, mas no privado, sim.

Eu sempre tive uma boa estrutura, eu venho de uma família de classe média, média-alta, sempre tive uma estrutura boa de apoio. Sempre tive empregadas que trabalhavam comigo de confiança. Eu tenho uma empregada de 25 anos comigo, ela foi para a minha casa a minha filha tinha um mês de vida. (M13, 2020)

[...] então eles tinham mais tempo, então sempre compensava na época que eu dava plantão, essas coisas, sempre compensou a questão da ausência, então eu não observo e nem ouço deles nem depoimento dessa falta. (M13, 2020)

Agora eu acho que a mulher ainda enfrenta algumas questões, né, no trabalho em si, dependendo. No serviço público, eu não acho não. Mas no setor privado, eu acho que sim. (M13, 2020)

Ao longo da sua trajetória no setor público, aponta que nunca foi preterida ou teve alguma dificuldade pelo fato de ser mulher. No entanto, no setor privado, acredita que existe, principalmente quando há homens na alta administração que dão preferência pela gestão masculina; e acrescenta que até o segundo escalão não há problemas para a mulher ocupar esses postos, mas a partir do primeiro escalão, inclusive no serviço público, verificam-se cargos mais ocupados por homens.

[...] no setor público, eu nunca observei, nunca me senti assim preterida por ser mulher assim, não. Agora no setor privado eu acho que existe ainda em algumas situações é que há uma facilidade maior, tipo assim, da alta liderança, sócios ou donos, em alguns casos se darem melhor com a gestão de um homem. Mas assim não chegou a ser nada que gerasse um

problema para mim, mas em alguns momentos eu acho que existiu. (M13, 2020)

Eu acho que quando um cargo chega assim, no segundo escalão, eu acho que não tem nenhum problema para a mulher, mas eu acho que quando chega a um cargo de primeiro escalão, aí eu acho que até no serviço público, eu acho que você vê cargos mais ocupados por homens. (M13, 2020)

Quanto às dificuldades em se manter em um cargo de gestão, acredita que a política interfere, ainda mais nos dias de hoje. Com isso, os trabalhos são iniciados e pode ser que não sejam concretizados, diante da interrupção da gestão. Todavia, acrescenta que, ao estar em um cargo de gestão, naturalmente existe o pensamento de alçar cargos mais altos na estrutura organizacional.

A questão do serviço público nos cargos de gestão eu acho que a política influencia e agora nesse momento está influenciando cada vez mais, então eu acho que o ruim é isso, que você começa a fazer um trabalho e você pode não vê o fruto do seu trabalho, porque você pode sair por questões políticas. (M13, 2020)

[...] Eu acho que quando você está num cargo, você acaba em algum momento, naturalmente você pode ser alçado a ocupar. Então assim eu quando estava na Direção da Auditoria em algum momento pensar que eu poderia ir para uma subsecretaria ou por uma assessoria como chefe de gabinete, sim passava pela minha cabeça. Eu acho que isso aí passa, eu acho que qualquer cargo que você ocupe o cargo acima, sempre está na sua cabeça de você poder ir. (M13, 2020)

Acredita também que a mulher tem características que facilitam na gestão, como a facilidade de negociar, de lidar com o todo, mais flexível inclusive para se adaptar às mudanças, e faz uma comparação com a gestão do homem, que julga ser mais retilínea, mais autoritária. Além disso, acredita que essas características favorecem a mulher na ocupação de cargos mais altos, principalmente quando as empresas não estão ligadas ao gênero, mais, sim, à valorização da pessoa.

[...] eu acho que a mulher tem uma forma de negociar mais fácil, então eu acho que facilita, a mulher na gestão ela é melhor. Pelo menos na prática eu acho que ela acaba sendo melhor na gestão como um todo, principalmente se for uma gestão complexa, de lidar com muitas coisas. (M13, 2020)

Eu acho que o homem, pelo menos os que eu convivi, eu acho que eles têm aquela gestão mais retilínea, aquela coisa mais, assim autoritária, a

mulher é mais flexível na gestão, a mulher é mais fácil para se adaptar às mudanças, eu tenho essa opinião que na gestão é bom. (M13, 2020)

Eu acho que interferem positivamente, quando você vai para empresas que realmente valorizam o potencial da pessoa, ela não está ligada ao sexo ou ao gênero ou ao que for, ou no fenótipo da pessoa, eu acho que ela tem vantagem com isso, é pela característica dela, eu acho que ela tem vantagem. (M13, 2020)

No que se refere a estratégias para o enfrentamento na ocupação de um cargo de gestão, ressalta a equipe e a importância de o gestor ter liberdade para formar esse time. Assim, a possibilidade de alcance dos objetivos e de sucesso é muito maior.

Eu acho que é fazer um time, eu acho que assim, eu acho que onde eu tive os maiores sucesso pontuais, locais onde eu posso ter tido maiores sucesso eu acho que eu alcancei por causa de um time, não por causa de mim, mas de um time que eu consegui formar. Onde eu tive liberdade para construir um time foi onde eu consegui mais sucesso. Eu acho que quando o gestor tem liberdade para isso, ele constrói a equipe dele, ele consegue alcançar os objetivos dele, porque a falha é a mesma, a linguagem é a mesma, ele lidera o mesmo time, então ele consegue. Quando ele não tem essa liberdade de construir o time, eu acho que a situação fica mais difícil de alcançar os objetivos. (M13, 2020)

Na sua trajetória profissional, não faria nada de diferente; e acrescenta que o cenário atual do serviço público na gestão encontra-se muito difícil. Nesse contexto, talvez tivesse optado pela área médica e se especializado.

[...] o cenário de hoje, se eu tivesse optado na área médica ter ido para uma área especial, mais especializada, [...], por conta do cenário que eu tenho visto hoje, porque a gente vê o cenário do serviço público na área de gestão muito ruim, está muito difícil [...]. (M13, 2020)

Quanto à contribuição ao trabalho, acrescenta duas coisas. A primeira é a deterioração do serviço público, principalmente quando se veem pessoas fora do quadro de servidores ocupando espaços sem uma formação, pois o servidor, quando faz o concurso público, vai adquirindo conhecimento ao longo dos anos. O outro ponto é sobre a mulher; destacando que, na sua época, não teve dificuldades para trabalhar, por ter uma estrutura e apoio, e que a maternidade ocorreu quando jovem, entretanto, desempenhava os papéis de mãe, de esposa, do cuidado com a

casa, como profissional, e que esses papéis sobrecarregam; e acredita que hoje se tornou mais difícil você ter um apoio de terceiros e que as mulheres, por retardarem ter filhos, acabam por coincidir com o auge da sua carreira. Entretanto, observa que nessa nova geração existe uma divisão de tarefas e que a tendência é que o homem absorva esses papéis de forma igualitária com a mulher.

[...] você vê muitas pessoas ocupando cargos sem serem servidores, sem terem aquela formação. Porque o servidor já entra com o concurso, ele vai formando, vai tendo curso, então isso traz uma bagagem, um preparo mesmo. [...] (M13, 2020)

Eu nunca tive problema de não poder fazer as coisas por conta da casa, do filho, porque eu sempre tive uma estrutura boa, então isso não é uma realidade que você pode ter para todas as mulheres. (M13, 2020)

Hoje é diferente, a mulher está adiando a maternidade então a maternidade dela, acaba batendo no auge da carreira dela, então eu acho que o que eu não enfrentei, primeiro por uma realidade da minha época, de casamento e filho cedo, e também por uma questão de estrutura que eu tinha já em casa, uma estrutura melhor de apoio, mas essa não é uma realidade de todas as mulheres, muito pelo contrário, porque hoje você não tem a estrutura, você não tem mais um apoio facilmente de pessoas, e além disso acaba tendo a maternidade no auge da sua ocupação de cargo [...]. (M13, 2020)

[...] eu noto que os homens jovens fazem muito o papel de mulher, talvez isso mude, talvez o que eu estou falando sirva para a minha realidade, para a minha geração, mas não para uma geração que vem, porque eles estão dividindo [...]. (M13, 2020)

3.4 INTERPRETAÇÃO DE TRAJETÓRIAS DE MULHERES NA OCUPAÇÃO DE CARGO DE GESTÃO NA AUDITORIA SUS BAHIA

A partir da descrição do arranjo organizacional identificou-se que 12 das 13 mulheres estudadas tiveram experiências na gestão ocupando o DAS-3 Coordenação II, similar a uma gerência intermediária; sendo que 3 delas conseguiram alçar para o cargo símbolo DAS-2 D, 5 assumiram o símbolo DAS-2C cargo de Diretoria e apenas 1 alcançou o cargo DAS-A de Superintendência, sendo este o cargo mais alto ocupado pelas 13 mulheres entrevistadas, abaixo apenas do subsecretário e secretário, na hierarquia de cargos da Sesab.

De acordo com o contexto e os dados demonstrados ao longo das décadas quanto ao avanço da mulher no mercado de trabalho (BRUSCHINI 1994, 1998, 2007; BETIOL; TONELLI, 1991) e às conquistas reveladas pelas mulheres, no âmbito dos cargos de gestão no serviço público (FONTENELE-MOURÃO, 2006), verifica-se que, diante das posições alcançadas pelas mulheres, esses avanços foram recheados de idas e vindas (PAIS, 2011), tanto quanto as hierarquias dos cargos e o número de vezes que retornaram a ocupar o mesmo cargo, além das vivências profissionais que extrapolam o órgão da Auditoria e ao próprio setor público.

Os caminhos percorridos de similaridades quanto aos sobressaltos e rupturas (PAIS, 2011) nos cargos de gestão, no âmbito das trajetórias dessas mulheres, são esbarrados por questão política e da discricionariedade que envolve os cargos em comissão, principalmente para os mais altos, corroborando Abreu e Meirelles (2012); Fontenele-Mourão (2006) e Vaz (2013); e para aqueles intermediários, percebe-se que a assunção decorre da composição e decisão do grupo que se forma no nível dos cargos de Diretoria no âmbito do órgão da Auditoria.

Na interpretação de trajetórias profissionais de mulheres gestoras na Auditoria SUS Bahia, emergiram os temas e subtemas sintetizados no Quadro 4 e desenvolvidos nas subseções.

Quadro 4 – Temas e Subtemas

Tema	Definição	Subtema
Peculiaridade na Trajetória Profissional no Serviço Público	Nesse tema, buscou-se interpretar os motivos da escolha e persistência da mulher gestora no serviço público, além do desejo por novos caminhos.	Vocação e Identificação com o SUS
		A influência da Família
		A Falta de Perspectiva no Privado
		Estabilidade
		A Persistência no Serviço Público
		A Busca e o Desejo por Novos Caminhos
Fatores de Influência na Ocupação de um cargo de Gestão	Nesse tema, buscou-se interpretar os fatores que impulsionaram a mulher a assumir um cargo de gestão.	Caminhos de Oportunidades e Desenvolvimento Profissional
		Questão Política
		Remuneração
Desafios na Ocupação do Cargo	Nesse tema, a interpretação se deu no nível das dificuldades, facilidades, barreiras enfrentadas, obstáculos superados no labirinto da vida profissional.	Dinâmica e Rotina de Trabalho
		Declínio de Convite para Assunção ao Cargo
		Responsabilidade e Peso
		Relação Trabalho X Família
		Participação do Marido
		A Gestão Feminina
		Desafios por ser Mulher no Cargo de Gestão
Estratégias de Enfrentamento no Cargo de Gestão	Nesse tema, buscou-se interpretar os meios, os subterfúgios, as estratégias utilizadas pelas mulheres, tanto na vida pessoal como profissional, para driblar os desafios na ocupação de um	Equilíbrio, Maturidade e Estrutura Familiar
		A Conciliação
		Colocar-se no Lugar do Outro
		Escolha da Equipe e Delegação
		Participação e Transparência

	cargo de gestão e conseguir trilhar com qualidade, sucesso e satisfação a sua trajetória profissional.	
Os Caminhos não Percorridos	Nesse tema, é demonstrado o que as mulheres fariam de diferente, o que faltou investir na trajetória profissional.	Capacitação, Formação

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

3.4.1 Peculiaridade na Trajetória Profissional no Serviço Público

Este tema traz as peculiaridades na trajetória profissional das mulheres, considerando a escolha preponderante pelo serviço público, pois, antes mesmo de realizarem o concurso público para o cargo de Auditoria do SUS em 1999 e outras em 2005, muitas delas já vinham com uma carreira no setor público e/ou no setor privado. Para as mulheres o serviço público, foi uma escolha; e a importância dada ao trabalho gera oportunidades e realização na vida pessoal e profissional (PEÑALOZA; DIÓGENES; SOUSA, 2008; BETIOL; TONELLI, 1991). Os resultados trazidos na pesquisa quanto à opção pelo serviço público na trajetória profissional das mulheres entrevistadas corroboram a literatura (BARROSO, 1988; VAZ, 2013; FONTENELE-MOURÃO, 2006; MOURÃO; GALINKING, 2008; ABREU; MEIRELES, 2012) no que se refere ao ingresso por concurso como uma forma mais equilibrada por uma oportunidade no mercado de trabalho; bem como por Peñaloza, Diógenes e Sousa (2008) na formação acadêmica das mulheres administradoras.

Algumas motivações foram se destacando na escolha pelo serviço público, sendo: a vocação de contribuir para a sociedade e da identificação com o SUS; a influência das experiências familiar, principalmente dos pais, vivenciadas pelas mulheres; as dificuldades em se firmar no mercado privado; a estabilidade no serviço público, gerando menos riscos e uma maior segurança, além de uma maior flexibilidade de horário para o cuidado com a família, demonstrado, dessa forma,

pelas falas das entrevistadas, que essa escolha acaba sendo um facilitador na inserção dessas mulheres no mercado de trabalho e, conseqüentemente, na ocupação de um cargo de gestão.

Dessa forma, este tema foi dividido nos seguintes subtemas: vocação e identificação com o SUS; a Influência da família; a falta de perspectiva no privado; a estabilidade; a persistência no serviço público e; a busca e o desejo por novos caminhos.

3.4.1.1 Vocação e identificação com o SUS

A vocação e a identificação pelas mulheres com a causa social são apontadas por Barroso (1988); Acco, Bernardes e Moura, (1998); Bruschini (1994) e Fontenele-Mourão (2006) como um fator de escolha profissional por áreas da assistência, e essa aderência é verificada ao se destacar, nas falas, o objetivo de servir à sociedade, ao cidadão, de contribuir com o SUS e a paixão pela saúde pública.

[...] Eu sou vocacionada para o serviço público. Eu acho que o serviço público, a base toda dele é servir a população, servi ao cidadão [...] Para mim são meus valores né! [...] (M1, 2020)

[...] Saúde pública lhe dá uma dimensão maior, de você poder fazer alguma coisa para uma coletividade, [...]. (M12, 2020)

[...] eu posso dizer que o que me fez permanecer na Administração Pública e ter vontade de fazer um concurso público foi a paixão que eu adquiri por essa coisa mesmo do Sistema Único de Saúde, de fazer o SUS acontecer de fato [...]. (M7, 2020)

[...] eu me apaixonei pela saúde pública, por trabalhar no SUS e acabou que foi uma sequência de... tudo me direcionava para o serviço público. (M10, 2020)

[...] eu me apaixonei pelo SUS, [...] então eu sempre fiquei pensando como é que eu associaria o SUS na minha vida, né, enquanto profissional, já que eu tenho um olhar tão grande sobre Auditoria, como eu poderia me dedicar a saúde pública! E aí eu descobri a Auditoria do SUS, que eu não conhecia, eu descobri que o SUS tinha uma Auditoria, e fui estudar sobre o que é uma Auditoria, antes de estudar para concurso [...] e aí eu ficava de olho, quando tivesse um concurso eu vou me arriscar, e aí aconteceu! (M11, 2020)

[...] quando eu me formei, o serviço público era algo que a gente tinha como objetivo em mente, eu posso me considerar assim, que eu fui uma

servidora pública de muito sucesso, não no sucesso no sentido pessoal, no sucesso no sentido do serviço. (M13, 2020)

[...] quando você trabalha no serviço público, você amplia os seus horizontes, inclusive das necessidades das pessoas do cidadão comum, que não tem acesso ao meu consultório. (M2, 2020)

De acordo com as falas das mulheres estudadas, verifica-se que, ao ter a oportunidade de conhecer e de se aproximar com os princípios e valores do SUS, houve um encantamento, gerando um prazer em estudar esse sistema e em fazer parte dele, contribuindo para o serviço público e para a sociedade a partir do seu trabalho.

