REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

ENTRE O RECONHECIMENTO E A RESISTÊNCIA: REPRESENTAÇÕES DO TRABALHO E DA LIDERANÇA FEMININA EM SETORES MASCULINIZADOS

BETWEEN RECOGNITION AND RESISTANCE: REPRESENTATIONS OF WORK AND FEMALE LEADERSHIP IN MASCULINIZED SECTORS

Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas • 26/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/795596371

Isabelle Borges Fonseca[1]

Almir Diego Brito Cardoso[2]

RESUMO

O estudo teve como objetivo analisar como as relações de gênero, as formas de exercício da autoridade e o reconhecimento profissional são representados em duas reportagens sobre mulheres que trabalham em setores historicamente masculinizados. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e documental, apoiada em uma revisão narrativa da literatura em Psicologia Organizacional e do Trabalho e estudos de gênero. O corpus é composto por duas reportagens de Alex Sabino publicadas pela Folha de S.Paulo em fevereiro e março de 2024, uma sobre trabalhadoras do porto de Santos e outra sobre engenheiras e técnicas em posições de comando em uma obra do Rodoanel. A seleção foi intencional, orientada pela proximidade temporal e editorial, pela conexão expressa entre os textos e pela complementaridade das posições profissionais retratadas. A leitura temática foi organizada em três eixos (legitimidade profissional e estereótipos de gênero; liderança, autoridade e resistência; condições de trabalho e reconhecimento institucional). Os documentos mostram episódios de desqualificação da competência feminina, negociações cotidianas da autoridade e mudanças materiais nas condições de inserção profissional, ao lado de narrativas de conquista e superação. A análise discute a coexistência desses elementos sem atribuir às mulheres experiências psicológicas não explicitadas nas matérias. Conclui-se que os dois textos permitem problematizar a relação entre inserção profissional, reconhecimento e desigualdades de gênero, embora seu alcance seja limitado pela mediação jornalística e pelo número restrito de documentos.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional e do Trabalho; Liderança Feminina; Gênero; Reconhecimento Profissional; Análise Documental.

ABSTRACT

This study aimed to examine how gender relations, the exercise of authority, and professional recognition are represented in two news reports about women working in historically male-dominated sectors. This qualitative, exploratory, documentary study draws on a narrative literature review in work and organizational psychology and gender studies. The corpus consists of two reports by Alex Sabino published by Folha de S.Paulo in February and March 2024, one covering women working at the Port of Santos and the other addressing engineers and technical professionals in supervisory positions at a highway construction site. The reports were purposively selected based on their temporal and editorial proximity, their explicit intertextual connection, and the complementary occupational positions they portray. The thematic reading was structured around three axes (professional legitimacy and gender stereotypes; leadership, authority, and resistance; and working conditions and institutional recognition). The reports describe challenges to women's professional competence, everyday negotiations of authority, and material changes in working conditions alongside narratives of achievement and perseverance. The interpretation does not attribute unreported psychological experiences to the women portrayed. The findings highlight tensions between professional inclusion, recognition, and persistent gender inequalities, while remaining limited by journalistic mediation and the small documentary corpus.

Keywords: Work and Organizational Psychology; Women in Leadership; Gender; Professional Recognition; Documentary Analysis.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as mulheres ampliaram sua presença no mercado de trabalho e em cargos de liderança, mas essa participação convive com barreiras que não se esgotam no acesso formal às ocupações. Em 2022, as mulheres ocupavam 39,3% dos cargos gerenciais no Brasil e, nesses postos, recebiam em média 78,8% do rendimento dos homens (IBGE, 2024). Nas maiores empresas investigadas pelo Instituto Ethos (2024), o quadro executivo apresentava uma expressiva desigualdade na participação de mulheres brancas e negras. Esses dados se referem a recortes distintos e não equivalem entre si, mas mostram que o avanço da participação feminina convive com hierarquias de gênero e raça nas organizações.

A divisão sexual do trabalho, discutida por Hirata e Kergoat (2007), é uma referência para compreender a persistência dessa desigualdade. A associação histórica dos homens aos espaços produtivos e às funções socialmente valorizadas, em contraste com a atribuição prioritária do cuidado e do trabalho doméstico às mulheres, repercute sobre a distribuição de oportunidades e a legitimidade atribuída a determinados profissionais. Conforme Saffioti (2015) e Scott (1995), as relações de gênero não se limitam a atributos individuais, mas integram processos históricos e sociais de organização do poder.

Quando as mulheres passam a ocupar funções tradicionalmente masculinizadas, o reconhecimento de sua competência pode continuar condicionado por expectativas sobre quais atividades seriam adequadas a cada gênero. A experiência de engenheiras na construção civil, investigada por Lombardi (2017), ajuda a compreender como a inserção feminina pode ocorrer juntamente com práticas de diferenciação e discriminação. Sob uma perspectiva

organizacional, Acker (1990) questiona a suposta neutralidade de estruturas que valorizam um padrão abstrato de trabalhador, muitas vezes construído a partir de referências masculinas.

A questão assume contornos particulares quando se considera o exercício da autoridade. Liderar vai além de ocupar uma posição no organograma, pois a influência e a legitimidade do comando também dependem de processos de reconhecimento social (Figueredo; Cavazotte, 2023). Eagly e Karau (2002) demonstram, em sua formulação teórica, que a incongruência entre expectativas relativas ao papel feminino e ao papel de líder pode favorecer avaliações menos positivas de mulheres em posições de comando. As exigências de firmeza e assertividade, frequentemente associadas à liderança, podem ser recebidas de modo diferente conforme o gênero de quem as manifesta (Rudman; Glick, 2001).

Essa discussão ultrapassa os cargos formais de chefia. A autoridade técnica de uma engenheira, a possibilidade de uma trabalhadora executar funções portuárias e o direito de uma profissional ser escutada durante uma orientação são situações que também envolvem disputas de legitimidade. Interessa, portanto, analisar a presença feminina em diferentes posições da organização do trabalho, sem supor que todas compartilhem as mesmas experiências ou que a ocupação de uma função não gerencial corresponda automaticamente à ausência de autoridade.