3.4.1.2 A influência da Família

Neste subtema, verifica-se o quanto a mulher estudada se espelha nas experiências de familiares. Para Fontenele-Mourão (2006), um membro da família, geralmente a mãe, é um padrão a ser considerado. Além disso, Bruschini (1978, *apud* BETIOL; TONELLI, 1991), identifica no estudo sobre enfermeiras que a família influencia na escolha da carreira, quanto à expectativa, mas pontua a necessidade de um maior aprofundamento sobre o tema. Dessa forma, os modelos de representação da família retratam para a mulher o exemplo de servidor público e de dedicação, o que influenciou na escolha pela esfera pública, de acordo com as falas:

[...] como a minha tia trabalhava aqui e foi uma época que estavam recebendo uns currículos, e aí ela disse: “você quer ir? Eu posso levar o seu currículo”. E trouxe e disse: “você foi convocada para trabalhar.” (M5, 2020)

[...] Eu venho de uma família onde meu pai e minha mãe, [...], ambos eram professores do serviço público, [...]. Minha mãe na época ocupava cargos no serviço público e acho que isso deve ter de certa maneira direcionado e sempre foi um incentivo [...]. (M4, 2020)

[...] aí eu tenho toda uma história, meu pai [...], trabalhava em uma universidade da rede privada, mas também trabalhava no serviço público e a gente via assim, a minha experiência com ele, foi de ver o empenho e o compromisso de trabalhar na rede pública no sentido de fazer alguma coisa pela população, eu acho particularmente muito mais gratificante trabalhar no serviço público. (M12, 2020)

[...] Eu venho de uma família de funcionários públicos. Meu avô era funcionário público, minha mãe era funcionária pública aposentada, eu

tenho tios que são também da área, então à estabilidade que eu vejo na família, quem tem estabilidade permanente são eles entendeu, então isso pesou na escolha [...]. (M8, 2020)

[...] minha família sempre foi política, você se torna conhecida na região. Ao se tornar conhecida de repente surge, um cargo é vago. (M3, 2020).

[...] Minha mãe foi funcionária pública durante a vida dela toda. [...] e meu marido, à época também [...]. (M9, 2020)

A M2 aponta que se arrepende de não ter se dedicado tanto aos estudos para a realização do concurso, pois o pai não queria que ela trabalhasse no setor público, e isso fez com que ela se acomodasse quanto a isso, como se demonstra nas falas:

[...] meu pai sempre dizia: “minha filha, nunca vá para o serviço público porque o serviço público o povo não quer nada”, aquela coisa de... sabe! (M2, 2020).

[...] meu pai sempre me influenciou a não entrar no serviço público. [...] Eu hoje refletindo eu acho que deveria sim, até porque eu já estaria aposentada como minhas amigas. (M2, 2020).

3.4.1.3 A Falta de Perspectiva no Privado

A dificuldade no campo de trabalho, na área de formação no setor privado motivou algumas mulheres a buscarem outros caminhos e possibilidades no serviço público.

[...] foi porque eu não encontrei campo de trabalho da minha atuação na iniciativa privada, eu não via opção para crescer, então isso foi o motivo porque eu comecei a estudar para o serviço público [...]. (M6, 2020)

[...] como parte do consultório estava muito difícil né, início de carreira, eu estava praticamente pagando para trabalhar e surgiu essa oportunidade e era dentro da minha área, então eu resolvi fazer, estudei muito e resolvi fazer. (M8, 2020)

[...] Na verdade, assim, é porque o mercado de trabalho era muito difícil, muito difícil. Na época se eu tivesse atinado, ao invés de ter feito vestibular novamente, tivesse partido para o mundo dos concursos, por lá eu tivesse ficado. (M9, 2020)

Verifica-se, de acordo com as falas, que as mulheres se viram em uma encruzilhada, como apontado por Pais (2011), e tiveram que realizar outras

escolhas diante do percalço e desilusão na experiência no setor privado, recuando ao se dedicar aos estudos para avançar adiante, com a aprovação em um concurso; o que permitiu a atuação em outra função e cargo e o desenvolvimento na carreira pública.

São evidentes a persistência e a resiliência das mulheres em não desistirem e em buscar alternativas para a realização profissional, sendo o estudo um caminho percorrido e escolhido por elas como a chave do sucesso, “um divisor de águas”, uma oportunidade de diminuir as diferenças sociais e raciais quando se destaca na fala da M10, além do concurso público ser uma oportunidade de acesso mais igualitário.

Então eu valorizo muito a educação, o conhecimento porque se não fosse essas oportunidades que eu tive na vida, de estudar numa faculdade pública, de sair lá da cidade onde eu sair, consegui passar no vestibular na universidade pública, fazer toda essa minha trajetória dentro de um sistema público educacional, eu não estaria onde eu estou. Para mim a educação foi um divisor de águas, foi o que me salvou. (M10, 2020)

Verifica-se o quanto a educação, além da mobilização política são áreas fundamentais que propiciam às mulheres serem participantes, nesse processo de mudança cultural, histórico, de forma a equalizar a dissimetria social, corroborando com o estudo de Corsini e Souza Filho (2004)

3.4.1.4 Estabilidade

Ao ingressar por meio de concurso público, a garantia da estabilidade é algo que traz segurança e independência financeira para essas mulheres tanto na perspectiva do presente como de futuro, com a aposentadoria, reforçando com o que é apontado no estudo de Andrade (2012) quanto à relevância da estabilidade e da segurança.

Dessa forma, a garantia da estabilidade torna-se um grande atrativo na permanência dessas mulheres no setor público, como descrevem as falas:

[...] Eu acho que à estabilidade mesmo, [...] Aquela coisa de você está sempre convivendo com pessoas que tinham estabilidade mesmo no trabalho, que dar de alguma forma segurança pra gente. (M9, 2020)

[...] Você pode ter e desenvolver uma carreira, ter uma estabilidade econômica, ter uma boa remuneração [...]" (M6, 2020)

Eu não sei lhe explicar, tem a questão da estabilidade [...]. (M5, 2020)

[...] o serviço público é um serviço que até então, tinha uma estabilidade você poderia ter uma renda aqui, no futuro que é uma coisa estável. (M4, 2020)

[...] E a estabilidade é algo que lhe dar independência muito grande, então eu acho muito importante, infelizmente não é a regra atual. (M13, 2020)

[...] então foi uma opção minha mesmo de trabalhar só aqui, porque eu tinha uma estabilidade, de alguma forma eu me identifico com trabalho e o tempo que eu precisava pra minha família [...]. (M8, 2020)

[...] que é aquela cultura que a gente tem, né, um concurso lhe dá segurança, corre-se menos riscos, eu acho que toda essa cultura que me envolveu e me fez estudar pra ser servidora pública. (M3, 2020)

Tive várias oportunidades de caminhar pelo mundo empresarial, várias. Nesse momento recente, tinha me separado, com filho, busquei aquela coisa da estabilidade, aquela coisa cultural que o brasileiro tem, que um concurso é estável, menos riscos, tudo que lhe falei, desse conjunto que poderia dizer que são princípios, valores, mais ou menos envolvido nisso tudo. (M3, 2020)

Além disso, como demonstrado na fala da M3, a importância da estabilidade para essa mulher envolve o sustento do filho, quando se está em um momento de ser mãe separada e que precisa se sentir segura, estável na relação de trabalho, sendo esse um aspecto de escolha e decisão da mulher ao analisar a conjuntura familiar e ponderar os riscos no mercado de trabalho.

3.4.1.5 A Persistência no Serviço Público

Todas as mulheres são unânimes nas falas de que não abandonariam o serviço público para ir para o privado, sendo essa opção cogitada de forma complementar como ocorre para algumas na vida acadêmica; ou ao analisar o tempo de serviço, verifica-se nas falas que essa opção é uma realidade e um desejo com a proximidade da aposentadoria. Essa persistência no público é traduzida nos dados trazidos no estudo de Bruschini (2007), quando aponta a constância, nesse setor, de permanência de mais de cinco anos, com percentual de 30,4% a 31%,

quando comparado os anos de 1995 a 2004. Em contraponto, Loureiro, Costa e Freitas (2012, p. 2) contribuem ao falar que: “No mundo contemporâneo, temos assistido à fragilização da noção de permanência; a mudança constante é tida como regra.”

Além disso, apontam que o retorno financeiro deve compensar a saída do público, e avaliam a questão do risco em abandonar pela incerteza do mercado de trabalho, além de se reportar na questão do sustento dos filhos, do comodismo e da identificação pelo trabalho. Esse arranjo familiar de mãe separada com a responsabilidade de sustentar a família (FONTENELE-MOURÃO, 2006; SINAS, 2005) é ponto refletido pela M9, o que contribui na escolha em permanecer no serviço público.

[...] mas hoje eu sou chefe de casa entendeu então assim eu não tenho como sair me aventurando. Uma coisa é quando você é só. Só a sua boca pra você dar conta, entendeu, mas outra coisa é quando você tem três filhos, entendeu. (M9, 2020)

[...] eu já pensei de no privado de forma complementar, mas não pra abandonar. (M9, 2020)

[...] o que eu vou fazer lá, porque o que eu tenho está dando pra me suprir, nunca almejei nada, também assim, nunca consegui ver nada assim que pudesse me tirar um pouco daqui, ou até mesmo um comodismo, talvez, entendeu, mas também não me arrependo não. (M5, 2020)

Não. Depois que eu comecei eu me identifico, tanto é que eu tinha um cargo de especialista e passei para ser Auditor. E hoje eu comparando as duas atividades, eu tenho a convicção que eu fiz uma boa escolha, porque hoje eu me identifico com o cargo que eu exerço. (M6, 2020)

E eu nunca pensei, eu casei logo em seguida, eu casei no mesmo mês que eu assumir. Então logo depois, pouco tempo depois, um ano e meio depois eu tive filho. [...]. (M8, 2020)

De jeito nenhum. Quando eu passei a ser auditora do SUS eu me apaixonei, [...] e me despertou um olhar que eu não tinha, pra ser sincera na minha faculdade a saúde pública não era enfatizada, [...] eu nunca tive uma aula como eu dou, pra falar do SUS, sobre a importância dele, pra conquistar as pessoas, entendeu [...]. (M11, 2020)

Eu na verdade como não sou efetiva, eu sempre achei que eu ia ficar um tempinho aqui, e a qualquer hora o governo ia me botar pra fora por uma questão lógica, o cargo, e sempre foi assim, mas eu gosto do que eu faço, [...]. (M2, 2020)

Não, nunca, mas já recebi convite para trabalhar no setor privado na área de saúde...e não penso em deixar em hipótese alguma. Penso sim, como eu trabalho ainda hoje, na área privada, na área de educação, educação em saúde [...]. (M7, 2020)

[...] eu sempre administrei nesse sentido [...] era cultura de ensinamento que a gente nunca deve colocar todos os ovos numa cesta só. E aí a gente tinha essa visão de sempre no público e no privado [...]. (M4, 2020)

[...] pela estabilidade, nunca [...] eu posso lhe dizer que nos últimos nove ou dez anos eu sou até mais bem remunerada na área privada do que na área pública [...]. (M13, 2020)

[...] mas hoje eu sou chefe de casa entendeu então assim eu não tenho como sair me aventurando. Uma coisa é quando você é só. Só a sua boca pra você dar conta, entendeu, mas outra coisa é quando você tem três filhos [...]. (M9, 2020)

Ademais, verificou-se que a flexibilidade de horário colabora para a persistência da mulher no serviço público, pois propiciou para a M1, a M8 e a M9 a disponibilidade para o cuidado com a família também, em consonância com o estudo de Barroso (1988), Bruschini (1989) e Fontenele-Mourão (2006), Vaz (2010, 2013).

[...] você consegue ter uma organização nos seus horários, então pra você dar conta de casa, filho pequeno, escola de filho, gravidez, licença gestação, você tem uma segurança maior. Então isso para a mulher é interessante. (M1, 2020)

[...] A minha família, eu precisava conciliar, [...]. A facilidade que a gente tinha da flexibilidade da carga horária era muito importante para mim. (M8, 2020)

[...] Aí ficou mais tranquilo, a flexibilidade [...] então eu consegui dá conta, dá mais assistência à minha mãe. (M9,2020)

A M10 aponta que pensou em abandonar o serviço público e ir para o privado, contudo, por ter carreira estável no setor público e apesar dos convites, a questão financeira não compensou, pois tem uma carreira pública sólida e estável por ser concursada do estado e de um município.

[...] é tão forte esse meio do serviço público que eu vivo que as opções que eu tive para ir para a iniciativa privada, elas acabaram não compensando nem financeiramente, por eu já ter uma vida estável, eu sou concursada no Estado, sou concursada no município, então assumir algo na iniciativa privada teria que também compensar financeiramente. (M10, 2020)

Verifica-se, a partir das falas, que elas ponderam o fato de terem construído uma carreira estável, sólida e que compensou financeiramente a sua permanência

no serviço público. Ademais, a função de Auditor é algo que traz uma satisfação profissional além disso, que permitiu ter, em alguns momentos, uma carga horária reduzida de trabalho e, com isso, uma maior flexibilidade para ajustar as demandas pessoais e familiares. Mais uma vez, a questão do sustento familiar é colocado pela mulher que se separa e possui filhos, sendo uma das motivações para a permanência no público. No entanto, as mulheres não descartam e realizam o desenvolvimento profissional extramuros à Auditoria, como um trabalho complementar no privado, além da docência.

3.4.1.6 A Busca e o Desejo por Novos Caminhos

Algumas entrevistadas apontam outros desejos em desbravar novos caminhos além da Auditoria, a exemplo de ir para a iniciativa privada ou no próprio serviço público, e de não abandonar a sua vida profissional. Esse desejo se apresenta para aquelas mulheres que já estão com tempo de serviço para se aposentarem e de terem filhos adultos, verificando uma vontade de continuar trabalhando, de realizarem outros projetos, e de desenvolverem perspectivas em outras carreiras.

[...] mas hoje eu já penso, eu me cobro de fazer outras coisas, me cobro. (M3, 2020)

[...] eu acho que são outros olhares, outras perspectivas, outras oportunidades, outros desejos. (M3, 2020)

[...] Quando eu terminar o meu mestrado eu quero um novo cargo, um novo desafio, não na Auditoria. (M3, 2020)

Atualmente eu tenho pensado nisso, mas antes não. (M1, 2020)

[...] No meio civil não, mais na polícia sim porque você entra numa instituição militar de uma hierarquia, onde você começa e tem uma plano de carreira, então é lógico que você sabe que é uma pirâmide, a gente sabe que é uma pirâmide, nem todos que entram conseguem chegar até o último posto. A partir do momento que existe essa chance, você gera uma expectativa, mas dentro do contexto da evolução você vai sentindo, se você vai ser um dos que vai chegar até lá ou não [...]. (M4, 2020)

Essa dinâmica da vida profissional dessas mulheres remonta ao estudo de Pais (2011), quanto à expectativa futura de mudança de rumo, avançando e construindo nova linhas e saltos na trajetória profissional. Dessa forma, verificam-

se a persistência e a predisposição feminina em continuar criando e se autorrealizando profissionalmente, e a idade não é um impeditivo para que isso ocorra.

Dessa forma, nenhuma entrevistada apontou a necessidade, em algum momento, de abandonar a carreira, em razão de dificuldade de conciliar a sua vida pessoal e profissional como apontado no estudo de Santos (2012), como um dilema atual.

3.4.2 Fatores de Influência na Ocupação de um Cargo de Gestão

Esta temática transcorre sobre os motivos e fatores de influências que fazem com que as mulheres assumam os cargos de gestão na Administração Pública.

Poucas entrevistadas apontam para uma melhoria financeira com o cargo e pela oportunidade de ascensão na carreira ao ocupar o cargo de gestão. Com isso, verifica-se que a ascensão ou o desejo por galgar postos mais altos e de subir na hierarquia dos cargos não são o centro principal para essas mulheres, a oportunidade pelo desenvolvimento do trabalho é o que as move. Fontenele-Mourão (2006, p. 58) refere-se ao fato quando diz que: “As mulheres não afirmaram que se mostraram determinadas a galgar os últimos escalões da organização, afirmam que sua trajetória de sucesso foi ocorrendo por mérito e pelas circunstâncias profissionais e políticas.”

Para as mulheres pesquisadas, as nomeações dos cargos ocorrem, na sua maioria, não por indicação política, mas por mérito, competência, perfil e de convites pessoais de colegas, mesmo para aqueles cargos considerados de alto escalão, pois são reconhecidos, nas trajetórias dessas mulheres, o profissionalismo, a competência para assumir os cargos, bem como a persistência, corroborando o estudo de Fontenele-Mourão (2006). Essa facilidade identificada que a mulher tem na gestão pública, ao se destacar e desenvolver um bom trabalho e de ser convidada para outros postos, distancia-se no âmbito do serviço público do que é destacado como uma barreira apontada por Eagly e Carli (2007), quanto à falta de tempo para

se socializar com os colegas e penetrar na rede de contatos, como uma forma de facilitar o avanço na carreira.

Este tema foi dividido nestes subtemas: Caminhos de Oportunidades e Desenvolvimento Profissional; Questão Política; e Remuneração.

3.4.2.1 Caminhos de Oportunidades e Desenvolvimento Profissional

Para algumas mulheres, o gerir é algo que lhe traz uma satisfação, além da oportunidade de criar, da experiência e do desafio vivenciado, propiciando contribuir para o serviço público, a oportunidade de melhorar algo em que acredita, concretizar projetos, além do fato de serem convidadas e da confiança na valorização depositada no seu trabalho. O reconhecimento e a qualificação com o trabalho (FONTENELE-MOURÃO, 2006; LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012; VAZ 2013) são vistos como essenciais, além de promoverem a criatividade no processo de trabalho (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012).

Destaca-se, na fala da M10, o fato de muitas mulheres não assumirem os cargos por medo e insegurança; e afirma que é difícil, mas é muito fortalecedor, enriquecedor, é uma oportunidade de fazer um bom trabalho.

[...] Eu gosto muito de ser criativa, esses processos criativos, então com isso, me davam muita liberdade e eu preciso disso para ser criativa e poder trabalhar. [...] (M1)

[...] mas, assim, antes da questão financeira tem a questão de você ser valorizada, essa coisa da valorização foi o que mais me impulsionou [...]. (M5)

Exercer essa coisa da gestão, pra mim isso é bom, fazer uma coisa que você curte, você chegar no seu trabalho motivada, alegre, querendo fazer, foi bom também para eu poder expressar coisas que eu enxergava, que eu achava que seriam importantes e que eu não via sendo feita, então tem essa coisa do desafio de você colocar o seu sonho em prática, na realidade. [...] (M1)

Desafio, de estar imprimindo essas novas buscas, a questão do dom nato [...]. (M3)

Então eu acho que a própria formação, a vontade e não sei o perfil, a vontade de fazer acontecer, de ser resolutivo. (M7)

O primeiro fator que foi por amizade [...] aqui é um desafio, porque além do mais tem o relacionamento com outras pessoas, [...] e assim me identifiquei com essa área um pouco jurídica. (M2)

[...], a oportunidade de contribuir para o serviço e a terceira é a relação de confiança. (M6)

É o desafio [pensando], essa questão de já ter vivenciado outras experiências, de achar que eu poderia vivenciar mais uma, [...] tentar fazer algumas coisas que eu achava que podia fazer, que eu achava que precisa fazer na minha visão, né. (M8)

[...] eu acho que é a questão da confiança também, [...]. (M9)

Primeiro foi o convite de quem partiu, eu entendo que para eu assumir um cargo de gestão eu tenho que me identificar com os valores daquela gestão “[...] eu podia contribuir também, com os colegas, e com a própria instituição, com a minha experiência, [...]”. (M10)

Às vezes, nós não assumimos por medo, por insegurança, mas quando a gente chega lá, a gente consegue fazer um bom trabalho, então talvez esse seja o meu recado para todas as mulheres, que não tenham medo, que no início é difícil, mas a gente dá conta, então isso nos fortalece como mulheres [...]. (M10)

[...] a gente é convidado né pra exercer esses cargos de chefia, que no meu caso foi uma coordenação, onde o então diretor me fez o convite, que a princípio eu não tinha, não tinha interesse e declinei, mas ele insistiu. (M4)

[...] a possibilidade de fazer algo que eu própria iria me beneficiar enquanto carreira, é a coisa mais importante. Segundo contribuir para a gestão pública, porque eu compreendo realmente que a Auditoria é uma ferramenta para a gestão, [...] e terceiro fazer compreender todos nos colegas e gestores que a Auditoria é um processo de educação em saúde, porque eu compreendo que para além da fiscalização, da recomendação de punição, está a educação [...]. (M11)

[...] Isso é que na verdade me impulsionava mais, a gente poder é conseguir fazer alguma coisa de útil que fizesse uma diferença [...]. (M12)

Olha, eu acho que o desafio, eu gosto muito de desafio, eu gosto muito de mudança de inovação, de criar as coisas, eu acho que eu gosto de lidar com gestão de pessoas. [...]. Eu acho que eu tenho um lado de gestão, de administração muito forte. [...]. (M13)

A cada cargo que eu ocupava, você vai vendo pessoas, você vai conhecendo, você vai se desenvolvendo, né. Aí você vai conhecendo cada vez mais o universo, então você vai sendo colocado a trabalhar naquilo e vai aprendendo, acho que qualquer pessoa é capaz de desenvolver as habilidades de um cargo de gestão. [...]. (M13)

[...] já que desde sempre eu nasci para ser gestora, [...]. (M7)

Ademais, no estudo de Abreu e Meirelles (2012), a experiência adquirida com o cargo foi o fator mais relevante, sendo este o principal motivo que leva as mulheres a ocuparem o cargo DAS, evidenciado também nas falas da M8, da M10 e da M13.

Verifica-se, a partir das falas das mulheres estudadas, o quanto é desafiador e enriquecedor em termos profissionais estar num cargo de gestão. A experiência e as habilidades adquiridas encorajam a mulher a se lançar cada vez mais, além de superar o receio de achar que não vai corresponder às expectativas ou de pensar que não dará conta das atribuições do cargo, já que muitas delas são envolvidas pelo gosto de gerir, o que proporciona prazer e satisfação com o trabalho.

3.4.2.2 Questão Política

Algumas mulheres apontam como aspecto negativo a questão política que envolve e que impacta no desenvolvimento do trabalho e nos resultados conquistados em um cargo de gestão. Dessa forma, percebe-se que a política é um grande entrave na permanência das mulheres no cargo de gestão por ser de livre nomeação do gestor maior (ACCO; BERNARDES; MOURA, 1998). Contudo, verifica-se o quanto a meritocracia, a ética profissional e a competência técnica são valorizadas pelas mulheres para a ocupação do cargo (FONTENELE-MOURÃO, 2006).

A questão do serviço público nos cargos de gestão eu acho que a política influencia [...] então eu acho que o ruim é isso, que você começa a fazer um trabalho e você pode não vê o fruto do seu trabalho, porque você pode sair por questões políticas. (M13, 2020)

Na gestão pública a política, não tem outra coisa [...], então quando o gestor não compreende o que é Auditoria e o significado da Auditoria, ele vai tomar atitude achando que o outro gestor que ele colocar vai poder fazer algo que o agrade sempre, e não vai. [...] É o grande desafio. (M11, 2020)

[...] Se você acredita em algo que não pode ser flexibilizado, com certeza isso pode interferir num cargo de gestão. Até porque o cargo de gestão, por mais técnico que você seja, ele tem uma linha tênue com o político. [...] quando você assumir um cargo de gestão do alto escalão, muito próximo ao gestor maior. [...] A depender dos seus valores, isso torna-se inviável. (M10, 2020)

Então no serviço público nem sempre os resultados, os seus resultados são avaliados. Infelizmente ainda você é avaliado pelo lado político que você está, pelas suas preferências ideológicas, e não pelos seus resultados. (M10, 2020)

Eu acredito que a maior dificuldade é não levar em conta a meritocracia, eu penso que os que quesitos são muito tênue, então eu acho que a maior dificuldade é essa mesmo é você não ter requisitos objetivos de meritocracia pra poder atingir, sempre tem alguma coisa política, alguma coisa nesse sentido [...]. (M4, 2020)

Eu preso muito pela técnica, então em algumas situações entre o técnico e o político pesou na balança, eu me positionei sempre tecnicamente, e deixei claro aos meus superiores que o meu cargo era técnico, se eles queriam algo de um viés político eu não era a pessoa para estar naquele cargo. (M7, 2020)

[...] Isso tem a ver com a sua qualificação técnica, mas eu sei também que a questão política conta bastante, mas aí é um outro aspecto que eu não transito, mas reconheço que tem seu valor. (M6, 2020)

Eu na verdade como não sou efetiva, eu sempre achei que ia ficar um tempinho aqui, e a qualquer hora o governo ia me botar pra fora por uma questão lógica do cargo [...]. (M2, 2020)

Fica evidente, nas falas das mulheres, a coerência com os valores éticos e profissionais quando se posicionam quanto à necessidade do conhecimento técnico para o cargo de gestão, sobrepujando, dessa forma, aspectos ligados a posições políticas e partidárias.

3.4.2.3 Remuneração

De forma muito equilibrada, um grupo de mulheres aponta que, ao alçar cargos de gestão, implica uma melhoria financeira, contudo não deixam de apontar a valorização e a oportunidade em galgar na estrutura de cargos. No entanto, outro grupo aponta que a remuneração não é um fator positivo e que, para o cargo de Diretoria-Geral, deveria ter uma equiparação com o símbolo DAS-A, de superintendência diante das responsabilidades e atribuições do cargo, de acordo com a fala da M11. Para Andrade (2012), as mulheres são atraídas para o serviço público por causa da segurança propiciada nesse setor, para o desenvolvimento da sua carreira.

Apenas a M1 e a M9 apontam a questão de não terem que viajar na função de Auditora; foi o que as motivou a assumir o cargo de gestão, diante da ausência de um suporte familiar, barreira essa identificada por executivas no estudo de Loureiro, Costa e Freitas (2012) quanto à mobilidade, e por Betiol e Tonelli (1991),

mas que é atenuada quando se tem um apoio e estrutura familiar. Entretanto, na função de Auditora, essa mobilidade faz parte das atividades de trabalho, e isso tornar-se uma dificuldade inerente à função.

[...] melhoria financeira também, há uma melhoria considerável, quer queira quer não você, dentro do seu serviço público você quer sempre estar almejando novos cargos, subindo dentro da cadeia, dentro do organograma da secretaria podemos dizer. (M3, 2020)

[...] tem a questão financeira que é importante, [...] tem a questão de você está também galgando na carreira, na ascensão, é importante também. A valorização tem a ver também com a ascensão [...]. (M5, 2020)

O que motivou, primeiro foi a questão financeira [...]. (M6, 2020)

[...] Então assim eu quando estava na Direção da Auditoria em algum momento pensar que eu poderia ir para uma subsecretaria ou por uma assessoria como chefe de gabinete, sim passava pela minha cabeça. Eu acho que isso aí passa, eu acho que qualquer cargo que você ocupe o cargo acima, sempre está na sua cabeça de você poder ir. (M13, 2020)

A M1 e a M9 assumem o cargo de gestão, inicialmente atribuindo ao fato de não precisarem viajar, diante da ausência de um suporte familiar, já a M11 relata que a remuneração não é um fator motivacional diante do valor do símbolo do cargo.

[...] o fato de não viajar também, né, pesou, [...] então eu não tenho uma rede que possa me dar um suporte [...]. (M9, 2020)

[...] questão financeira de jeito nenhum. E mesmo nesse cargo DAS não é nada assim que justifique não, sabe. (M9, 2020)

[...] Foi um dos motivos inclusive da primeira coordenação que eu assumir. Porque aí eu não precisava ficar distante deles, porque eles eram pequenos na época [...]. (M1, 2020)

[...] a remuneração não é. [...]. (M1, 2020)

[...] O salário não é bom, então não é uma coisa boa [...] eu acho que deveria ser equivalente ao superintendente, porque a gente tem a mesma responsabilidade ou até maior [...]. (M11, 2020)

Diante das falas, verifica-se que não há uma unanimidade quanto ao aspecto financeiro como fator de influência na ocupação do cargo de gestão, devido ao valor do símbolo do cargo e às atribuições e responsabilidades. Outras questões as motivam, como a própria dificuldade da mulher Auditora em se ausentar de casa para viajar, tendo em vista o cumprimento do seu dever laboral, sendo este, para algumas, o maior fator motivacional para ocuparem um cargo de gestão, além de

também, para outras, vislumbrarem a possibilidade de alçar cada vez mais outros cargos na hierarquia.

3.4.3 Desafios na Ocupação do Cargo

Neste tema, a interpretação se deu no nível das dificuldades, facilidades, barreiras enfrentadas, obstáculos superados no labirinto da vida profissional.

Com relação aos desafios vivenciados pelas mulheres na ocupação do cargo de gestão, verifica-se que a dinâmica e a rotina do trabalho passam a ser mais pesadas em virtude da sobrecarga de trabalho inerente ao cargo e das responsabilidades, com mais horas trabalhadas, tendo que dispor de tempo a qualquer hora em que é acionada. A vida profissional impacta na disponibilidade de tempo para a família e filhos, necessitando de apoio de terceiros e suporte do marido.

Este tema foi dividido nos subtemas: Dinâmica e Rotina de Trabalho; Declínio de Convite para Assunção ao Cargo; Responsabilidade e o Peso; Relação Trabalho versus Família; Participação do Marido; A gestão feminina; Desafios por Ser Mulher no cargo de gestão.

3.4.3.1 Dinâmica e Rotina de Trabalho

Alguns pontos negativos são apontados pelas mulheres ocupante de cargo, na dinâmica e rotina de trabalho, como a sobrecarga (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; PRADO; FLEITH; GONÇALVES, 2011; BAHIA; FERRAZ, 2000; BRUSCHINI, 2007; EAGLY; CARLI, 2007), o tempo de dedicação (FONTENELE-MOURÃO, 2006; BETIOL; TONELLI, 1991), a priorização com o trabalho, além da preocupação de como os outros interpretarem às suas ações.

[...] Mas enquanto Diretora eu era a primeira a chegar aqui no serviço, chegava aqui às 7h00 da manhã e eu era a última a sair e muitas vezes eu não saía nem para almoçar [...]. (M6, 2020)

[...] Eu me sentia sobrecarregada, mas entendia do papel que eu exercia e da confiança [...]. (M6, 2020)

Então, poucas vezes eu acho, desde que eu assumir a gestão eu consegui tirar umas férias, 30 dias de férias. Eu sempre levei trabalho para a casa, nos finais de semana, nas festas, eu sempre estava com alguma pendência para entregar. [...] (M6, 2020)

[...] cansei de levar, sim, trabalho pra casa, aquelas coisas que eu não conseguia fazer aqui [...]. (M5, 2020)

[...] Às vezes eu chegava aqui sete da manhã [...]. (M5, 2020)

Você fica na verdade em tempo integral, não é tempo integral de oito horas, é tempo integral de 24 horas. [...] (M12, 2020)

[...], mas de noite e nos finais de semana que eles estão com o pai, eu corrigia muito os relatórios. E mesmo hoje ainda trago trabalho para casa, às vezes são demandas urgentes, [...]. (M9, 2020)

[...] Então, se eu decidisse ser diretora técnica foi com muita independência isso aí, então nada da minha vida pessoal iria intervir muito [...]. (M3, 2020)

[...] esse é um exercício pessoal, eu faço já a alguns anos, não foi agora que eu assumi a diretoria. Há alguns anos eu decidi que eu não levaria mais trabalho da secretaria para casa, porque em casa eu já tenho o trabalho da faculdade pra fazer, então não dava tempo de fazer mais nada em casa [...]. (M7, 2020)

[...] já passei por situações apertadíssimas de priorizar o trabalho em detrimento da família, [...] então passou alguns anos da vida que a vida pessoal ficou para o segundo plano em relação a vida profissional. [...] (M7, 2020)

[...] da minha trajetória profissional que eu dei mais atenção a profissão, do que a minha família, principalmente a meu filho. E me arrependo um pouco nisso. Mas era necessário porque quando entra no movimento, pelo menos eu, de assumir um cargo eu realmente eu entro de cabeça... [...]. (M11, 2020)

[...] o fato de você ser julgado, de você ser vista como uma pessoa que faz certo e faz errado, você ser mal interpretado, [...]. (M7, 2020)

[...] você tem também um pouco da limitação do espaço pessoal, porque você acaba, estando e tendo que resolver coisas a qualquer hora...você pode ser a qualquer hora precisar resolver alguma coisa, sábado, domingo [...]. (M13, 2020)

[...] a sobrecarga de trabalho, exige muita dedicação, eu não sei se é meu perfil então eu realmente tinha uma carga de trabalho muito pesada como gestora, mas foi uma escolha. Isso para mim era muito claro, no momento em que eu assumir eu conversei com minha família, eu tinha muito claro que naquele momento o trabalho estaria na escala de valores em primeiro lugar. [...] (M10, 2020)

[...] Então assim, não tinha um horário definido de trabalho. Poderia ser sábado, domingo de madrugada, então era muito o reflexo do gestor, do secretário. [...] (M10, 2020)

[...] eu me lembro que às vezes já cheguei a levar processo para casa para trabalhar, pareceres, eu fazia muito em casa. [...] (M2, 2020)

3.4.3.2 Declínio de convite para assunção ao cargo

Diante da dinâmica e da rotina mais pesada, a disponibilidade e as responsabilidades do trabalho em um cargo de gestão e de fatores como a família e a maternidade fizeram com que algumas mulheres declinassem de convites para assumir uma posição na gestão.

No Estudo de Vaz (2013), percebe-se a dificuldade e a discriminação na ocupação da mulher em cargos de comissão da Administração Pública Federal, sendo a maioria ocupada por homens, além da menor predisposição em assumir cargos mais altos. Para as mulheres entrevistadas neste estudo, não se verifica uma discriminação, já que os cargos recusados são tanto de nível intermediário como altos na estrutura de cargos da Secretaria de Saúde, resultando em uma questão de opção da mulher em não querer assumir, diante das responsabilidades que um cargo mais alto exige, ponderando o equilíbrio da sua vida pessoal e profissional. Além disso, Morgado (2012) pontua o fato de as gerentes intermediárias se sentirem satisfeitas na posição que ocupam e de não quererem avançar na carreira por buscar uma qualidade de vida ante as demandas pessoais e profissionais. Dessa forma, não há que falar em barreira no nível organizacional, e, sim, da vontade própria da mulher.