Os meios de comunicação participam da circulação social dessas representações ao selecionar acontecimentos, atribuir destaque a determinadas experiências e organizar uma narrativa sobre a atuação das profissionais. A reportagem, contudo, não dá acesso direto ou completo à experiência vivida, já que entre os

acontecimentos e o leitor existe um processo de seleção e construção jornalística. Ainda assim, as matérias podem ser tratadas como documentos públicos relevantes para investigar as formas pelas quais competência, gênero, trabalho e liderança são apresentados socialmente.

Nesse contexto, duas reportagens de Alex Sabino, publicadas pela Folha de S.Paulo em fevereiro e março de 2024, oferecem um corpus documental articulado. A primeira, sobre mulheres que atuam no porto de Santos, apresenta experiências de inserção e permanência em atividades operacionais, fiscalização e funções técnicas em um espaço tradicionalmente masculino (Sabino, 2024a). A segunda, sobre engenheiras e técnicas que dirigem atividades de uma obra do Rodoanel, enfatiza situações de comando e questionamento da autoridade (Sabino, 2024b). A reportagem mais recente faz referência à anterior, o que torna possível investigar dois registros jornalísticos relacionados, sem tratá-los como amostra representativa das trabalhadoras brasileiras.

Diante disso, este estudo busca responder a como as relações de gênero, as concepções de autoridade e os processos de reconhecimento profissional são representados em duas reportagens sobre mulheres que atuam em setores historicamente masculinizados. O objetivo geral consiste em analisar essas representações à luz da Psicologia Organizacional e do Trabalho e dos estudos de gênero. Especificamente, pretende-se (a) examinar episódios de reconhecimento e contestação da competência profissional; (b) discutir as concepções de liderança e autoridade presentes nos documentos; e (c) analisar como condições de trabalho, hierarquias e estratégias de enfrentamento são apresentadas nas narrativas jornalísticas.

A relevância do estudo está na possibilidade de articular as dimensões históricas e institucionais da desigualdade às formas concretas pelas quais a autoridade profissional feminina é representada. Para a Psicologia, essa articulação auxilia a problematizar explicações que responsabilizam apenas as mulheres por barreiras de reconhecimento e a considerar as condições organizacionais nas quais a competência é reconhecida ou contestada. A pesquisa não pretende diagnosticar sofrimento psicológico nem extrair conclusões sobre a saúde mental das profissionais mencionadas nos textos. Seu interesse recai sobre o modo como esses acontecimentos são apresentados e sobre as interpretações que podem ser construídas com apoio da literatura científica.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Percurso Histórico da Exclusão Ao Acesso Profissional

Ao longo da história, diferentes instituições sociais atribuíram às mulheres responsabilidades predominantemente relacionadas à maternidade e ao cuidado doméstico, ao passo que os espaços públicos e as posições de poder foram associados, em numerosos contextos, aos homens. A leitura de Beauvoir (1980) questiona a naturalização da condição feminina, destacando o papel dos processos sociais na produção de expectativas e hierarquias de gênero. Essas relações variaram ao longo do tempo e entre as sociedades e, ainda assim, influenciaram de modo duradouro a distribuição de atividades e o reconhecimento da autoridade.

O patriarcado, discutido por Saffioti (2015), ajuda a nomear as relações históricas de dominação que atravessam diferentes esferas

sociais. A compreensão dessas relações exige cuidado para não converter o percurso histórico em uma narrativa linear de exclusão absoluta seguida de superação. As experiências de participação feminina no poder ocorreram em diferentes épocas, como discutem Silva (2015) e Pantoja (2000), e nem por isso eliminaram os mecanismos de restrição e diferenciação social.

A partir do século XIX, movimentos organizados de mulheres questionaram diferentes formas de exclusão política e social. A conquista do voto, a ampliação do acesso à educação e a incorporação feminina ao trabalho remunerado modificaram possibilidades de participação pública. Esses processos, entretanto, preservaram a divisão sexual do trabalho e não asseguraram acesso equivalente às ocupações de maior prestígio. Os debates feministas posteriores ampliaram a atenção à diversidade das experiências das mulheres, incluindo suas relações com raça, classe e condições de trabalho (Carneiro, 2003; Gonzalez, 1984).

Na contemporaneidade, a presença de mulheres em diferentes ocupações e posições de liderança convive com formas de segregação ocupacional, desigualdade de reconhecimento e responsabilização desigual pelo cuidado. A compreensão desse percurso importa menos por demonstrar processos históricos, algo que os documentos analisados não permitem, e mais por situar os episódios narrados nas reportagens à luz dessas transformações e permanências.

2.2. Gênero, Patriarcado e Divisão Sexual do Trabalho

O percurso das mulheres no mercado de trabalho está marcado por processos históricos de desigualdade de gênero. Beauvoir (1980)

analisa a constituição social da condição feminina e a transformação de diferenças corporais em posições sociais hierarquizadas. Scott (1995), por sua vez, compreende o gênero como categoria de análise histórica e como uma forma de atribuir significado às relações de poder. As instituições, como o mercado de trabalho, a educação e a política, participam da produção e da reprodução dessas referências sociais.

Saffioti (2015) aprofunda a discussão ao tratar do patriarcado como um regime de dominação-exploração das mulheres. Com essa formulação, o problema da desigualdade deixa de se reduzir às opiniões pessoais de cada trabalhador e passa a ser situado em relações sociais que atravessam organizações e práticas profissionais. Assim, o questionamento recorrente da competência de uma mulher pode ser analisado como algo que ultrapassa o conflito isolado entre dois indivíduos.

Hirata e Kergoat (2007) definem a divisão sexual do trabalho a partir de relações sociais historicamente construídas. As autoras destacam o princípio de separação entre atividades consideradas masculinas e femininas e o princípio de hierarquização, pelo qual os trabalhos associados aos homens tendem a receber maior valor social. A entrada das mulheres em setores como a construção civil e as atividades portuárias não elimina automaticamente essas classificações, mesmo quando já não existe uma proibição formal de ingresso.

O estudo de Lombardi (2017), realizado no contexto da engenharia civil, mostra que a ampliação da presença feminina na profissão convive com práticas discriminatórias. A contribuição é particularmente pertinente para o presente trabalho, pois ajuda a

situar episódios da reportagem sobre o Rodoanel em um campo ocupacional investigado também por pesquisa científica. O documento jornalístico não substitui essa investigação, mas pode ser interpretado em diálogo com ela.

Acker (1990) argumenta que as organizações incorporam relações de gênero em suas estruturas, hierarquias e definições aparentemente neutras de competência. A noção de trabalhador ideal pode pressupor a disponibilidade contínua, a mobilidade geográfica e a desvinculação das responsabilidades de cuidado, atributos que não são distribuídos socialmente da mesma maneira. Essa perspectiva é relevante para evitar que exigências organizacionais sejam atribuídas a características psicológicas isoladas das mulheres que as vivenciam.

2.3. Liderança, Autoridade e Reconhecimento Profissional

Antes de analisar o reconhecimento da autoridade feminina, é necessário explicitar o que se entende por liderança. Neste trabalho, a liderança é compreendida como um processo relacional de influência, atravessado pelas condições sociais e institucionais que tornam certas pessoas reconhecidas como legítimas para orientar ações coletivas. Ocupar uma função formal de comando e ser reconhecida como referência técnica ou profissional são dimensões relacionadas, mas não idênticas (Figueredo; Cavazotte, 2023).

DeRue e Ashford (2010) descrevem a construção da identidade de liderança como um processo no qual posições são reivindicadas e reconhecidas nas interações. Essa perspectiva ajuda a compreender por que uma mulher pode deter autoridade formal e, mesmo assim, precisar reiterar sua competência diante de interlocutores que não a

reconhecem de imediato. A questão não é afirmar que toda resistência à orientação de uma profissional decorra do gênero, e sim examinar quando as referências de gênero aparecem como parte da legitimação do comando.

Em sociedades nas quais a firmeza, a decisão e a assertividade são frequentemente associadas ao masculino, a mulher que ocupa uma posição de chefia pode ser avaliada a partir de expectativas contraditórias. Eagly e Karau (2002) discutem a incongruência entre o papel social atribuído às mulheres e os atributos tradicionalmente associados aos líderes. Rudman e Glick (2001) examinam avaliações desfavoráveis dirigidas a mulheres que se afastam de expectativas prescritivas de comportamento feminino. Esses conceitos ajudam a formular perguntas sobre a recepção da autoridade, mas nenhum conflito hierárquico deve ser atribuído automaticamente ao preconceito.

A discussão sobre a própria ideia de liderança também exige cuidado. Fletcher (2004) problematiza a valorização de modelos relacionais e colaborativos de liderança em contextos onde persistem hierarquias e pressupostos de gênero. Por isso, a oposição entre mandar e liderar vai além de uma simples diferença de vocabulário e pode envolver concepções distintas sobre autoridade, influência, obediência, negociação e responsabilidade coletiva.

Neste estudo, o reconhecimento profissional é compreendido em duas dimensões analíticas. Uma é simbólica e se expressa no respeito, na escuta e na legitimidade atribuída à competência; a outra é material e institucional e se observa nas condições de trabalho, no acesso a recursos e nas possibilidades de participação em posições valorizadas. Essas dimensões podem se desenvolver de

maneira desigual. A presença de uma trabalhadora em um setor, por si só, não garante que a organização reconheça suas necessidades, assim como condições materiais adequadas não garantem respeito às suas orientações técnicas.

2.4. Interseccionalidade e Diferenças Entre Trajetórias Femininas

A discussão sobre mulheres no trabalho frequentemente corre o risco de tratá-las como um grupo homogêneo. A perspectiva interseccional, formulada por Crenshaw (1991), propõe compreender como diferentes eixos de desigualdade se articulam e produzem experiências específicas. No Brasil, Gonzalez (1984) e Carneiro (2003) destacaram a articulação entre racismo e sexismo e questionaram leituras universalizantes das experiências femininas.

Para o tema deste estudo, essa abordagem impede que os episódios retratados em duas reportagens sejam apresentados como características necessárias da experiência de todas as mulheres. A raça, a classe, a escolaridade, a posição hierárquica, a maternidade e as condições contratuais podem alterar o acesso aos postos profissionais e as possibilidades de reconhecimento. Acker (1990) também contribui ao indicar que a própria estrutura organizacional deve ser examinada quando se investigam diferenças de oportunidades.

Segundo o IBGE (2022), pessoas pretas e pardas estavam sub-representadas nos cargos gerenciais em relação à sua participação no conjunto dos ocupados. O Instituto Ethos (2024) também apontou desigualdades na composição racial e de gênero dos quadros executivos das grandes empresas pesquisadas. Esses

indicadores devem ser interpretados segundo seus recortes e não descrevem as profissionais mencionadas nas matérias em análise.

O corpus selecionado não apresenta informações sistemáticas que permitam analisar raça ou classe das mulheres retratadas. Dessa forma, a interseccionalidade é utilizada como referência para delimitar a interpretação e reconhecer a heterogeneidade das trajetórias, e não para atribuir marcadores identitários ou experiências discriminatórias específicas às personagens jornalísticas.

2.5. Processos Psicológicos e Condições de Trabalho

A Psicologia Organizacional e do Trabalho fornece conceitos para compreender como expectativas profissionais, relações de autoridade e condições organizacionais podem se associar ao sofrimento e às estratégias de enfrentamento. Entretanto, há diferença entre identificar condições potencialmente desgastantes e afirmar que determinada pessoa desenvolveu um quadro de adoecimento. Essa distinção é central quando o material disponível consiste em narrativas jornalísticas, e não em entrevistas de pesquisa, avaliações clínicas ou medidas psicológicas.

O chamado fenômeno do impostor foi descrito por Clance e Imes (1978) entre mulheres com realizações reconhecidas que apresentavam dificuldades persistentes para atribuir a si o próprio sucesso. Revisões posteriores, como a de Bravata *et al.* (2020), identificam sua ocorrência em diferentes grupos profissionais. No presente estudo, o conceito serve de referência para contextualizar a discussão e não funciona como diagnóstico ou resultado observado.

Ser questionada por colegas, por exemplo, nem sempre indica que a mulher duvide de suas capacidades ou tema ser desmascarada.

A formulação de Kanter (1977) sobre pessoas em posição de minoria numérica também ajuda a pensar situações de hipervisibilidade, pressão para representar um grupo e exigência de adaptação a ambientes predominantemente ocupados por outro grupo social. Sua aplicação exige considerar os grupos efetivos de comparação, pois a simples presença de poucas mulheres em uma reportagem não demonstra, isoladamente, todos os mecanismos descritos pela autora.