[...] era uma coisa que era muito nova para mim e aí nesse momento a maternidade, e a questão pessoal falou mais alto, foi quando aí eu declinei do convite, [...]. (M6, 2020)

[...] me convidou para ser Diretora da Auditoria, eu disse a ela que eu não tinha condição. Na época meu pai estava adoentado e era eu que ficava a frente, única filha mulher e única filha médica, então eu disse que não poderia assumir o cargo. Então ela assumiu a Diretoria-Geral e me pediu para assumir a Diretoria Técnica eu também disse que também não tinha condição [...]. (M1, 2020)

Teve uma época que aventaram e eu disse que não queria. Porque eu acho assim, a responsabilidade aumenta, o conhecimento ainda maior, eu nunca quis, eu realmente não quis, eu me adaptei onde eu estou, que naturalmente foi mudando ao longo dos anos. [...] e eu sinceramente não quero mais responsabilidade do que eu já tenho [...]. (M2, 2020)

[...] eu me lembro que teve uma época que o Diretor inclusive veio conversar comigo para assumir uma Diretoria, primeiro que tinha que estar aqui 40 horas, e isso para mim é bastante complicado [...]. (M9, 2020)

[...] Em relação a ocupar cargo de chefia, em determinado momento da minha vida eu optei em não ocupar o cargo, pois priorizei estar na companhia de minha filha pequena e construir minha casa. [...]. (M6, 2020)

A trajetória profissional da mulher no serviço público a caracteriza como estável diante da estabilidade e da segurança. Contudo, verificam-se algumas turbulências vivenciadas pelas mulheres, fazendo com que elas recuem em alguns momentos para depois retomar alguns caminhos abandonados (PAIS, 2011), gerando uma descontinuidade quanto à ocupação de cargos de gestão que pode ser analisada pela questão política; como também percebe-se uma desaceleração por causa da responsabilidade e de papéis desempenhados por essa mulher na família, além do profissional, devido à sobrecarga de trabalho (BRUSCHINI, 1998, 2007; PRADO; FLEITH; GONÇALVES, 2011; BAHIA; FERRAZ, 2000).

3.4.3.3 Responsabilidade e o Peso

A mulher gestora passa a se cobra muito e sempre procura dar o máximo de desempenho no seu trabalho (NASCIMENTO, 2015; MOURÃO; GALINKIN, 2008), isso é uma forma de demonstração da sua capacidade (FONTENELE-MOURÃO, 2006; ICHIKAWA; SANTOS, 2000; MACHADO, 2006). No entanto, apesar do apoio de terceiros, algumas entrevistadas, por causa da responsabilidade inerente ao cargo, sentiam-se pressionadas, gerando um sentimento de culpa em razão da ausência na família (SANTOS, 2012; LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

[...] a exercer esses cargos, eu sempre fui muito intensa nas coisas que eu fazia. Eu tive o primeiro filho e eu simplesmente deixava o meu filho com febre em casa, porque eu tinha que trabalhar, eu tinha uma responsabilidade [...]. Hoje eu repenso, eu às vezes eu sinto um pouco dessa culpa [...]. (M5, 2020)

[...] eu fiquei pensando que eu não podia me cobrar muito, pois eu estou dando de mim o máximo, tirando energia de não sei de onde entendeu, [...]. (M5, 2020)

[...] Em qualquer cargo de gestão a responsabilidade é grande, é um peso [...]. (M7, 2020)

[...] minha mãe e meu pai assumiam as meninas de levar para a escola, de buscar, de dar todo o apoio logístico porque o meu marido também trabalhava, mas eu me cobrava, porque eu ficava me sentindo mal com

isso e nessa fase aí teve um momento crítico assim, inclusive do casamento [...]. (M7, 2020)

[...] Eu às vezes me sentia culpada porque eu não tinha tempo para ir à escola, acompanhar, mas eu me sentia culpada, pois eu sou de me cobrar é do meu feitio. [...] (M2, 2020)

[...] Queria resolver tudo que tivesse que resolver aqui. E aí final de semana era ficar com a minha família, mas foi muito difícil [...] eu estava de férias e foi um sofrimento, porque eu queria dar conta da família, mas ao mesmo tempo, durante as férias, eu tinha que preparar uma apresentação [...]. (M6, 2020)

As M9 e M10 apontam que, apesar da sobrecarga de trabalho, não se sentiam culpadas. Verifica-se que esse sentimento é tratado pela mulher para não repercutir no seu desenvolvimento profissional e para ela se sentir bem desempenhando o papel de mãe e gestora, buscando, dessa forma, um equilíbrio.

[...] o cargo de coordenação de equipe, aqui é uma responsabilidade e um volume de trabalho enorme né [...]. (M9, 2020)

[...] Eu não tenho a sensação de culpa por nada na vida, sabe eu a cada dia eu procuro fazer o meu melhor, onde quer que eu esteja [...] então assim isso me dar muita serenidade para dizer o que eu não fiz foi porque eu não pude fazer [...]. (M9, 2020)

[...] Então eu sempre me trabalhei para não sentir culpa mesmo o quando minha filha nasceu lá em 2005, quando eu tinha dois empregos [...]. (M10, 2020)

3.4.3.4 Relação Trabalho versus Família

Algumas mulheres relatam o apoio logístico, de terceiros e do marido como essencial (FONETENELE-MOURÃO, 2006; CARVALHO NETO, TANURE, ANDRADE, 2010; LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012; EAGLY; CARLI, 2007) e uma facilidade que tinham, quando decidiam assumir um cargo de gestão; e quanto mais alto, mais disponibilidade exigia, e que o tempo que havia disponível era de atenção integral aos filhos.

A questão do pouco tempo disponível para a família é apontada nos estudos de Loureiro, Costa e Freitas (2012); Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010); Silva, Rossetto e Rebelo (2010) como o profissional dominando o tempo em detrimento ao espaço da família e filhos. Verifica-se, portanto, a necessidade de conciliar o

trabalho e a família (FONTENELE-MOURÃO, 2006) para o desenvolvimento profissional.

A M6 relata que ser mãe no serviço público foi um facilitador pela vantagem de ter seis meses de licença e quando do retorno tinha disponível a rede de apoiadores, o que possibilitou dar continuidade ao seu trabalho na gestão.

[...] Eu falo assim, de ter a babá, de ter empregada em casa, esse apoio logístico e de meu marido, ele sempre fez uma grande torcida pra minha ascensão [...]. (M3, 2020)

[...] Então eu tenho essa sorte de ter alguém...ela já está comigo já tem a quase seis anos. E assumi toda essa parte de gestão da casa [...]. (M10, 2020)

[...] Eu sempre tive uma boa estrutura, eu venho de uma família de classe média, média-alta, sempre tive uma estrutura boa de apoio. Sempre tive empregadas que trabalhavam comigo de confiança, hoje eu tenho uma empregada de 25 anos comigo, ela foi para a minha casa a minha filha tinha um mês de vida [...]. (M13, 2020)

[...] quando eu estava em casa, o meu tempo era realmente integral para ele, [...] nunca tive esse problema de sentimento de culpa, sou sincera, nunca tive, que eu sempre achei que sempre foi o melhor para ele e explicava isso para ele, no momento que houve qualquer cobrança nesse sentido eu sempre fui muito clara. (M3, 2020)

[...] Dependo da empregada chegar para poder sair e vim trabalhar [...]. (M9, 2020)

[...] tinha isso essa questão do apoio, eu poderia vir e minha mãe estava em casa, eu morava perto da minha mãe. [...]. (M5, 2020)

[...] eu tenho um marido que dava apoio tempo integral [...] e quando precisava também tinha os meus pais [...]. (M12, 2020)

[...] a questão é eu posso ficar pouco, mas esse pouco que eu fico com elas eu tenho que estar com elas de fato. Então vai muito da qualidade da dedicação e não pelo tempo de dedicação. [...]. (M12, 2020)

[...] Ele sempre me doou esse apoio, mas eu tenho algo muito importante que é a casa de meu pai [...]. (M11, 2020)

[...] com a maternidade, eu pude usufruir de sete meses, seis meses de licença e um mês de férias, isso pra mim foi uma vantagem, porque na iniciativa privada é quatro meses, então ser mãe no serviço público foi uma vantagem, que me permitiu isso, eu precisei contar com a minha rede de apoiadores, né, mãe, sogra, para revezar, eu tinha uma babá, [...]. (M6, 2020)

[...] E aqueles momentos em que eu estou com a família é dedicado a eles. [...]. (M10, 2020)

A maternidade aparece na fala de uma das entrevistadas como um empecilho ou obstáculo quanto à disponibilidade de tempo, o que pode impactar no desenvolvimento da trajetória profissional, como é demonstrado na fala da M6:

Conciliar a maternidade e a vida profissional tem exigido bastante esforço físico e psicológico. Depois da maternidade, surgem muitas demandas pessoais que acabam interferindo na sua disponibilidade em relação ao tempo disponível para o trabalho. [...] (M6, 2020)

Dessa forma, a maioria das mulheres entrevistadas teve filhos quando mais jovem, contudo, elas tiveram que conciliar a vida profissional e pessoal, mas não chegou a ser um dificultador para o desenvolvimento profissional, foi algo que aconteceu naturalmente e que foi administrado com equilíbrio, utilizando do apoio de terceiros e familiares (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Entretanto, a M13 afirma que a realidade atual é diferente. A mulher planeja ter filhos quando a sua carreira está ascendendo (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010), e a falta de uma estrutura é o maior dificultador, não existindo, atualmente, as mesmas facilidades como nos anos passados.

[...] Mas você vê hoje as mulheres tendo filhos mais tarde, acaba que o nascimento do filho bate com o auge da carreira dela. Então eu não tive muito isso. Porque eu tive o meu primeiro filho com 21 anos então estava ainda formando em Medicina, ia formar, eu tive meu filho eu estava fazendo o sexto ano de Medicina, o segundo nasceu eu tinha acabado de entrar no Estado. Então só a terceira que eu posso dizer que já estava começando no cargo de gestão, mas eu já tinha toda uma estrutura em casa, inclusive com os irmãos mais velhos. Hoje é diferente, a mulher está adiando a maternidade, então a maternidade dela, acaba batendo no auge da carreira dela, então eu acho que o que eu não enfrentei primeiro por uma realidade da minha época, de casamento e filho cedo, e também por uma questão de estrutura que eu tinha já em casa, uma estrutura melhor de apoio, mas essa não é uma realidade de todas as mulheres, muito pelo contrário, porque hoje você não tem a estrutura, você não tem mais um apoio facilmente de pessoas, [...]. (M13, 2020)

Para Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), a maternidade é um fator de influência no desenvolvimento profissional da mulher, e para Loureiro, Costa e Freitas (2012), apesar de em menor proporção, as mulheres ainda continuam postergando a maternidade em prol de uma ascensão na carreira, fato não evidenciado na descrição das trajetórias das mulheres estudadas.

Os caminhos no labirinto se cruzam e se entrelaçam com os aspectos da relação do trabalho com a família, dessa forma não há como dissociar uma da outra.

3.4.3.5 *Participação do Marido*

Em relação à participação do marido, o que pode estar gerando mudanças no espaço familiar (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012), as mulheres apontam o apoio, mas a responsabilidade maior continua a recair na mulher; e esse fato se vincula à sociedade, aos valores e às crenças de que a mulher é a maior cuidadora (BRUSCHINI, 1994; PRADO; FLEITH; GONÇALVES, 2011; PEÑALOZA; DIÓGENES; SOUSA, 2008). Bruschini (2007) aponta essa ajuda como pontual e que a sobrecarga recai na mulher.

[...] O marido ajuda também, mas não é a mesma coisa do que a gente, né! [...] (M5, 2020)

[...] tem essa crença que o social coloca para você. É complicado, como se você fosse a maior cuidadora. (M1, 2020)

[...] ele apoia, ele ajuda, mas tem um determinado limite dele. [...] (M6, 2020)

[...] eu assumir uma gestão hoje ele sentirá mais falta, porque eu tenho um filho que tem muitas demandas [...]. (M6, 2020)

[...] Sempre tive estrutura em casa de empregada, mas já aconteceu do meu marido esquecer de pegar as meninas na escola, um dia em que eu estava viajando, que infelizmente a mulher tem esse papel dentro da família, dessa logística, dessa dinâmica, [...]. (M7, 2020)

[...] quem cuida da casa sou eu lá, os meninos, tudo é comigo. [...] aprendi a segurar a onda, porque senão ele perde o papel de pai, porque eu sempre acabei abarcando tudo, e essa questão de você não ter tempo você não tem a paciência de deixar o outro resolver porque você sabe que você vai resolver aquilo rapidinho, [...]. (M11, 2020)

A questão do gênero aparece na conciliação do trabalho e família e nas tarefas e atribuições geradas nesses espaços. Contudo, evidencia um movimento de mudança na postura do conjugue no apoio à família na divisão de tarefas (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012), mas de uma forma ainda muito sutil (BRUSCHINI, 2007), não sendo identificada uma divisão de tarefas ou uma real mudança no arranjo familiar. Entretanto, verifica-se que a mulher deve permitir que

esse movimento aconteça, pois, por estar tão acostumada a assumir o papel de cuidadora e em resolver as questões familiares de forma rápida e prática, isso acaba inibindo ou atropelando a iniciativa do outro, como demonstrado na fala da M11.

Essa necessidade de revisão dos papéis, com a obrigação masculina em assumir e dividir as tarefas da casa e dos filhos, sem gerar culpa à mulher, é tratada por Betiol e Tonelli (1991), bem como por Sina (2005) como algo fundamental para o terceiro milênio. Dessa forma, merece uma reflexão por parte das mulheres quanto a sua postura e de conceitos estabelecidos, de forma a equalizar e harmonizar essa sobrecarga de trabalho, sem que isso gere um sentimento de culpa, permitindo, dessa forma, que aconteça, de fato, uma mudança e um amadurecimento no âmago familiar, com o homem e a mulher caminhando na mesma direção e, conseqüentemente, no nível de comportamento social, de forma a proporcionar, cada vez mais, o desenvolvimento profissional da mulher.

3.4.3.6 A Gestão Feminina

Na atuação da gestão, o perfil feminino se destaca quando se evidenciam algumas características que são apontadas, de uma forma quase que unânime, como existentes e como facilitadoras na ocupação de um cargo de gestão, como: a intuição, a sensibilidade, a flexibilidade, a comunicação, a visão sistêmica, o cuidado com o outro, colaborando com os autores, como Fontenele-Mourão (2006) e Sina (2005). Em contraponto, apesar de bem qualificadas, Vaz (2010) aponta que as qualidades das mulheres colidem com a ambição profissional que um alto cargo ou um posto de liderança exige e relaciona o fato às regras sociais. Essa relação não foi identificada no presente estudo, ao contrário, verificou-se uma demonstração de força, dedicação e persistência.

Além disso, outro ponto que merece destaque é como alguns aspectos e contexto da vida experimentados pelas mulheres, como as multitarefa da casa, da família, dos filhos, são trazidos como elementos que produzem uma dinâmica, resolutividade e uma visão sistêmica no seu trabalho, bem como propicia ações mais humanistas com a equipe, abordagem trazida por Fontenele-Mourão (2006).

Ressalta-se que alguns estudos de Bahia e Ferraz (2000) e Fontenele-Mourão (2006) apontam que a mulher utiliza, em alguns momentos, um modelo masculinizado na atuação profissional. Nas narrativas das mulheres entrevistadas, não foi identificada essa escolha como uma forma de facilitar o gerir.