Hochschild (1983) discute o trabalho emocional envolvido em ocupações nas quais a apresentação pública de determinadas emoções integra as exigências profissionais. Em contextos de liderança, a necessidade de administrar o modo de reagir a conflitos pode ser compreendida como parte do exercício do cargo. Isso nem sempre equivale a sofrimento emocional, pois o custo subjetivo dessa administração depende de condições que a reportagem pode não apresentar de modo suficiente.

A psicodinâmica do trabalho discutida por Dejours (1992) chama a atenção para as relações entre organização do trabalho, reconhecimento, sofrimento e estratégias defensivas. A partir dessa perspectiva, é necessário distinguir condições institucionais, formas de enfrentamento e consequências efetivamente vivenciadas. A discussão sobre o burnout em Maslach e Jackson (1981) também não autoriza inferir esgotamento a partir da mera existência de jornadas intensas ou de responsabilidades profissionais.

Essas contribuições possibilitam interpretar o ambiente de trabalho como um contexto social e organizacional, sem converter o relato das profissionais em evidência de diagnóstico psicológico. O foco da análise documental permanece nas representações de competência, autoridade, reconhecimento e condições de trabalho que aparecem nos textos publicados.

2.6. Resistência, Enfrentamento e Transformações Institucionais

As dificuldades presentes nas trajetórias retratadas convivem com a iniciativa das mulheres diante das condições de trabalho. Os textos selecionados apresentam atitudes de afirmação da competência, de negociação de posições, de permanência em espaços profissionais antes restritos e de reconhecimento de conquistas coletivas. A análise dessas experiências deve evitar tanto uma representação das mulheres como vítimas passivas quanto a responsabilização exclusiva de cada profissional pela superação das desigualdades.

Uma distinção relevante é aquela entre estratégias que permitem lidar com barreiras existentes e mudanças capazes de alterar as próprias condições que produzem essas barreiras. A primeira dimensão pode incluir esforços de formação, a negociação técnica ou a adaptação da linguagem de comando. A segunda envolve a infraestrutura, as políticas de contratação, o acesso a postos de chefia e o reconhecimento institucional. Conforme Hirata e Kergoat (2007) e Saffioti (2015), as desigualdades estruturais não desaparecem apenas pela capacidade individual de enfrentar situações adversas.

Essa tensão também aparece na maneira como as histórias de mulheres são narradas publicamente. O destaque jornalístico às

conquistas pode ampliar a visibilidade de profissionais pouco representadas em determinados setores, mas também corre o risco de restringir a explicação da mudança ao mérito, à persistência e ao esforço individual. A análise documental procura observar os dois movimentos, valorizando as conquistas retratadas e evitando tomá-las como prova de que os obstáculos coletivos foram superados.

3. METODOLOGIA

3.1. Delineamento e Natureza dos Documentos

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e documental, apoiada em uma revisão narrativa da literatura. A investigação documental tem como objeto as representações da inserção profissional, da autoridade e do reconhecimento de mulheres em setores historicamente masculinizados. Os documentos são tratados como produtos jornalísticos, nos quais acontecimentos e falas são selecionados, organizados e apresentados a um público, e não como registros transparentes de experiências privadas.

A revisão narrativa reúne contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho, da história, das ciências sociais e dos estudos de gênero pertinentes ao problema investigado. A seleção das referências é intencional, orientada pela relevância teórica, e não segue um protocolo sistemático de busca nem pretende esgotar a produção científica. Esse componente bibliográfico fornece o referencial de interpretação dos documentos e não constitui um terceiro conjunto de dados empíricos.

3.2. Corpus Documental e Critérios de Seleção

O corpus é composto por duas reportagens de autoria de Alex Sabino, publicadas pela Folha de S.Paulo no primeiro trimestre de 2024, intituladas “As mulheres que conquistaram o mundo masculino do porto de Santos”, de 3 de fevereiro, e “Oito mulheres mandam em 100 homens em obra do Rodoanel”, de 2 de março (Sabino, 2024a, 2024b). Foram consultadas as versões jornalísticas publicamente acessíveis nos endereços indicados nas referências.

A seleção foi intencional e considerou quatro critérios, a saber, (a) presença de mulheres em ocupações historicamente masculinizadas; (b) relatos relacionados à competência, autoridade e condições de trabalho; (c) proximidade editorial e temporal, por se tratar de textos do mesmo jornalista, publicados com cerca de um mês de diferença; e (d) relação explícita entre as matérias, uma vez que o texto do Rodoanel menciona a reportagem anterior sobre as profissionais do porto. Essa conexão permite tratá-las como um pequeno conjunto documental articulado, embora não constituam uma série editorial formal.

As reportagens oferecem perspectivas profissionais complementares. O texto sobre o porto de Santos aborda experiências de mulheres em atividades operacionais, fiscalização e funções técnicas, inclusive a ausência de mulheres em posições de chefia. O texto sobre a obra do Rodoanel destaca engenheiras e técnicas no exercício de funções de comando. Essa diferença foi preservada na análise, de modo que nem todas as mulheres retratadas são classificadas como líderes formais e as condições dos dois setores não são tomadas como equivalentes.

Foram definidos como limites do corpus os textos jornalísticos dessas duas publicações. Os comentários de redes sociais, as

publicações posteriores, as entrevistas adicionais, os formulários e as respostas produzidas especificamente para esta pesquisa não integram o estudo.

3.3. Procedimentos de Leitura e Análise

A análise foi organizada como uma leitura temática de conteúdo, inspirada nos procedimentos de pré-análise, exploração e interpretação apresentados por Bardin (2016). Inicialmente, as reportagens foram lidas integralmente para identificação das formas de apresentação das profissionais, dos episódios narrados, dos títulos e das interpretações produzidas pelo próprio jornalista. Na sequência, os trechos foram reunidos em uma matriz documental, distinguindo o documento de origem, a situação apresentada, o conteúdo descritivo e a interpretação possível à luz da bibliografia.