As falas das entrevistadas traduzem o que acreditam serem as características femininas:

Eu acho que tem características que facilitam [...], que é a questão da comunicação, da visão ampla [...]. (M3, 2020)

[...] eu acho que a mulher tem uma forma de negociar mais fácil, [...] se for uma gestão complexa, de lidar com muitas coisas, a mulher é mais flexível na gestão, a mulher é mais fácil para se adaptar as mudanças, [...]. (M13)

[...] eu acho que a mulher, ela é mais sensível, sabe, ela é mais sutil, ela saca o ambiente. E com isso ela consegue fazer ambientes, geralmente mais humanizados. (M1, 2020)

[...] Eu acho que a mulher é mais sistêmica. [...] (M1, 2020)

[...] Essa coisa do abraçar, essa coisa do acolher, essa coisa do olhar, do ouvir sabe, é a sensibilidade. É a gente tem objetividade, que muitas vezes a gente precisa ter mais não é só isso. [...] (M8, 2020)

[...] eu acho que para facilitar o jogo de cintura, a sensibilidade, o olhar crítico que muito maior do que o do homem, a coisa da intuição que o gestor tem que ter, aquele “feeling” [...]. (M11, 2020)

Eu acho que facilitam, somos mais sensíveis, nós mulheres somos mais observadoras, temos um lado mais humanista, mais sensível. (M10, 2020)

[...] é porque eu acho que de alguma forma as mulheres pelo contexto da vida como um todo tem mais flexibilidade, [...] na gestão de conflitos, eu acho que a mulher dirimi melhor. [...] A mulher é mais pacificadora, de um modo geral, [...]. (M9, 2020)

[...] a questão da sensibilidade, a questão da visão do todo, visão sistêmica, a questão de dar conta de várias coisas ao mesmo tempo, que é bem próprio do feminino isso. Eu acho que são facilitadores [...]. (M7, 2020)

[...] as mulheres têm um jogo de cintura melhor do que os homens, se você comparar no mundo que você tem mais mulheres do que homens e que as mulheres se viram, as mulheres dão conta da família, as mulheres dão conta do profissional, do pessoal, né. e as mulheres conseguem implementar projetos mais de mudança de cultura [...]. (M7, 2020)

[...] Eu acho que a mulher tem tomando um lugar no espaço, né talvez por ser mais resolutiva [...] eu acho que a mulher tem essa coisa de trazer isso da vida pessoal, você consegue resolver milhões de coisa ao mesmo tempo [...]. (M5, 2020)

A figura feminina consegue trabalhar melhor com as pessoas, [...] você percebe as necessidades, ser mais atenta a necessidade da equipe, das

peças que compõem a equipe de trabalho [...] Eu acho portanto, um grande facilitador. (M12, 2020)

[...] Quando eu falo inclusive na questão da gestão, se você tem olhar mais ampliado você consegue abrir mais o campo de trabalho, entendeu. (M12, 2020)

[...] A maioria dos cargos na Administração Pública são ocupados por homens e não por mulheres. Então eu acho que as pessoas não enxergam ainda isso, mas eu tenho certeza, que se enxergassem quando passarem a enxergar, isso pode ser um grande avanço para a Administração Pública. [...] (M7, 2020)

No entanto, algumas mulheres gestoras não identificam características femininas que facilitem ou dificultem na gestão ou na ascensão do cargo, mas pontuam que deve haver elementos fundamentais, como a técnica, o pulso firme na medida, a cordialidade, o saber ouvir e o bom relacionamento, que são atributos inerentes ao indivíduo. Dessa forma, não atribuem isso ao gênero feminino, como demonstrado nas falas:

[...] eu acho que quando você ocupa um cargo de gestão, principalmente na área pública, eu acho que você tem que ter alguns elementos fundamentais, assim ser técnica, você ter cordialidade, saber lidar, ter pulso na medida quando você precisa cobrar, você vai ter que cobrar, mas acho que também tem que ser uma pessoa que tenha bom senso, [...] saber ouvir, depois tomar a sua decisão, acho que tem que ter bom relacionamento com as partes [...]. (M2, 2020)

Não tenho observado. (M4, 2020)

Eu não vejo nenhuma característica específica feminina que facilite a ocupação de cargo de Gestão. Na minha opinião, a principal característica para o cargo de gestor é você precisar saber fazer para poder mandar. Então, isso para mim é uma qualidade que não está vinculada ao fato de ser mulher. [...] (M6, 2020)

E não necessariamente essas características estão num homem ou numa mulher, tem a ver mas com a personalidade e perfil da pessoa. [...] (M7, 2020)

Sendo assim, apesar das características femininas serem facilitadoras na ocupação do cargo de gestão, o excesso de algumas características, como a sensibilidade, pode dificultar na tomada de decisão e na ascensão de um cargo mais alto. Essa é uma crítica trazida por Lobos (2002, p. 75) ao citar como biólogo da mulher, “[...] nutrindo a crença fundamental de que, por alguma determinação biológica, as mulheres são instáveis e incapazes de controlar seus sentimentos, mesmo ante exigências profissionais.”

[...] eu acho que depende como a mulher trabalha essas características né, por exemplo, a característica que eu acho que mais dificulta é essa do mimimi. Então se uma mulher que é mais resolvida, que não é tanto cheia de frescura, a se magoou, estou zangada, não quero mais falar, não quero mais fulano, você consegue sim, você consegue. (M1, 2020)

[...] Eu acho que interferem positivamente, quando você vai para empresas que realmente valorizam o potencial da pessoa, ela não está ligada ao sexo ou ao gênero ou ao que for, ou no fenótipo da pessoa, eu acho que ela tem vantagem com isso, é pela característica dela, eu acho que ela tem vantagem. (M13, 2020)

[...] A sensibilidade em excesso é um ponto negativo, em alguns momentos você tem que ser frio, tem que tomar uma decisão e ponto. (M11, 2020)

[...] Eu acho que você ser maternal demais, você ser sensível demais eu acho que atrapalha, o olhar do outro pesa. (M8, 2020)

[...] Ela pode interferir se você não souber separar. Eu acho que tudo tem que ter limites não dar para você ser sensível até o ponto de qualquer problema você entrar em pânico, você entrar em desespero [...] Não dá para você por ter essas características e não assumir o seu papel. [...] (M10, 2020)

[...] Eu busco ter as características que eu acho que o cargo precisa. E não necessariamente essas características estão num homem ou numa mulher, tem a ver mais com a personalidade e perfil da pessoa [...] (M7, 2020)

[...] eu acho que o fato de ser sensível é uma grande qualidade, seria facilitadora, mas se isso vai influenciar negativamente, vai dificultar, vai depender da pessoa em si, não seria só essa característica que iria influenciar negativamente não. Eu acho que é algo mais inerente a pessoa em si, a cada um. (M12, 2020)

De acordo com o analisado, verifica-se que as mulheres não escolhem um comportamento mais masculinizado na ocupação de um cargo de gestão para serem aceitas e legitimadas na gestão, mas procuram ser elas mesmas, imbuídas das suas próprias características naturais, sem perder a feminilidade – e é a partir dessas diferenças de traços e perfis que se constrói uma gestão inclusiva, com espaços saudáveis, com respeito ao outro e a si mesmo, permitindo um avanço no âmbito do serviço público.

Essa é uma reflexão trazido no estudo de Nascimento (2015), quanto à gestão da diversidade, no que se refere a complementariedade das habilidades e competências masculinas e femininas, o que favorece no desenvolvimento da organização.

3.4.3.7 Desafios por Ser Mulher no Cargo de Gestão

A maioria das mulheres não se recorda ou não vivenciou desafio ou vestígios de preconceito (EAGLY; CARLI, 2007) ocupando um cargo de gestão no setor público pelo fato de ser mulher. Por outro lado, entretanto, ocorre a necessidade de provar a competência e o valor (FONTENELE-MOURÃO, 2006; ICHIKAWA; SANTOS, 2000; MACHADO, 2006), pois, ao ocuparem cargos de destaque, elas passam a ser visionadas, e o preconceito pode vir inclusive de outras mulheres, como aponta a M11, e da sociedade, de acordo com uma das falas da M9.

Essa cobrança por um bom desempenho e a forma como as mulheres estabelecem uma competição entre si são prejudiciais, de acordo com Fontenele-Mourão (2006). Além disso, a M12 aponta que a questão técnica sobrepuja para que a rejeição não ocorra, além da postura como relata a M1. Ademais, destaca-se, nas falas da M1, da M6, da M7, da M8 e da M12 que o espaço de trabalho composto na maioria por mulheres ajuda para minimizar os preconceitos e em fortalecer a mulher.

Aqui na gestão pública não, nunca tive nenhuma dificuldade [...] Eu nunca tive nenhuma dificuldade de me imprimir, de me impor e de ser respeitada [...]. (M11, 2020)

[...] Sempre soube me colocar no lugar, nunca permiti determinados desrespeitos, eu acho que tem uma coisa da minha postura, que dificulta. [...] (M1, 2020)

Eu acho que você sempre tem que mostrar que você pode mais, você sempre tem que mostrar que você é capaz. [...], mas na hora que vai para um local de maior destaque, é o homem que ocupa [...]. (M1, 2020)

[...] , eu acho que tem alguma coisa até que não seja consciente da outra parte, mas eu penso que por ter toda essa cultura, todo esse histórico da mulher, toda essa evolução, eu acho que é uma coisa mais íntima, que eu penso que você tem que estar sempre naquela defensiva de sempre estar querendo provar, sempre está querendo provar que você é capaz de estar ali. (M4, 2020)

[...] Agora, assim, o mundo é machista, né. Nós mesmo mulheres nos comportamos, temos um comportamento machista, a gente não pode fazer de conta que isso não existe. (M9, 2020)

[...] Eu nunca senti qualquer discriminação por ser mulher no meu ambiente de trabalho. Acho que o nosso ambiente de trabalho com a presença de muitas mulheres, inclusive em cargo de chefia, favorece para que esse tipo de coisa não aconteça. (M6, 2020)

[...] Não consigo perceber que tenha atrapalhado ou que tenha facilitado. Eu acho que o que facilitou na verdade foi a dedicação e o investimento em capacitação. [...] como sempre tive uma postura técnica [...] e aí eu não sei se isso fez com que eu não tivesse essas grandes rejeições [...]. (M12, 2020)

Mesmo porque nosso grupo basicamente é composto por mulheres, acho que isso é uma coisa positiva, isso é uma coisa importante, talvez para que a gente não tenha sentido isso, pelo próprio ambiente interno. (M8,2020)

[...] Na área da saúde, predomina as mulheres, então o fato de ser mulher nunca foi nenhum impeditivo, nunca se constituiu numa dificuldade não. (M12, 2020)

[...] Eu fui discriminada em alguns momentos da minha vida, com certeza eu fui, eu lembro de um ou dois, mas não pela condição do gênero. (M3, 2020)

[...] Não, muito pelo contrário, eu acho que o fato de ser mulher naquele momento quando eu estava pontuando, eu era ouvida, era considerada, porque era uma voz diferente que estava ali, era sempre um outro olhar. [...] (M3, 2020)

[...] a mulher, ela é muito mais visada do que o homem naturalmente. Então a mulher gestora, a mulher no poder, ela é um ponto de visão inclusive de outras mulheres, que talvez seja o nosso maior inimigo, né. Então se ela já é visionada, no momento em que ela galga algo maior, os holofotes vão para cima dela, é diferente de um homem, porque as pessoas já estão acostumadas aos homens estarem em lugares superiores, [...]. (M11, 2020)

No meu caso, aqui, como tem muitas mulheres eu nunca vivi nada, questão por ser mulher [...]. (M1, 2020)

Então as chances que eu tive foram minhas, eu mesmo fui lá e batalhei. O concurso que eu estudei, que eu passei, o cargo que eu assumir, foi por ser técnica, todo mundo sabe que eu não sou política, [...] então tudo isso é um peso, porque você tem que trabalhar dobrado para mostrar a competência. Acho que nós mulheres ainda passamos por tudo isso muito forte. (M10, 2020)

[...] várias colegas aí, que hoje são auditoras, com condição de se tornar gestores, e alguns que eu já convidei pessoalmente para começar esse processo e se colocam meio....talvez o fato de estarem vendo tantas mulheres ocupando cargos de gestão possam gerar esse empoderamento, essa coragem. [...] (M7, 2020)

Apenas a M7 relatou a intimidação que sentiu, no setor público, por homens por estar em uma posição de poder de decisão. Contudo, posicionou-se com uma voz feminina e firme, mas de uma forma mais forte e incisiva para ser ouvida e para que sua decisão fosse respeitada, já que estava sendo coagida pelos presentes. Como demonstrado na fala:

[...] na reunião, só tinha homens, eu era a única mulher [...] Eu estava como representante do superintendente [...] durante a reunião, a pessoa que estava sentindo que eu era contra a ideia dele, se posicionou naquele processo de masculinidade levantou, arrastou a sua cadeira, aumentou o tom de voz e aí eu com tom de voz bem feminino só apontei o dedo pra ele [...] eu sou a superintendente em exercício então sente aí que você vai ouvir a minha opinião [...]", você via que ele estava incomodado na cadeira querendo levantar e tal, mas ficou [...]. (M7, 2020)

Dessa forma, o estilo feminino ou o estereótipo da mulher, para Eagly e Carli (2007), colocam a mulher em uma encruzilhada, pois, independentemente da forma como ela se posiciona em um posto de comando, ela sempre será julgada, seja pela forma de falar doce e gentil, seja por uma forma dura e grosseira.

3.4.4 Estratégia de Enfrentamento no Cargo de Gestão

As mulheres, diante desse labirinto da vida, cheio de percalços e circunstâncias que se esbarram impactando na jornada e no objetivo a ser alcançado, utilizam de algumas estratégias (EAGLY; CARLI, 2007; PAIS, 2011). Ao interpretar as trajetórias das mulheres gestoras, verifica-se que as estratégias visam minimizar as dificuldades na gestão e na conciliação do trabalho com a vida pessoal e familiar.

Com isso, há que concordar com Eagly e Carli (2007) quanto aos desafios vivenciados pelas mulheres, que não são exclusivos para aquelas que estão em altos postos de comando, mas são experienciados nos diversos níveis e degraus na ocupação de cargos. Além disso, verifica-se, a partir das falas, o quanto o elemento feminino está permeado à organização (FONTENELE-MOURÃO, 2006), favorecendo a um *modus operandi* próprio da mulher no gerir.

Dessa forma, para este tema, tem-se a seguinte divisão dos subtemas: Equilíbrio, Maturidade e Estrutura Familiar; A conciliação; Colocar-se no lugar do outro; Escolha da equipe e Delegação; Participação e Transparência.

3.4.4.1 Equilíbrio, Maturidade e Estrutura Familiar

A maioria das entrevistadas aponta o equilíbrio, uma família estruturada e a maturidade como quesitos para equalizar essa relação entre a vida pessoal, a vida profissional e a vida familiar, de forma a propiciar uma melhor qualidade de vida e diminuir os conflitos que são gerados quando esses papéis se entrelaçam na vida.

Destaca-se a fala da M10, quando descreve o diálogo com a família como uma forma de esclarecer a importância do trabalho e da família, permitindo que os membros do núcleo familiar entendam as escolhas profissionais praticadas por ela.

Na abordagem trazida no estudo de Prado, Fleith e Gonçalves (2011), identifica-se a necessidade de harmonizar esses diversos papéis desenvolvidos pelas mulheres; e a fala da M11 salienta a dificuldade em encontrar esse ponto de equilíbrio, o que faz reportar ao estudo de Fontenele-Mourão (2006 p. 56), “quanto a habilidade no modo de conduzir e gerenciar pessoas, da aprendizagem no percurso profissional e pessoal.”

Dessa forma, desprende-se, que a experiência de vida na administração dos conflitos gerados pela conciliação da vida familiar e profissional favorece como aprendizado na vida profissional e vice-versa, sendo uma troca entre esses dois espaços; e a estrutura familiar, um alicerce.

[...] Você vai amadurecendo e vendo que você tem que dividir, você tem que dividir entre sua vida profissional e você tem que dividir com a sua vida pessoal. (M4, 2020)

[...] Você está sempre sendo testado, você está sempre sendo exposta a várias situações, e, quer queira, quer não, eu acho que você tem que ter uma maturidade emocional, assim uma maturidade emocional para estar assumindo esses cargos, [...]. (M3, 2020)

O segredo disso é você ter uma família estruturada, [...]. (M12, 2020)

[...] não dá para hoje você ficar pensando que mulher não vai trabalhar, muitas têm que trabalhar também, devem trabalhar também, então é você tentar equilibrar nesse sentido. (M12, 2020)

[...] Os anos de maturidade, diversos processos pessoais, inclusive de adoecimento e de perdas de pessoas importantes, de familiares têm me feito ver a vida de outra forma. [...] (M7, 2020)

[...] eu acho que a maturidade da família toda, a maturidade do casal tá propiciando. Ele também está lidando com um trabalho diferente, a gente

lhe dava com o trabalho lá atrás de forma muito mais intensa e isso Graças a Deus foi mudando. [...] (M7, 2020)

[...] você chegar nesse nível de equilíbrio não é fácil, [...] é um desafio, talvez tem pessoas que tenham 30, 40 anos de gestão e talvez não tenham conseguido esse equilíbrio que eu vou falar, mas é quando você encontra esse equilíbrio que você consegue lidar bem com todas as situações. [...] (M11, 2020)

[...] Então a gente sempre trabalhou muito claramente aqui em casa, essa divisão. A importância do trabalho, a importância da família, o tempo com a família, mas também o valor do trabalho [...]. (M10, 2020)

[...] porque aí eu acho que de qualquer maneira qualquer experiência gera maturidade no seu agir [...]. (M4, 2020)

[...] Outra coisa que é importantíssima saber o seu limite, então às vezes você vai precisar dizer não a uma grande oportunidade para você dizer sim a sua paz pessoal, a sua paz familiar, então isso também só o tempo me fez perceber[...]. (M11, 2020)

[...] Eu acho que esses altos cargos requerem que você tenha um equilíbrio, uma maturidade, postura profissional [...]. (M3, 2020)

Um aspecto identificado em uma das falas da M11 e verificado como estratégia utilizada é a segregação desses conflitos nos seus respectivos espaços, estabelecendo um limite, como verifica-se na fala:

[...] O equilíbrio está em você não misturar, em você sair daqui e deixar aqui o que precisa ser resolvido amanhã, e você deixar na sua casa o que você pode resolver quando voltar. [...] (M11, 2020)

A estratégia de segregar esses espaços merece um aprofundamento em outros estudos, pois, de acordo Silva, Rossetto e Rebelo (2010), a relação trabalho-família gera conflitos que atingem as mulheres e impactam no rendimento do trabalho, nas tensões produzidas nesses dois espaços, nas relações com os colegas de trabalho e com os familiares, em decorrência da sobrecarga de trabalho, do tempo disponível para a família e da priorização do trabalho.