A categorização partiu de questões derivadas do problema de pesquisa, mantendo abertura para diferenças e contrapontos existentes nos textos. Três eixos organizaram os resultados, a saber, (1) legitimidade profissional e estereótipos de gênero; (2) concepções de liderança, exercício da autoridade e estratégias de resistência; e (3) organização do trabalho e reconhecimento institucional. A síntese final discute a coexistência entre conquistas individuais, reconhecimento simbólico e persistência de barreiras organizacionais.

As unidades de leitura incluem a manchete, as descrições jornalísticas de situações profissionais e os relatos atribuídos às trabalhadoras. Preservou-se a distinção entre as afirmações das entrevistadas, as interpretações do autor das matérias e as inferências deste estudo. A presença de episódios semelhantes em

duas reportagens não foi tratada como indicador de frequência populacional ou de prevalência de discriminação em determinado setor. Do mesmo modo, as categorias não correspondem a escalas psicológicas, e os documentos não permitem diagnósticos ou conclusões sobre a saúde mental das profissionais retratadas.

3.4. Cuidados Éticos e Limites da Investigação

O estudo restringe-se ao exame de dois textos jornalísticos publicados e não envolve o recrutamento nem o contato com profissionais, a aplicação de formulários ou a coleta de depoimentos para a pesquisa. A utilização dos documentos observa seus créditos de autoria e veículo, e a reprodução literal de passagens é limitada aos excertos necessários à análise e à citação acadêmica.

Embora os textos já tenham sido publicados, os relatos das profissionais foram mediados por escolhas editoriais e não devem ser confundidos com entrevistas de pesquisa conduzidas pela autora deste artigo. O corpus reduzido e a origem comum dos documentos restringem a diversidade de enquadramentos jornalísticos e impedem generalizações para as mulheres que trabalham no porto, na construção civil ou em outros setores. A interpretação deve permanecer vinculada aos documentos selecionados, preservando incertezas e possibilidades de leitura alternativa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DOCUMENTOS

4.1. Caracterização e Aproximação Entre as Reportagens

A reportagem sobre o porto de Santos (Sabino, 2024a) acompanha mulheres que trabalham em funções operacionais, técnicas e de

fiscalização. O texto apresenta trajetórias de ingresso em um ambiente profissional descrito como tradicionalmente masculino, situações de constrangimento, modificações no acesso à infraestrutura e avaliações distintas das mudanças ocorridas ao longo do tempo. O foco recai sobre profissionais que atuam em diferentes níveis de responsabilidade, incluindo funções nas quais a autoridade é exercida sem necessariamente corresponder a um cargo gerencial.

A reportagem sobre o Rodoanel (Sabino, 2024b) retrata oito engenheiras e técnicas envolvidas no comando de atividades de uma obra rodoviária executada com força de trabalho majoritariamente masculina. A matéria enfatiza a competência técnica, o exercício cotidiano de autoridade, a necessidade de negociação com trabalhadores e superiores e as alterações materiais nos espaços de trabalho. O texto também menciona a experiência de mulheres do porto, estabelecendo a relação entre as duas publicações.

A complementaridade resulta de duas narrativas jornalísticas publicadas pelo mesmo veículo e autor, e não da comparação entre amostras independentes de trabalhadoras. O interesse analítico está em observar como, em diferentes funções e setores, aparecem questões semelhantes sobre legitimidade profissional, expectativas de gênero e condições institucionais, respeitando o que cada texto efetivamente apresenta.

4.2. Legitimidade Profissional e Estereótipos de Gênero

A primeira dimensão diz respeito à exigência de reconhecimento da competência de mulheres inseridas em espaços profissionais

anteriormente associados aos homens. Na matéria sobre o porto de Santos, uma trabalhadora relata que, quando ingressou em uma empresa como motorista, vivenciou situações de isolamento no espaço de refeições e ouviu referências depreciativas ao trabalho doméstico. A situação ultrapassa uma diferença de opinião sobre desempenho profissional, pois o comentário remete ao entendimento de que o lugar social esperado para ela seria a casa, e não a atividade portuária (Sabino, 2024a).

Também aparecem recordações de uma profissional da guarda portuária sobre o início de sua trajetória, em um ambiente descrito como muito masculino, no qual sentia que todos a olhavam e havia quem considerasse as mulheres “bibelôs” que logo desistiriam (Sabino, 2024a). O relato explicita como a condição de mulher podia se tornar um elemento central na avaliação de alguém que ingressava em uma ocupação nova para seu grupo. No contexto dessa narrativa, a desqualificação não depende necessariamente de uma crítica concreta ao trabalho realizado e pode anteceder a avaliação de desempenho, sustentando-se em expectativas sobre quem pertence àquela atividade.

Na matéria do Rodoanel, uma engenheira recorda que, ao se apresentar no canteiro, foi indagada sobre onde estaria o profissional homem responsável pela engenharia. A pergunta, por si só, não constitui uma avaliação técnica e revela uma suposição sobre o gênero de quem deveria ocupar aquela função. Outro relato descreve resistência ao cumprimento de orientações emitidas por uma mulher, levando-a a recorrer à fundamentação técnica para fazer valer sua decisão (Sabino, 2024b).

Essas situações podem ser interpretadas à luz dos princípios de separação e hierarquização da divisão sexual do trabalho (Hirata; Kergoat, 2007), assim como da análise de gênero proposta por Scott (1995). Isso não equivale a afirmar que todos os conflitos entre profissionais têm origem no preconceito. Nesses relatos específicos, o gênero aparece como referência explícita para definir o lugar profissional, reconhecer a capacidade ou acatar instruções. Acker (1990) amplia a discussão ao questionar a neutralidade das hierarquias e das expectativas de competência construídas nas organizações.

A pesquisa de Lombardi (2017) traz uma aproximação empírica com a construção civil, na medida em que discute experiências de engenheiras em um segmento profissional no qual a presença feminina cresceu, embora formas de discriminação tenham persistido. A relação entre os textos é de contextualização e não de confirmação estatística, já que as duas reportagens não medem a extensão do fenômeno nem demonstram sua frequência.

Uma distinção importante entre os documentos está no lugar hierárquico da autoridade contestada. No porto, parte dos relatos diz respeito ao direito de ocupar uma profissão e à aceitação da presença feminina entre colegas. No Rodoanel, o questionamento aparece também quando a mulher exerce comando formal ou emite orientações técnicas. Os dois contextos não são equivalentes, mas sugerem que ampliar o acesso a uma ocupação não resolve automaticamente as dificuldades de reconhecimento em posições de maior autoridade.

A leitura dos episódios também ajuda a diferenciar a presença numérica e a legitimação profissional. Uma mulher pode ser a única

em determinado grupo, mas a simples proporção não basta para demonstrar os processos de tokenismo descritos por Kanter (1977). Ainda assim, os relatos de exposição constante e de desconfiança fornecem elementos para discutir a hipótese de hipervisibilidade em contextos de baixa representatividade feminina, hipótese que não deve ser tomada como diagnóstico dos casos apresentados.

4.3. Concepções de Liderança, Autoridade e Resistência

O segundo eixo reúne situações nas quais a autoridade é exercida, negociada ou contestada. Na reportagem do porto de Santos, uma integrante da guarda portuária descreve atividades de fiscalização, aplicação de normas e exercício de poder de polícia em sua função. A autoridade, nesse caso, deriva de atribuições formais da ocupação, mas a profissional também relata a necessidade de sustentá-la em interações com homens. Uma analista ambiental afirma não ter tido grandes problemas, mas ressalva que, quando uma mulher dá instruções, ainda pode ouvir comentários, o que recoloca a questão da legitimidade diante dos interlocutores (Sabino, 2024a).

Na matéria do Rodoanel, o tema assume caráter mais diretamente gerencial. As engenheiras e técnicas retratadas ocupam funções em que suas orientações organizam o trabalho de outros profissionais. Uma entrevistada descreve a importância de demonstrar conhecimento técnico em resposta à contestação de decisões. Outra relata que, diante de resistência à sua autoridade, poderia reagir com uma medida punitiva, mas optaria por explicar os fundamentos de sua orientação (Sabino, 2024b).

Essa escolha narrativa leva a distinguir a autoridade vinculada ao cargo e a legitimidade construída nas relações cotidianas. Figueredo

e Cavazotte (2023) mostram que a identidade de liderança feminina se desenvolve em ambientes atravessados por expectativas e negociações sociais. DeRue e Ashford (2010) trazem um complemento ao compreender a liderança como processo de reivindicação e reconhecimento. Nos documentos, o cargo atribui responsabilidade formal, mas as interações descritas indicam que a competência também precisa ser reconhecida por quem recebe as orientações.

A manchete da reportagem sobre o Rodoanel utiliza o verbo “mandam”, destacando a inversão de uma expectativa convencional de gênero, a de mulheres comandando homens. O termo merece análise porque enfatiza a relação numérica e hierárquica entre os grupos, ao passo que o conteúdo da reportagem descreve também conhecimentos técnicos, organização do trabalho e negociação de decisões. Não é possível inferir, apenas da manchete, uma intenção específica do jornalista, tampouco concluir como o público recebeu a formulação, já que não foram analisados comentários de leitores.

Fletcher (2004) ajuda a problematizar a oposição entre concepções individualizadas ou hierárquicas de comando e modelos de liderança que valorizam relações, influência e colaboração. A leitura crítica da manchete não nega a existência de subordinação funcional nas organizações. Ela pergunta como as relações hierárquicas são representadas quando o comando é exercido por mulheres e como o gênero é utilizado para tornar o acontecimento jornalisticamente destacável.

A teoria da congruência de papéis (Eagly; Karau, 2002) e os estudos sobre avaliações desfavoráveis da assertividade feminina (Rudman; Glick, 2001) fornecem hipóteses para compreender por que a

firmeza de mulheres em cargos de comando pode adquirir relevância especial. Os documentos, porém, não permitem afirmar que todas as profissionais tenham recebido avaliações negativas por sua assertividade nem que todas as dificuldades de comunicação sejam exclusivas de mulheres.

Os relatos também evidenciam estratégias de enfrentamento, como a permanência na profissão, a afirmação da competência técnica, o uso das atribuições do cargo e a negociação de decisões. Vale reconhecer essas iniciativas, desde que não sejam apresentadas como solução suficiente para o problema. A exigência de comprovar reiteradamente uma capacidade já reconhecida formalmente pode constituir custo adicional de participação profissional, mesmo que a reportagem valorize a superação individual. O material é adequado para discutir essa tensão, mas não permite avaliar diretamente suas consequências psicológicas sobre cada trabalhadora.

4.4. Organização do Trabalho, Condições Materiais e Reconhecimento Institucional

O terceiro eixo desloca a atenção dos episódios de contestação interpessoal para as condições institucionais de inserção feminina. A reportagem do porto de Santos relata que a estrutura não dispunha, em determinados períodos, de sanitários e vestiários destinados às trabalhadoras, chegando a ocorrer improvisações para permitir o uso de instalações existentes. A presença formal das mulheres, portanto, precedeu adaptações materiais compatíveis com sua participação no trabalho (Sabino, 2024a).

Na reportagem do Rodoanel, por contraste, são descritas mudanças na disponibilidade de equipamentos de proteção de tamanhos

adequados e de espaços de uso feminino em canteiros de obras. A proximidade entre as matérias mostra que o reconhecimento institucional vai além de elogios ou da aceitação da competência e envolve a organização concreta dos espaços, dos recursos e das condições de permanência no trabalho (Sabino, 2024b).

À luz de Acker (1990), essas diferenças podem ser relacionadas à crítica à suposta neutralidade das estruturas organizacionais. Quando espaços e equipamentos são concebidos apenas a partir de um trabalhador masculino tomado como padrão, a entrada de mulheres torna visíveis necessidades anteriormente negligenciadas. A transformação material dos ambientes representa um tipo de mudança institucional distinto das estratégias individuais de adaptação descritas nas trajetórias profissionais.

O documento sobre o porto também traz um relato de demissão após retorno de licença-maternidade e outro em que o marido da trabalhadora resistiu à sua atuação como motorista de carreta, resistência depois superada (Sabino, 2024a). Ambos os relatos são pertinentes para a discussão sobre a distribuição social das responsabilidades de cuidado (Hirata; Kergoat, 2007). Contudo, a reportagem não apresenta documentação que permita estabelecer a causa jurídica da demissão nem oferece comparação sistemática com trajetórias masculinas. Seu valor analítico está em mostrar como a maternidade, a família e o trabalho entram na narrativa pública sobre essas profissionais, e não em demonstrar a extensão ou a causalidade de uma prática empresarial.