3.4.4.2 A Conciliação

A conciliação como uma prática de trabalho na gestão (SINA, 2005) é uma estratégia utilizada pelas mulheres na tentativa de dirimir conflitos no ambiente de trabalho, buscando um convencimento ao envolver a equipe, abrindo o canal de

comunicação por meio da escuta, o que permite o alcance de bons resultados (MOURÃO; GALINKIN, 2008). Para Fontenele-Mourão (2006, p. 53), o gerenciamento feminino considera o “bom senso ao conduzir pessoas, com equilíbrio emocional, preocupação no modo de tratamento com as pessoas, suavidade e intuição.”

[...] exige de você a todo tempo decisões, exige sempre de você conciliação [...]. (M3, 2020)

[...] as minhas estratégicas são sempre no sentido da conciliação, dificilmente foram poucas oportunidades que eu precisei dizer é porque eu estou mandando e acabou. Na maioria dos casos minha estratégia é de convencimento, de conciliação, de escuta. [...] (M7, 2020)

[...] Dar conciliação, de trazer as pessoas para perto, para as pessoas se sentirem corresponsáveis por aquelas decisões, e aí passam a ter uma resolutividade maior, nesse sentido [...]. (M7, 2020)

Essas coisas é você ter jogo de cintura, não é você só entrar em embate, o outro não concorda e você fecha o caminho, você não discute mais, não é por aí. [...] pra mim a questão é você saber pegar o conflito e conseguir passar por ele, e conseguir resolver da melhor maneira e não ter problema [...]. (M2, 2020)

[...] De você conseguir enxergar se aquele momento é propício ou não para você abordar aquilo naquele momento ou não Eu não sei se é porque eu já tive chefes diretos extremamente difíceis de lidar, com personalidades muito forte, muito autoritários assim, que isso sempre me foi muito exigido [...]. (M9,2020)

Escuta é uma coisa muito importante pra mim eu acho que as pessoas precisam ser ouvidas, por mais que a gente discorde dela, eu acho que elas precisam falar. Até mesmo pra que elas digam assim, poxa ela me ouviu, ela não concorda comigo, eu vou ponderar o que ela está falando mais eu fui ouvido. (M8, 2020)

[...] porque os conflitos aparecem, as crises aparecem, você não pode agradar a todos, a todo momento, então você tem que administrar esses conflitos [...]. (M4, 2020)

Diante das falas dessas mulheres, verifica-se que a conciliação é uma estratégia utilizada e incorporada na prática de trabalho na gestão. Dessa forma, busca-se administrar e tratar os conflitos, observando o momento certo em se posicionar, permitindo a escuta do outro, o que reforça a integração e a corresponsabilidade da equipe no processo de trabalho.

3.4.4.3 Colocar-se no Lugar do Outro

Este subtema traduz o lado humanista que as mulheres gestoras incorporam na gestão, e utilizam como estratégia, no trato com a equipe (MOURÃO; GALINKIN, 2008), na medida em que procuram ser justas; preocupam-se, consideram a opinião do outro, ao ser mais sensível e complacente com o contexto da vida e da necessidade do servidor. Entretanto, esse comportamento não quer dizer que elas não se imponham, ou sejam totalmente imparciais, mas que buscam o equilíbrio.

[...] eu acho que é olhar o outro, eu acho que você tem que ter sensibilidade para olhar outro e perceber o que o outro precisa. [...] Eu acho que é a coisa que mais me pega, é ver o outro como eu gostaria de ser visto. Acho que isso para mim é a grande estratégia. (M8, 2020)

[...] Então assim, a gente sempre pensava de se colocar no lugar do outro, que é, mas a gente impôs o nosso ritmo de trabalho, e eu penso que o objetivo foi atingido, [...] você não tem como ser totalmente imparcial porque são pessoas, são seres humanos, são servidores que têm contextos de vida diferente, então, mas você sempre tentando ser justo na medida do possível. (M4,2020)

[...] A oportunidade, eu vejo por outro lado a maternidade [...] faz aguçar ainda mais a percepção da mulher em observar e considerar a opinião do outro. Traz para você o exercício de perceber as necessidades também do outro. (M6, 2020)

[...] Tratar as pessoas sempre com respeito e com consideração. [...] (M1, 2020)

Dessa forma, as falas das mulheres apontam para um caminho de respeito e consideração com a equipe, sendo um modelo de comportamento no cotidiano do trabalho, colaborando com o estudo de Fontenele-Mourão (2006) e Mourão e Galinkin (2008).

3.4.4.4 Escolha da Equipe e a Delegação

O trabalho em equipe e a escolha das pessoas que vão compor esse time de trabalho foram utilizados como estratégia, sendo essencial para o processo de trabalho construído. Para algumas delas, foi um ponto-chave de sucesso e desenvolvimento profissional, criando elos de confiança, o que permitiu descentralizar, delegar responsabilidades e atingir os objetivos almejados.

Verifica-se, portanto, que quando se tem a liberdade de formar o seu time de trabalho, as chances de sucesso e de resultados são maiores, pois há um alinhamento e se perseguem os mesmos objetivos de trabalho, todos buscam falar a mesma linguagem: quando se erra, erra-se em conjunto, e isso traz segurança para o gestor e fortalece a gestão.

O trabalho em equipe e as relações interpessoais são estratégias apontadas por Fontenele-Mourão (2006) para o atingimento de bons resultados, como o demonstrado nas falas das mulheres estudadas:

[...] faz toda a diferença você saber com que você está trabalhando, você poder delegar, você pode confiar e acreditar no trabalho do outro e contar com o trabalho do outro. Eu acho que nisso eu tive sorte! E uma coisa interessante: eu sempre pude escolher a equipe com quem eu estivesse trabalhando, eu lhe diria que só nesse último cargo que eu fiquei é que eu não pude montar uma equipe. [...] (M12, 2020)

[...] eu vou criando quais vão ser as prioridades e as estratégias e aí uma coisa que também é muito meu é de descentralizar [...]. (M7, 2020)

[...] Eu já tive em situações assim, de não conhecer tão bem aquele objeto ali e você usar da habilidade da gestão, de gestora, da habilidade de comunicação, da habilidade de você estar descentralizando. [...] (M3, 2020)

[...] Onde eu tive liberdade para construir um time foi onde eu consegui mais sucesso. Eu acho que quando o gestor tem liberdade para isso, ele constrói a equipe dele, ele consegue alcançar os objetivos dele, porque a falha é a mesma, a linguagem é a mesma, ele lidera o mesmo time, então ele consegue. Quando ele não tem essa liberdade de construir o time eu acho que a situação fica mais difícil de alcançar os objetivos. [...] (M13, 2020)

Uma das estratégias é o trabalho em equipe, se você trabalhar de forma isolada não consegue. [...] Sem eles, eu não teria avançado de forma alguma. Ter uma boa equipe, uma equipe técnica que lhe dá suporte, saber ouvir essas pessoas é essencial. (M10, 2020)

3.4.4.5 Participação e Transparência

A Transparência nas tomadas de decisões e o envolvimento da equipe no processo de trabalho são estratégias utilizadas pelas mulheres gestoras, pois permitem a participação e a colaboração para o aumento da confiança entre todos da equipe. Os resultados apresentados colaboram com Eagly e Carli (2007) quanto à estratégia feminina por uma gestão participativa, o que permite legitimar a gestão,

além de aprimorar o relacionamento interpessoal em busca da qualidade no trabalho (MOURÃO; GALINKIN, 2008).

[...] Quando você envolve a equipe, quando a sua gestão é uma gestão participativa e inclusiva, você não se preocupa com o olhar lá de fora, porque todo mundo está falando a mesma língua. Um gestor inteligente, ele inclui a equipe nas suas ações, nas suas definições, nas suas decisões e ele dar o retorno à equipe do que foi o resultado [...]. (M11, 2020)

[...] a transparência, a inclusão com a participação de todos, e para tudo isso o argumento técnico. [...] (M11, 2020)

[...] Minha conduta era sempre de ter transparência, diálogo, tratamento justo com as pessoas. Tendo sempre como objetivo a melhoria do serviço da Auditoria. (M6, 2020)

[...] a minha estratégia era chegar nas pessoas e dizer a verdade [...] eu não tinha por que florear uma coisa que não estava acontecendo. [...] (M5, 2020)

[...] eu prefiro sempre que as pessoas decidam as coisas ou participem das decisões, por isso eu fico num leva e traz o tempo inteiro com os diversos atores da gestão, eu não gosto, quando precisa eu decido, mas não gosto de decidir tudo sozinha [...]. (M7, 2020)

Constata-se, a partir das falas, que a busca é por uma gestão inclusiva com a oportunidade e possibilidade da colaboração de todos e com a socialização de informações, primando pelo bom resultado do serviço público e valorando o sentimento de pertencimento do grupo.

3.4.5 Os Caminhos não Percorridos

Este tema aborda o que, na trajetória das mulheres entrevistadas, elas fariam de diferente se pudessem voltar no tempo e escolher outros caminhos. Verificam-se, nas descrições das trajetórias das mulheres, a dedicação ao trabalho, o sentimento do dever cumprido, a felicidade quando relatam o que construíram até o momento, evidenciando que os caminhos trilhados propiciaram um ganho pessoal e profissional. De acordo Beauvoir (1980), o contexto da vida da mulher tem relação como ela se dedica e se empenha na sua profissão, demonstrando o desejo pelo trabalho e de estar em constante movimento, no pensar, no agir. Dessa forma, o

subtema emergido das trajetórias para demonstrar os caminhos não percorridos foi Capacitação e Formação.

3.4.5.1 Capacitação e Formação

Mesmo com a dedicação ao trabalho e ao desenvolvimento profissional, além da confirmação de um nível alto de qualificação (ACCO; BERNARDES; MOURA, 1998; FONTENELLE-MOURÃO, 2006; BRUSCHINI, 1998, 2007; LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012), fato este demonstrado na descrição das trajetórias das mulheres ocupantes de cargo de gestão; a maioria das falas revela que elas sentem que deveriam ter se capacitado mais ou até mesmo seguido outras opções de formação acadêmica, além de terem feito o concurso público mais cedo.

Essa necessidade de capacitação demonstra o quanto o servidor público de carreira vai se formando e adquirindo uma bagagem ao longo da sua trajetória profissional. Ademais, esse nível e número de capacitações está associado ao interesse da mulher em estar em constante atualização e também pela atuação de algumas entrevistadas na área acadêmica, ou da possibilidade de a progressão na carreira no serviço público ocorrer por meio da apresentação de títulos, além da necessidade de se qualificar para ocupação de um cargo de gestão, consolidando a participação em posições de decisão.

Entretanto, as falas das M4, M6, M13 apontam que não fariam nada de diferente na sua trajetória.

Destaca-se a fala da M5 quando demonstrou o quanto se sentiu atropelada pelas atribuições do dia a dia, e, dessa forma, foi postergando a vontade de se capacitar, ora por comodismo, ora por priorizar o outro, o trabalho; com isso, o tempo passou.

Eu acho que teria, sim, por exemplo, eu sempre me dediquei muito ao trabalho e eu deveria em algum momento ter investido um pouco mais na minha carreira acadêmica. Hoje eu estou um pouco cansada para enfrentar um doutorado, eu tive oportunidade lá atrás, tinha tempo, mas eu acho que eu não tinha maturidade para fazer isso. Então a gente tem tempo, mas não tem a maturidade. (M10, 2020)

Aí não saberia lhe dizer o que eu faria de diferente. Eu tenho essa sensação de missão cumprida. (M12, 2020)

[...] eu sou muito feliz com tudo que eu construí e tudo que eu construí tem uma lógica [...] passei em Direito, e aí eu comecei a fazer e eu não gostei a princípio, eu acho que foi imaturidade na época. (M11, 2020)

[...] eu não teria feito vestibular de novo, eu tinha partido para estudar para o concurso. [...] (M9, 2020)

[...] eu acho que nunca me identifiquei com a profissão que eu escolhi na assistência, então eu acho que faria diferente desde lá [...]. (M8, 2020)

[...] eu não teria feito Administração de Empresas, e, sim, Administração Pública, [...] se eu tivesse uma formação acadêmica em Administração Pública, seria diferente. Outra coisa que eu teria feito diferente é ter tentado o concurso público mais cedo. [...] (M7, 2020)

Eu não faria nada de diferente na minha trajetória de vida profissional, pois as dificuldades que tive anteriormente foram importantes para o meu desenvolvimento até o dia de hoje, e eu sou muito grata, por estar onde eu estou, fazendo o que eu faço. (M6, 2020)

[...] eu teria me especializado mais, [...], talvez até pelo comodismo, muita coisa eu fui deixando acontecer. É aquela coisa, depois eu vou ver [...] e a coisa ia me atropelando, aí eu passei a não ter mais tempo para nada [...] você se entrega tanto ao que você está fazendo, que você acaba esquecendo de você. [...] (M5, 2020)

Eu acho que faria tudo de novo, do mesmo jeito. (M4, 2020)

[...] eu teria me capacitado mais, e quando eu digo me capacitar mais, eu digo fora até da área da Auditoria, em mestrado, doutorado, [...]. Se qualificando isso nos oportuniza nosso trabalho aqui no serviço público [...]. (M3, 2020)

[...] tivesse estudado para fazer um concurso público, fazer mais curso, ou o Direito [...]. (M2, 2020)

Eu acho que tentaria fazer o mestrado antes, sabia! [...] Antes eu achava, assim: “esse MBA, essa especialização já é bastante” [...]. (M1, 2020)

[...] não faria nada de diferente, agora no momento atual, olhando o hoje, o cenário de hoje [...] eu tivesse optado na área médica ter ido para uma área especial [...] a gente vê o cenário do serviço público na área de gestão muito ruim, está muito difícil. (M13, 2020)

4 CONCLUSÃO

Sob o objetivo de compreender as trajetórias de mulheres na ocupação de cargos de gestão na Auditoria SUS Bahia, no período de 1999 a 2019, realizaram-se: a descrição do arranjo organizacional de 13 mulheres que ocupam e que ocuparam cargos de gestão e das trajetórias dessas mulheres; e a interpretação dessas trajetórias.

Quanto ao arranjo organizacional, verificou-se que na Auditoria SUS Bahia, desde a sua regulamentação em 1995 e com a criação do cargo do Auditor em 1998, o órgão se desenvolveu e se estruturou, com o aumento do número de cargos a partir das alterações na estrutura administrativa do estado. Para tanto, ocorreu uma estruturação a respeito de quantitativo, de nomenclatura e de valorização dos símbolos dos cargos comissionados, o que contribuiu para o cumprimento das normativas legais, tendo em vista as atribuições e a competência do órgão, além da aderência com o processo de descentralização do SUS.

Com isso, os cargos comissionados foram sendo criados e valorizados com relação a símbolos, com o destaque dos maiores cargos de Diretor-Geral em 1998, com a nomenclatura de Coordenação II, símbolo DAS-3; e, no mesmo ano, sendo alterado para os símbolos DAS-2C, passando ao status de Diretoria; e, por último, no ano 2000, incorpora o símbolo DAS-2B. O mesmo ocorreu com os cargos de Coordenações Técnica em 1998, símbolo DAI-4, com a nomenclatura de Chefe de Unidade, passando para Coordenação II – DAS-3 no mesmo ano; posteriormente, tem-se o DAS 2-D em 2006; e, por último, em 2008, o símbolo DAS-2C, com status de Diretoria. As demais coordenações II permaneceram no símbolo DAS-3, desde a sua criação, juntamente com as Coordenações III, símbolo DAI-4.

Das 13 mulheres estudadas, 11 são Auditoras, servidoras públicas concursadas. Apenas uma mulher, apesar de prestar o concurso público para Auditora em saúde, não teve êxito, e sua entrada se deu por meio da nomeação em cargo comissionado; e outra ingressou anteriormente à Constituição Federal de 1988 quando foi estabelecido o ingresso mediante concurso público, não sendo, portanto, Auditoras de carreira.

A maioria das mulheres estudadas ingressou no serviço público na década de 1980 e 90, é casada, com filhos, com idade acima dos 42 anos, destacando para 53% delas na faixa etária acima de 53 anos, com formação superior com destaque para a área de Saúde e Administração, tendo em vista se tratar do *locus* de trabalho uma Secretaria de Estado da Saúde. Muitas delas optaram por realizar uma outra formação e por investir na sua carreira, ao considerar o elevado nível de capacitações proporcionando um desenvolvimento profissional, e, com isso, um reconhecimento técnico e do trabalho.

Em relação à ocupação do cargo de gestão por ordem de escalonamento do menor para o maior, 12 mulheres pesquisadas ocuparam o cargo DAS-3 Coordenação II, que é um cargo equivalente a uma gerência intermediária, sendo que 5 delas ocuparam ou ocupam esse cargo, sendo este o mais alto da sua carreira. Em sequência, três ocuparam cargos símbolo DAS-2D; cinco, o DAS-2C; três, DAS-2B – esses três últimos citados são cargos de assessoria e diretoria técnica e geral – e apenas uma, ao transpor os limites do órgão da Auditoria SUS Bahia, ocupou o cargo DAS-A, de superintendente, dentro da estrutura da Secretaria de Estado da Saúde, portanto, o cargo mais alto ocupado pelas mulheres estudadas.