Na reportagem sobre o Rodoanel, as demandas profissionais incluem mobilidade geográfica, disponibilidade para o trabalho e negociação com diferentes níveis hierárquicos. Essas exigências não

são exclusivas das mulheres e tampouco provam adoecimento por si mesmas. A articulação com a Psicologia do Trabalho ajuda a indagar de que maneira a organização das atividades, as exigências de disponibilidade e as redes de apoio condicionam diferentes possibilidades de permanência e reconhecimento, mas a resposta depende de investigações que ultrapassem as duas matérias.

A diferença entre mudanças estruturais e estratégias de enfrentamento permanece central. Adaptar equipamentos e garantir instalações adequadas modifica condições de trabalho; exigir que cada profissional se imponha diante de colegas descrentes mantém a responsabilidade concentrada na ação individual. Os documentos mostram avanços materiais e relatos de contestação da competência, sugerindo que o reconhecimento institucional e o reconhecimento interpessoal podem avançar em ritmos distintos.

A ausência de mulheres em determinadas posições de chefia, mencionada na reportagem portuária, também relativiza a ideia de que a presença feminina em um setor represente automaticamente igualdade de oportunidades. A reportagem do Rodoanel, por outro lado, enfatiza um grupo de mulheres em posições de direção. São recortes diferentes de duas organizações e não indicadores comparáveis de promoção profissional, mas a leitura conjunta ajuda a questionar como o reconhecimento muda conforme a posição ocupada e as possibilidades de ascensão.

4.5. Entre a Conquista Individual e a Permanência das Desigualdades

As duas reportagens organizam histórias de mulheres que ingressaram e permaneceram em espaços tradicionalmente masculinos. Os títulos valorizam, de modos diferentes, a singularidade de sua presença, seja pela conquista de um mundo caracterizado como masculino, seja pelo comando numérico de um grupo de homens. A narrativa de pioneirismo dá visibilidade às profissionais e torna reconhecíveis trajetórias frequentemente pouco representadas. Ao evidenciar casos de conquista, porém, ela também pode deslocar para a disposição individual de enfrentar obstáculos o centro da explicação das mudanças no trabalho.

Na reportagem portuária, uma trabalhadora reconhece a importância de se tornar referência para outras mulheres e para sua própria filha. Esse elemento não deve ser reduzido a uma simples estratégia defensiva, pois expressa, na narrativa disponível, orgulho e valorização da trajetória profissional. Ao mesmo tempo, os episódios de hostilidade e a ausência relatada de mulheres na chefia impedem ler essa conquista como superação integral das barreiras de gênero (Sabino, 2024a). As entrevistadas veem a ausência de chefes mulheres como questão de tempo e reconhecem-se como pioneiras, leitura que convive, no mesmo texto, com a constatação de que as mudanças ainda são incompletas (Sabino, 2024a).

Na matéria do Rodoanel, a ênfase na eficiência, na capacidade de imposição e na experiência adquirida convive com histórias de questionamento da autoridade e com lembranças de condições inadequadas nos canteiros de obra. Há, portanto, uma tensão entre a apresentação das profissionais como protagonistas de transformação e a permanência de situações que exigem sua legitimação cotidiana (Sabino, 2024b).

A partir de Saffioti (2015), Hirata e Kergoat (2007) e Acker (1990), essa tensão pode ser discutida sem negar o valor da iniciativa individual. A permanência em uma ocupação e a conquista de um cargo demonstram capacidade de ação, mas não constituem, isoladamente, evidência de que as regras de acesso, avaliação e reconhecimento tenham deixado de ser generificadas. É nessa coexistência entre mudanças e continuidades que o título deste estudo encontra sua principal sustentação analítica.

Os textos, porém, não oferecem elementos suficientes para atribuir uma posição feminista às entrevistadas ou para avaliar se suas estratégias representam adesão ou resistência a uma corrente teórica específica. O feminismo e o gênero entram neste estudo como recursos de interpretação das relações de poder no trabalho, e não como identidade ou intenção presumida das mulheres descritas pelo jornalista.

4.6. Síntese Interpretativa e Limites dos Achados

A leitura articulada identifica três movimentos nas representações jornalísticas. O primeiro é a contestação da legitimidade profissional feminina, observada tanto na aceitação de trabalhadoras em funções operacionais quanto na resistência a orientações de engenheiras e responsáveis técnicas. O segundo é a negociação cotidiana da autoridade, expressa nas estratégias de demonstrar conhecimento, sustentar decisões e permanecer em ocupações tradicionalmente masculinizadas. O terceiro é o reconhecimento institucional, percebido nas mudanças da infraestrutura e na ampliação de possibilidades de atuação, mas acompanhado pela persistência de desigualdades e restrições.

Esses movimentos não devem ser compreendidos como estágios de uma trajetória universal. As reportagens são dois produtos jornalísticos, com escolhas de personagens e acontecimentos que não foram controladas pela pesquisadora. A presença de temas próximos em ambos os textos sustenta uma interpretação documental, mas não determina sua frequência, sua intensidade ou sua distribuição entre trabalhadoras brasileiras.

A principal contribuição do referencial psicológico reside na compreensão de que autoridade e reconhecimento são fenômenos relacionais e organizacionais. As questões sobre o pertencimento, a legitimidade, as normas institucionais e a gestão da expressão emocional podem ser formuladas a partir dos episódios descritos, mas não foi possível investigar diretamente os afetos, percepções privadas ou indicadores de saúde mental das profissionais. A literatura sobre o fenômeno do impostor, o burnout e o sofrimento no trabalho delimita, portanto, hipóteses para estudos posteriores, e não resultados deste corpus.

A análise também precisa reconhecer os limites da interseccionalidade empiricamente observável. Os documentos apresentam trajetórias variadas, mas não caracterizam sistematicamente a raça, a classe, os arranjos familiares e as condições contratuais. Generalizações sobre experiências de mulheres negras ou de diferentes posições de classe não poderiam ser sustentadas por esses textos. A perspectiva interseccional contribui principalmente para evitar que o conjunto restrito de relatos seja confundido com uma experiência feminina universal.