Os conflitos, muitas vezes vivenciados na sua rotina de trabalho com a sobrecarga e responsabilidade, a priorização do trabalho em alguns momentos, o pouco tempo disponível para a família, não se constituíram barreira para ascensão nos cargos de gestão para algumas mulheres, conforme apontado por Eagly e Carli (2007). Aspecto como a política foi a maior barreira, tendo em vista que a questão do cargo em comissão envolve o serviço público ser de livre nomeação do gestor maior, além de envolver uma força partidária. Entretanto, as relações interpessoais no ambiente de trabalho e o reconhecimento de outros, propiciando os convites, foram o que mais favoreceu para a inserção das mulheres em cargos mais altos.

As trajetórias dessas mulheres foram construídas, na sua maioria, por experiências vivenciadas no mercado de trabalho tanto privado quanto público, anteriores à entrada no órgão da Auditoria SUS Bahia. Evidenciaram-se, nos depoimentos, a realização pessoal, o entusiasmo, a felicidade e o amor envolvido

ao tratar do tema; diante de tudo que foi conquistado e experimentado, permitindo que os sentimentos fossem aflorados, em razão das lembranças do passado, do presente e da perspectiva de futuro.

Para muitas dessas mulheres, o ingresso no serviço público veio de uma motivação e de uma vocação em servir e ajudar o próximo, pelo encantamento com os valores do SUS, pela influência da família, bem como pela falta de perspectiva no mercado privado.

O trilhar no serviço público se define como estável e seguro, não sendo identificado nas mulheres o desejo de abandonar a carreira pública por conta, principalmente, do direito à estabilidade, que esse regime estatutário favorece, além da satisfação com o trabalho, das incertezas ao se arriscar no mercado privado, além da remuneração, considerada por algumas como não muito atrativa, o que as fazem refletir na permanência, diante da responsabilidade com o sustento da família. Contudo, verifica-se que esse traçado da trajetória no serviço público é permeado por sobressaltos e circunstâncias (PAIS, 2011) quando se analisa a ocupação nos cargos de gestão. Em alguns momentos, essa trajetória não se demonstra retilínea, e isso se deve pelo aspecto político, que permeia os cargos comissionados, principalmente os da alta administração como os identificados (DAS-2A, 2B, 2C e 2D), o que resulta em uma ruptura do trabalho desenvolvido e dos resultados alcançados.

Ademais, os avanços e os retrocessos identificados nas trajetórias na ocupação de um cargo de gestão e que geram uma descontinuidade na assunção de um cargo mais alto se relacionam com a responsabilidade e a sobrecarga com as tarefas do lar, o cuidado familiar, que continuam a cargo da mulher, que aceita, assume, apesar do apoio de terceiros e do marido, esse último, ainda de forma pontual (Bruschini, 2007) e não com divisão de tarefas estabelecidas e assumidas naturalmente. Portanto, segue como um constante desafio para a vida profissional dessas mulheres; e harmonizar essa carga de atribuições e responsabilidade é muito custoso – mas, apesar do sacrifício, as mulheres continuam apostando na sua carreira.

Dessa forma, apesar de as mulheres estudadas não serem obstinadas a galgar cargos mais altos para provar e sentir que conquistaram o sucesso profissional, não sendo, portanto, o centro do labirinto para a maioria delas, verifica-se que, na verdade, existe todo um contexto que envolve a vida dessas mulheres. A oportunidade pelo desenvolvimento profissional e a chance de contribuir em algo que acreditam são o que as movem. Estar em um cargo de gestão é um mérito, é a valorização do seu trabalho.

Identificou-se também a busca por experimentar outros caminhos paralelos como uma forma de complementação da sua vida profissional, além de verificar um desejo por novos desafios, ainda que considere a proximidade com a aposentadoria ou de seguir uma carreira no setor privado, identificando o início ou a retomada de novas metas e perspectivas no labirinto.

Interpreta-se, a partir das narrativas, que os obstáculos no caminhar do labirinto para o desempenho desses múltiplos papéis são superados e driblados, optando por utilizar algumas estratégias que são percebidas com a vivência e a maturidade tanto da mulher como da família, o equilíbrio emocional, a consciência de perceber o seu limite e de não se cobrar tanto. Dessa forma, persistem e, com determinação, não abandonam o trabalho, o que proporciona uma satisfação, um sentimento de dever cumprido e um legado construído na sua história.

A gestão feminina se traduz em um estilo que é interpretado não como uma barreira diante do estereótipo e das características da mulher, sendo essas pontuadas como facilitadores e natural do ser. Verifica-se que o fato de ser sensível, cuidadora, de ter uma visão sistêmica, de propiciar a escuta, o que fortalece as interrelações pessoais e a comunicação, são elementos que permeiam o gerir da mulher, favorecendo no processo de trabalho no cargo de gestão e no atingimento de bons resultados.

Diante dessas evidências, a vivência no setor público para a maioria dessas mulheres não se traduz em vestígios de preconceitos, como uma barreira como apontado por Eagly e Carli (2007), ao assumir cargos até os mais altos, pois, ao assumirem esses postos, a capacidade técnica sobrepuja as possíveis rejeições, muito pelo fato de imprimir uma postura séria e de se impor quando necessário, não

dando margens às situações que as fizessem se sentirem desrespeitadas. Todavia, conclui-se que a postura, a necessidade de mostrar o seu valor, a competência técnica, e até o nível de qualificação são elementos que acabam protegendo-as, como se fosse um escudo contra possíveis intimidações em uma posição de decisão.

Dessa forma, para o enfrentamento dos desafios no âmbito da gestão, as mulheres estudadas utilizaram de algumas estratégias, como a conciliação como uma forma de dirimir os conflitos no ambiente de trabalho, incorporando como uma prática de trabalho, além do lado humanista ao se colocar no lugar do outro, a transparência, a valorização de uma gestão participativa, como uma forma de legitimação dos seus atos. Contudo, consideram a escolha e o trabalho em equipe como um elemento essencial para o seu desenvolvimento profissional e a percepção de sucesso na carreira.

Com essa compreensão das trajetórias de mulheres na ocupação de cargos de gestão na Auditoria SUS Bahia, no período de 1999 a 2019, dá-se voz à mulher servidora pública, identificando no caminho trilhado os desafios superados, as estratégias aplicadas em prol de um desempenho no trabalho e no serviço público, considerando o avanço dessas mulheres e os múltiplos papéis femininos que elas continuam a desempenhar, buscando sempre harmonizar e equilibrar a sua vida pessoal e profissional.

Ademais, contar sobre as trajetórias profissionais de mulheres contribuiu para demonstrar que o trabalho delas continua sendo um desafio contemporâneo pela colocação em posições de decisão, diante das concessões e escolhas que elas fazem na sua vida, assumindo a família, a atenção com os filhos, administrando o peso aliado à sobrecarga no trabalho.

Essa é uma temática histórica, cultural e social, mas que continua a se apresentar como se o problema fosse exclusivo da mulher, e não do núcleo familiar, da organização e da sociedade, e diante da complexidade do cenário da vida profissional e pessoal dessas mulheres, não há como dissociar um do outro, os caminhos do labirinto acabam por se entrelaçar.

Para tanto, tem-se como contribuição para a organização Auditoria SUS Bahia, o que poderá extrapolar para todo o estado, o desenvolvimento de programa de capacitação que propicie incentivar e desenvolver habilidades gerenciais para as servidoras públicas, de forma a favorecer na formação profissional quando da ocupação de cargos de gestão, já que muitas não têm uma formação em Administração.

Como limitação desta dissertação, tem-se a escassez de estudos acadêmicos quanto à mulher e à sua atuação profissional na ocupação de cargos de gestão, no âmbito do serviço público.

Como uma forma de contribuir para uma agenda de estudos futuros, têm-se algumas perspectivas, tais como:

- Realizar estudos com os homens que ocuparam e ocupam cargos de gestão no serviço público, interpretando as trajetórias profissionais;
- Efetuar estudos sobre as consequências dos conflitos gerados na relação trabalho-família na organização pública;
- Aprofundar, em estudo quanto ao ambiente com o maior predomínio de mulheres na gestão pública, se favorece para que outras se encorajem e queiram assumir cargos gerenciais;
- Desenvolver estudos sobre a existência e a implantação de políticas públicas estaduais que fomentem a participação feminina em cargos de gestão, no âmbito do serviço público.

REFERÊNCIAS

ABREU, M. A. A.; MEIRELLES, R. L. **Mulheres e homens em ocupação de cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) na carreira de especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. Brasília, DF: IPEA, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br>. Acesso em: 21 jun. 2019.

ACCO, M. A. C.; BERNARDES, F. C.; MOURA, M. G. **Diagnóstico da situação da mulher na Administração Pública Federal**. Brasília, DF: ENAP, 1998. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/813>. Acesso em: 21 jun. 2019.

ALEGRETTI, L. Temer reduz mulheres no alto escalão do governo ao nível de 15 anos atrás. Brasília: **Folha.uol**, 2017. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/09/1917143-temer-reduz-mulheres-no-alto-escalao-do-governo-ao-nivel-de-15-anos-atras.shtml>. Acesso em: 16 nov. 2019.

ALVES, J. E. D. **O crescimento da PEA e a redução do hiato de gênero nas taxas de atividade no mercado de trabalho**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2013. Disponível em: http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/artigo_112_a_reducao_do_hiato_de_genero_nas_taxas_de_atividade_no_mercado_de_trabalho.pdf. Acesso em: 26 maio 2019.

ANDRADE, J. O. **As carreiras femininas no espaço contemporâneo: Trajetórias e Perspectivas de Mulheres Profissionais Brasileiras**. 2012. 201 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUBD-8ZVHC5>. Acesso em: 26 maio 2019.

BAHIA. SESAB (1998). Lei nº 7.274, de 08 de abril de 1998. Altera a estrutura de cargos da Secretaria da Saúde e dá outras providências. Jusbrasil. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/78746/decreto-7274-98>. Acesso em: 28 set. 2020.

BAHIA. SESAB (1998). Lei nº 7.306, de 23 de janeiro de 1998. Altera a estrutura de cargos da Secretaria da Saúde e dá outras providências. Jusbrasil. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/85973/lei-7306-98#>. Acesso em: 28 set. 2020.

BAHIA. SESAB (1999). Lei nº 7.546, de 24 de março de 1999. Altera o regimento interno da Secretaria da Saúde e dá outras providências. Jusbrasil. Disponível em: <http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/decreto-no-7546-de-24-de-marco-de-1999>. Acesso em: 28 set. 2020.

BAHIA. SESAB (2000). Lei nº 7.884, de 27 de dezembro de 2000. Aprova o regulamento do Sistema estadual de Auditoria no âmbito do SUS/Ba. Jusbrasil. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/78434/decreto-7884-00>. Acesso em: 28 set. 2020.

BAHIA. SESAB (2005). Lei nº 9.510, de 31 de maio de 2005. Cria a carreira de Regulador da Assistência em Saúde, no âmbito da Secretaria da Saúde do Estado, reestrutura o cargo de Sanitarista. **Portal de Legislação do Estado da Bahia**. Disponível em: <http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-9510-de-31-de-maio-de-2005>. Acesso em: 28 set. 2020.

BAHIA. SESAB (2006). Decreto-Lei nº 10.139, de 06 de novembro de 2006. Altera o Regimento da Secretaria da Saúde da Bahia-SESAB. Jusbrasil. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/76382/decreto-10139-06>. Acesso em: 28 set. 2020.

BAHIA. SESAB (2008). Lei nº 11.055, de 26 de junho de 2008. Altera a estrutura organizacional e de cargos em comissão da Secretaria da Saúde da Bahia-SESAB. **Leis Estaduais**. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/ba/lei-ordinaria-n-11055-2008-bahia>. Acesso em: 28 set. 2020.

BAHIA. SESAB (2017). Relatório de Auditoria SUS/BA nº 39 p. 9-10. **Sistema Nacional de Auditoria**. Disponível em: <https://snaautentica.saude.gov.br/>. Acesso em: 28 set. 2020.

BAHIA, M. C. A.; FERRAZ, M. A. V. Entre a exceção e a regras a construção do feminino na polícia civil baiana. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 25-40, Ago. 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302000000200002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 12 mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302000000200002>.

BARBOSA, A. L. N. H.; COSTA, J. S.; HECKSHER, M. **Mercado de trabalho e pandemia da COVID-19: ampliação de desigualdades já existentes?** Mercado de Trabalho: conjuntura e análise, Rio de Janeiro, n. 69, 2020.

BARROSO, C. As mulheres nos altos escalões da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, ano 43, 116(3), jul./out., 1988. Disponível em: <http://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/796r>. Acesso em: 21 abr. 2019.

BEAUVOIR, S. **O segundo sexo**. Trad. Sérgio Milliet. (5 ed.) Rio de Janeiro, Brasil: Ed. Nova Fronteira, 1980. (Fatos e Mitos, v.1) e (A experiência vivida, v.2).

BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A Mulher Executiva e suas Relações de Trabalho. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, out-dez, p.17-34, 1991.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 8 jan. 2020.

BRASIL. Decreto Lei nº 1651, de 28 de setembro de 1995. Regulamenta o Sistema Nacional de Auditoria no âmbito do Sistema Único de Saúde. **Diário Oficial da União**, 29 set. 1995. p. P.15196. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1995/D1651.htm. Acesso em: 28 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, n. 182, 20 set. 1990. Seção I., p. 18055.

BRASIL. Ministério da Saúde. Lei nº 8.689, de 27 de julho de 1993. Dispõe sobre a extinção do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS) e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 28 jul. 1993, p. 10573.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público. **Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais**. v. 21, n. 249 (Jan 2017) – Brasília: MP, 1996. v. 01. Disponível em: http://www2.planejamento.gov.br/planejamento/arquivos-e-imagens/secretarias/Arquivos/servidor/publicacoes/boletim_estatistico_pessoal/2017/bep-dezembro-2017. Acesso em: 27 fev. 2020.

BRUSCHINI, M. C. A. Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? (Brasil 1985/95). In: ROCHA, M. I. B. (Org.). **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. São Paulo: Editora 34, 2000. p. 13-58.

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 537-572, Dec. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742007000300003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 ago. 2020. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300003>.

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho feminino: trajetória de um tema, perspectiva para o futuro. **Estudos Feministas**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 17-32, 1994. Disponível

em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/viewFile/16287/14828>. Acesso em: 01 jun. 2019.

CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE electron.**, São Paulo, v. 9, n. 1, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482010000100004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 19 abr. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>.

CASACA, S. F.; LORTIE, J. **Manual Género e Mudança Organizacional**. Organização Internacional do Trabalho: Itália: Portugal, 2018. Disponível em: https://www.ilo.org/lisbon/publica%C3%A7%C3%B5es/WCMS_682648/lang-pt/index.htm. Acesso em: 01 maio 2019.

CORSINI, L.; SOUZA FILHO, E. A. de. Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: estilo de comportamento e de gestão. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo, v. 7, p. 67-80, dez. 2004. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172004000100007&lng=pt&nrm=iso. Acessos em: 12 abr. 2019.

DUBAR, C. Trajetórias sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 19, n. 62, p. 13-30, Apr. 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000100002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 25 ago. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73301998000100002>.

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

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.

FOGUEL, M. N.; RUSSO, F. M. Decomposição e Projeção da Taxa de Participação do Brasil utilizando o modelo idade-período-coorte (1992-2030). **Mercado de Trabalho**: conjuntura e análise, Rio de Janeiro, n. 66, 2019.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 19, n. 3, p. 290-310, jun. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v19n3/1415-6555-rac-19-03-00290.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2019.

FONTENELE-MOURÃO, T. M. **Mulheres no topo de carreira**: flexibilidade e persistência. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006. 92p. Disponível em:

<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/br000026.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2020.

FRANCO, L.; IDOETA, P. A. Como a desigualdade no pagamento entre homens e mulheres prejudica a economia brasileira. **BBC News Brasil** em São Paulo, 06 de jan. 2019. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/brasil-46655125>. Acessos em: 12 abr. 2019.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. Saraiva, 2006, p. 301-322.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 185-207, Aug. 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000200011&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 12 mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000200011>.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, set. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000300331&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 08 mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174876>.

ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W. O simbolismo do jogo: percepções da mulher diante da competitividade organizacional. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 99-104, jul./set. 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estudo Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**, 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 10 mar. 2019.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302010000200001&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 11 mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302010000200001>.

LISPECTOR, C. C. A paixão segundo GH. Rio de Janeiro: Rocco, 1964. p. 178.

LOBOS, J. **Mulheres que Abrem Passagem:** e o que os homens têm a ver com isso. São Paulo: Instituto da Qualidade, 2002.

LOUREIRO, C. M. P.; COSTA, I. S. A.; FREITAS, J. A. S. B. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 130-144, jul. 2012. ISSN 2175-8077. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p130>. Acesso em: 07 set. 2019. doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p130>.

MACHADO, H. V. Expressão emocional no exercício da atividade empreendedora por mulheres. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 13, n. 38, p. 103-118, jul./set. 2006.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento:** abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MORGADO, A. P. D. V. **A mulher invisível:** sentidos atribuídos à mulher e ao trabalho na gerência intermediária. 2012. 298 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – FGV – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 45, n. 1, p. 58-71, jan. 2005. ISSN 2178-938X. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37103>. Acesso em: 10 ago. 2019.

MOURÃO, T. M. F.; GALINKIN, A. L. Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 91-99, 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722008000100012&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 14 mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722008000100012>.

NASCIMENTO, C. N. **A mulher no mercado de trabalho e na liderança das organizações:** uma análise bibliométrica no campo da administração. 2015. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifca Universidade Católica de São Paulo, 2015.

NEVES, M. A. Anotações sobre trabalho e gênero. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 43, n. 149, p. 404-421, ago. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742013000200003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 01 jun. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742013000200003>.

NOGUEIRA, M. C. O. C. Os discursos das mulheres em posições de poder. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo , v. 9, n. 2, p. 57-72, dez. 2006. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172006000200005&lng=pt&nrm=iso. Acessos em: 12 abr. 2019.

OTTE, J. **Trajetória de mulheres na gestão de instituições públicas profissionalizantes: um olhar sobre os Centros Federais de Educação Tecnológica**. 2008. 159 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

PAIS, J. M. Por uma sociologia da Pós-linearidade. In: PAIS, J. M. **Ganchos, tachos e biscates: jovens, trabalho e futuro**. Porto: âmbar, 2001.

PEÑALOZA, V.; DIÓGENES, C. G.; SOUSA, J. A. Escolha profissional no curso de administração: tendências empreendedoras e gênero. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 8, p. 151-167, nov./dez. 2008.

PRADO, R. M.; FLEITH, D. S.; GONCALVES, F. C. O desenvolvimento do talento em uma perspectiva feminina. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília , v. 31, n. 1, p. 134-145, 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932011000100012&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 08 fev. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932011000100012>.

RIBEIRO, M. A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 203-216, 1 dez. 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 2013.

SANTOS, C. M. M. **As mulheres brasileiras: do espaço privado da casa para as posições executivas nas organizações brasileiras**. 2012. 120 f. Tese (doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica, Belo Horizonte, 2012.

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/13791>. Acesso em: 10 mar. 2019. doi: <https://doi.org/10.20946/rad.v16i3.13791>.

SANTOS, I. M. M.; SANTOS, R. S. A etapa de análise no método história de vida: uma experiência de pesquisadores de enfermagem. **Texto contexto – enferm.**, Florianópolis , v. 17, n. 4, p. 714-719, dez. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400012&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 29 set. 2019.

SILVA, A. B.; ROSSETTO, C.; REBELO, L. Fontes e conseqüências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa , v. 9, n. 4, p. 15-25, out. 2010. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642010000300003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 17 nov. 2019.

SILVA, F. F.; RIBEIRO, P. R. C. Trajetórias de mulheres na ciência: “ser cientista” e “ser mulher”. **Ciênc. educ.** (Bauru), Bauru , v. 20, n. 2, p. 449-466, 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-73132014000200449&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 07 set. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1516-73132014000200012>.

SINA, A. **Mulher e Trabalho**: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUZA, E. M.; CORVINO, M. M. F.; LOPES, B. C. Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. **Organ. Soc.**, Salvador ,v. 20, n. 67, p. 603-621, Dec. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302013000400003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 09 fev. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302013000400003>.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Econ. soc.**, Campinas , v. 22, n. 3, p. 765-790, dez. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-06182013000300007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 21 abr. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-06182013000300007>.

VAZ, D. V. Segregação hierárquica de gênero no setor público brasileiro. **Mercado de Trabalho**: Conjuntura e Análise: n. 42, Fev. 2010. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4047>. Acesso em: 21 abr. 2019.

YUNES, J. O SUS na lógica da descentralização. **Estud. av.**, São Paulo , v. 13, n. 35, p. 65-70, abr. 1999. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141999000100006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 05 out. 2020. <https://doi.org/10.1590/S0103-40141999000100006>.

ZAULI, A.; TORRES, C. V.; GALINKIN, A. L. Câmara dos Deputados: democracia e igualdade de oportunidades entre mulheres e homens?. **Cad. psicol. soc. trab.** São Paulo, v. 15, n. 1, p. 49-64, jun. 2012. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172012000100005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 08 ago. 2020.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista com os Participantes da Pesquisa

Data: _____ Início: _____ h Final: _____ h

Nº da Entrevista: _____

1. CARACTERIZAÇÃO DAS ENTREVISTADAS**IDENTIFICAÇÃO**

Nome: _____

Idade: _____

Período em que ocupou cargo de Gestão: _____

Cargo: _____

Tempo de Serviço Público: _____

Estado Civil: _____

Nº de filhos/Enteados: _____

Formação	Área	País	No Exterior
a. Graduação			
b. Especialização			
c. Mestrado			
d. Doutorado			

2. QUESTÕES NORTEADORAS DA ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA (FASE 2 E 3)
INDAGAÇÕES PRINCIPAIS
1. Descreva a sua trajetória profissional até você ingressar no serviço público e nessa organização.
2. Por que escolheu trabalhar no serviço público?
3. Já pensou em abandonar o serviço público e ir para o privado? Se sim ou não, por quê?
4. Descreva a sua trajetória profissional no cargo de gestão.
5. Identifique três fatores que impulsionaram a assumir o cargo de gestão?
6. Como ocorre a dinâmica e rotina do trabalho em um cargo de gestão? Quais os aspectos

positivos e negativos?
7. Como se dá a relação entre sua vida profissional e pessoal? (problemas que enfrenta (ou), obstáculos superados, facilidades que tem (tinha) a sua disposição, conciliação e sentimento de culpa? Maternidade? Família?)
8. Em algum momento, afastou-se da sua carreira por algum motivo? Isso interferiu na sua ascensão profissional?
9. Pensou em abandonar o trabalho, tendo em vista a dificuldade de conciliar com a vida pessoal?
10. Desafios e oportunidades: alguma particularidade pelo fato de ser mulher?
11. O que é ser discriminada para você? Já sofreu alguma questão discriminatória?
12. Qual é a maior dificuldade percebida para conquistar e se manter no cargo? Tem (tinha) planos de assumir cargos mais altos?
13. Existem características femininas que dificultam ou facilitam na ocupação do cargo de gestão? Se sim, quais? Se não, por quê? Essas características interferem na escalada da ocupação de altos cargos?
14. Como enfrentou os desafios na ocupação de cargo de gestão?
15. O que faria de diferente na sua trajetória de vida profissional?
16. Há algo que você queira abordar e que não foi perguntado?

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos estudos de Santos (2012), Morgado (2012).

2.1 PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE

A observação não participante foi registrada por meio de gravador e anotações específicas na fase de entrevista.

1. Descrever após cada entrevista as principais impressões do depoimento.
2. Identificar palavras-chave que favoreçam o processo da análise temática dos depoimentos, conclusões preliminares, descobertas, ideias e hipóteses.
3. Identificar e descrever as principais reações, emoções e comportamentos das entrevistadas.
4. Aspectos do desenvolvimento do Estudo

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Sampieri; Collado; Lucio (2013, p. 389-391).

2.2 PROTOCOLO DA ANÁLISE DOCUMENTAL

PALAVRA-CHAVE DO OBJETIVO ESPECÍFICO (1) DA PESQUISA	FONTE	DESCRIÇÃO DO DOCUMENTO	RESUMO E ANOTAÇÕES DA ANÁLISE
Arranjo Organizacional			

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa intitulada TRAJETÓRIA DE MULHER NA GESTÃO DA AUDITORIA SUS/BA DE 1999 A 2019, proposta pela Universidade Federal da Bahia/UFBA. Para decidir se você deve concordar ou não em participar desta pesquisa, leia atentamente os itens a seguir, os quais irão informá-lo (a) e esclarecê-lo (a) sobre os procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa.

- 1. Objetivo da pesquisa:** compreender as trajetórias de mulheres na ocupação de cargos de gestão na Auditoria SUS/Ba, no período de 1999 a 2019.
- 2. Descrição dos procedimentos realizados:** para o estudo que se propõem, considerando 20 anos de existência da Auditoria SUS/Ba, e a partir da identificação de uma predominância do sexo feminino na gestão do órgão, tem-se a possibilidade de compreender, a partir do conhecimento do depoimento dessas mulheres, a trajetória de vida ante a ocupação de cargos de gestão, permitindo desvendar os elementos facilitadoras e dificultadoras, e as estratégias desenvolvidas por elas para driblar os obstáculos e o enfrentamento de barreiras na ocupação do cargo, ao longo da estruturação e desenvolvimento do Componente Estadual de Auditoria. Para melhor compreensão e registro dos depoimentos, as nossas conversas serão gravadas e transcritas. Após a transcrição das entrevistas, você a receberá, para que possa ler, acrescentar ou retirar algum detalhe, caso considere relevante. As entrevistas serão analisadas durante a pesquisa, gerando a produção e a publicação da dissertação. Além das entrevistas, outra fonte de coleta de dados será utilizada, como a observação não participante e a análise de documentos institucionais, Portarias, Leis, Regimento Interno da Sesab.
- 3. Descrição dos desconfortos e riscos da pesquisa:** a entrevistada pode vir a sentir algum constrangimento, em responder alguma pergunta, bem como a entrevista será gravada e abordará conteúdo íntimo. O estudo buscará resgatar uma etapa importante da sua vida, o que lhe permitirá um momento de rememoração e elaboração de suas experiências. Em caso de algum problema relacionado com a pesquisa, é assegurada a assistência gratuita, que será prestada mediante apoio psicológico por parte da pesquisadora, bem como é garantido o livre acesso a todas às informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo. A participação não implica nenhum custo financeiro, no entanto, caso tenha qualquer despesa decorrente da participação na pesquisa, haverá ressarcimento pelo pesquisador por meio de depósito em conta corrente. De igual maneira, caso ocorra algum dano decorrente da participação no estudo, será devidamente indenizado, conforme determina a lei.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o:

CEP-Comitê de Ética em Pesquisa da SESAB. Endereço: Centro de Atenção à Saúde – Escola de Saúde Pública da Bahia – Av. Antônio Carlos Magalhães, s/n Bairro: Iguatemi; CEP: 41.820-000; Telefone: (71)3116-0236; UF: BA; Município: Salvador. Horário de Atendimento: 08:00-17:00h

E-mail: sesab.cep@saude.ba.gov.br Identificação do Pesquisador: Sandra Alves Irujo Montenegro. Endereço: Al. das Samambaias, nº 620, apt. 05 Bl.10; Bairro: Patamares; Telefone: (71) 99175-8966; UF: BA Município: Salvador. E-mail: sandra.irujo@saude.ba.gov.br.

4. O Estudo apresenta benefícios, pois permitirá compreender as trajetórias de mulheres ocupantes de cargo de gestão; as especificidades, as possibilidades, os desejos, as dificuldades e os desafios vividos pelas mulheres ao longo da sua trajetória, o que se estende aos Gestores Públicos, tendo em vista que as contribuições deste estudo não se restringem às mulheres, mas envolve os homens que estão em posições de poder, já que eles têm também a responsabilidade em desenvolver e manter a eficiência das organizações. Para isso, há que identificar, treinar e incentivar o corpo diretivo, dando a oportunidade do desenvolvimento de sua trajetória profissional. Pretende-se, a respeito de retorno social, contribuir para a produção científica, quanto para o campo da Administração.

5. Direito de confidencialidade: será garantida a confidencialidade das informações coletadas, por meio de seu anonimato. Os dados serão analisados em conjunto com os de outras informantes, sendo que não serão divulgadas as suas identidades. A única pessoa que terá acesso aos dados individuais de cada sujeito entrevistado será a pesquisadora.

6. Identificação do (a) voluntário (a) da pesquisa:

Nome: _____

Endereço: _____ Nº: _____ Compl: _____

_____ CEP: _____ - _____ Cidade: _____ Estado: _____

Telefone: () _____

Eu fui informado (a) verbalmente e por escrito sobre os dados desta pesquisa e minhas dúvidas com relação a minha participação foram satisfatoriamente respondidas.

Concordo voluntariamente em participar desta pesquisa. Em caso de desistência, posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, durante a realização dela, sem penalidades, prejuízos ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido.

Assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

Local, _____ de _____ de _____

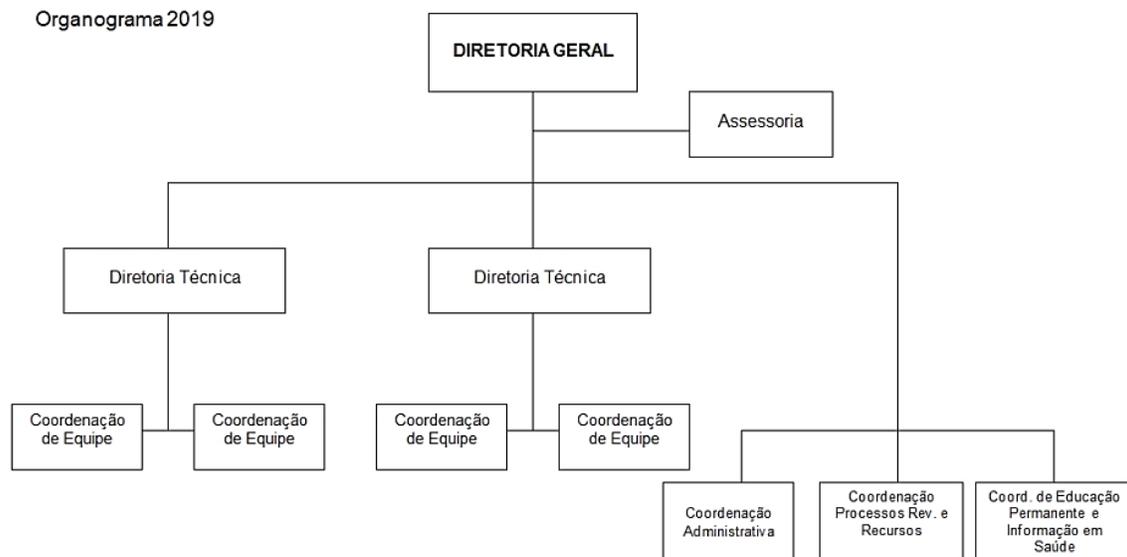
Voluntário
Telefone:
E-mail

Pesquisador Responsável
Telefone:(71) 99175-8966
Email: sandra.irujo@saude.ba.gov.br

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o: CEP-Comitê de Ética em Pesquisa da SESAB. Endereço: Centro de Atenção à Saúde – Escola de Saúde Pública da Bahia – Av. Antônio Carlos Magalhães, s/n Bairro: Iguatemi; CEP: 41.820-000; Telefone: (71)3116-0236; UF: BA; Município: Salvador. Horário de Atendimento: 08:00-17:00h
E-mail: sesab.cep@saude.ba.gov.br Identificação do Pesquisador: Sandra Alves Irujo Montenegro Endereço: Al. das Samambaias nº620 apt. 05 Bl.10; Bairro: Patamares; Telefone: (71) 99175-8966; UF: BA; Município: Salvador. E-mail: sandra.irujo@saude.ba.gov.br.

APÊNDICE C – Protocolo de análise

FASES DE ANÁLISE
<p>FASE 1</p> <p>Instrumento de Coleta de Dados: Documentos (Regimento interno da Sesab, Leis Estaduais, Decreto Estadual, Normas Vigentes, Relatórios Institucionais, Organograma, Documentos atribuições dos Cargos e outros posteriormente identificados) e Entrevista Semi Estruturada.</p> <p>Unidade de Análise: Organização Auditoria SUS Bahia.</p> <p>Objetivo Específico: (1) descrever o arranjo organizacional da Auditoria SUS Bahia, identificando os cargos de gestão e as mudanças ocorridas no período de 1999 a 2019.</p> <p>Dimensão Temática – Arranjo Organizacional.</p> <p>FASE 2 E 3</p> <p>Instrumento de Coleta de Dados: Observação não participante e Entrevista Semiestruturada.</p> <p>Unidade de Análise: Mulheres que ocuparam e ocupam cargos de gestão de 1999 a 2019 na Auditoria SUS Bahia.</p> <p>Objetivo Específico: (2) descrever mulheres que ocupam e que ocuparam cargos de gestão na Auditoria SUS Bahia, no período de 1999 a 2019.</p> <p>Dimensão – Descrição das mulheres ocupantes de cargo de gestão.</p> <p>Objetivo Específico: (3) descrever as trajetórias dessas mulheres que ocuparam e ocupam cargos de gestão na Auditoria SUS Bahia, no período de 1999 a 2019.</p> <p style="padding-left: 40px;">(4) interpretar as trajetórias de mulheres na ocupação do cargo de gestão na Auditoria SUS Bahia no período de 1999 a 2019.</p> <p>Dimensão Temática – Trajetória das mulheres ocupantes de cargo de gestão.</p>

APÊNDICE D – Organograma da Auditoria SUS Bahia

Fonte: Elaborado pela Autora (2020) com base em informação verbal no 6º Seminário de Auditoria do SUS Bahia (4 dez. 2019).