Por fim, o fato de ambos os documentos terem sido produzidos pelo mesmo jornalista e veículo reduz a diversidade dos enquadramentos

analisados. A relação editorial justifica sua seleção intencional, mas também constitui um limite do estudo. Pesquisas com maior número de documentos, veículos distintos ou entrevistas com profissionais poderiam examinar perspectivas que ficaram ausentes, como os conflitos não narrados, as experiências em outras posições hierárquicas e os impactos subjetivos dos processos descritos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou duas reportagens jornalísticas relacionadas sobre mulheres que atuam em setores historicamente masculinizados, buscando compreender como nelas são representadas as relações de gênero, as concepções de autoridade e os processos de reconhecimento profissional. A leitura documental, articulada à Psicologia Organizacional e do Trabalho e aos estudos de gênero, identificou situações de contestação da competência feminina, negociações da autoridade e transformações nas condições institucionais de trabalho.

A comparação interpretativa entre os textos mostrou uma diferença relevante de posição profissional. Na reportagem sobre o porto de Santos, os relatos enfatizam o acesso e a permanência em ocupações operacionais e técnicas, embora também abordem a autoridade e a ausência de mulheres na chefia; no Rodoanel, o exercício formal de comando adquire maior visibilidade. Em ambos os contextos, o reconhecimento da competência não decorre automaticamente da ocupação de um posto de trabalho ou de uma função hierárquica.

Quanto aos objetivos específicos, o exame dos episódios de reconhecimento e contestação da competência mostrou relatos em

que o gênero serve de critério para definir quem pertence à função, tanto na aceitação de trabalhadoras no porto quanto no questionamento das decisões de engenheiras. A discussão das concepções de liderança e autoridade indicou que o cargo atribui responsabilidade formal, mas que a legitimidade também é construída nas interações cotidianas. A análise das condições de trabalho, das hierarquias e das estratégias de enfrentamento apontou mudanças materiais, como vestiários, banheiros e equipamentos adequados, ao lado de estratégias que concentram na ação individual a responsabilidade por se afirmar.

A principal contribuição do artigo está em discutir a liderança e a competência como fenômenos socialmente reconhecidos, e não apenas como atributos individuais. As matérias apresentam conquistas, orgulho profissional e mudanças materiais importantes, mas também situações em que o gênero é mobilizado para questionar o pertencimento ou a autoridade das trabalhadoras. Essa coexistência impede tanto a leitura de exclusão absoluta quanto a conclusão de que o ingresso feminino em ocupações masculinizadas encerrou as desigualdades.

É nessa chave que se lê o título do estudo. O reconhecimento aparece como uma conquista parcial, ao mesmo tempo simbólica e material. A resistência tem duplo sentido, pois designa tanto a das mulheres, que afirmam sua competência, sustentam decisões e permanecem em ocupações masculinizadas, quanto a do ambiente, que contesta sua legitimidade e demora a adaptar espaços e estruturas.

A pesquisa não investigou diretamente experiências emocionais ou condições de saúde mental e, por isso, não permite concluir que as

mulheres retratadas apresentem o fenômeno do impostor, o burnout ou qualquer diagnóstico psicológico. O uso de dois documentos produzidos pelo mesmo autor e veículo também restringe o alcance da análise. Trabalhos posteriores poderão ampliar o corpus jornalístico, comparar distintos enquadramentos midiáticos e investigar diretamente as experiências de profissionais, mediante os procedimentos éticos pertinentes.

A metodologia documental, qualitativa e exploratória mostrou-se suficiente para os objetivos propostos, desde que a interpretação permaneça vinculada às duas reportagens e à mediação jornalística. A bibliografia da Psicologia Organizacional e do Trabalho e dos estudos de gênero correspondeu às expectativas, ao oferecer categorias para interpretar legitimidade, autoridade e reconhecimento sem converter os relatos em diagnósticos.

Para a Psicologia Organizacional e do Trabalho, a discussão reforça a importância de examinar simultaneamente práticas de reconhecimento, critérios de legitimidade profissional, condições materiais de trabalho e relações de poder. A experiência individual de conquista importa, mas não pode substituir a investigação das condições sociais e institucionais nas quais as trajetórias profissionais se desenvolvem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKER, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. **Gender & Society,** v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990. DOI: 10.1177/0891243900400200 2.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo:** a experiência vivida. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980. v. 2.

BRAVATA, Dena M. *et al.* Prevalence, predictors, and treatment of impostor syndrome: a systematic review. **Journal of General Internal Medicine,** v. 35, n. 4, p. 1252-1275, 2020. DOI: 10.1007/s11606-019-05364-1.

CARNEIRO, Sueli. Mulheres em movimento. **Estudos Avançados,** v. 17, n. 49, p. 117-133, 2003. DOI: 10.1590/S0103-40142003000300008.

CLANCE, Pauline Rose; IMES, Suzanne Ament. The imposter phenomenon in high achieving women: dynamics and therapeutic intervention. **Psychotherapy: Theory, Research & Practice,** v. 15, n. 3, p. 241-247, 1978. DOI: 10.1037/h0086006.

CRENSHAW, Kimberlé. Mapping the margins: intersectionality, identity politics, and violence against women of color. **Stanford Law Review,** v. 43, n. 6, p. 1241-1299, 1991.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho:** estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. ampl. São Paulo: Cortez; Oboré, 1992.

DERUE, D. Scott; ASHFORD, Susan J. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. **Academy of Management Review,** v. 35, n. 4, p. 627-647, 2010. DOI: 10.5465/amr.35.4.zok627.

EAGLY, Alice H.; KARAU, Steven J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review,** v. 109, n. 3, p. 573-598, 2002. DOI: 10.1037/0033-295X.109.3.573.

FIGUEREDO, Patrícia Maria; CAVAZOTTE, Flávia. Mulheres e carreiras gerenciais: a construção da identidade de líder em um ambiente corporativo masculino. **Cadernos EBAPE.BR,** v. 21, n. 4, e2022-0152, 2023. DOI: 10.1590/1679-395120220152.

FLETCHER, Joyce K. The paradox of postheroic leadership: an essay on gender, power, and transformational change. **The Leadership Quarterly,** v. 15, n. 5, p. 647-661, 2004. DOI: 10.1016/j.leaqua.2004.07.004.

GONZALEZ, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. In: SILVA, Luiz Antônio Machado da *et al.* **Ciências sociais hoje,** 2: movimentos sociais urbanos, minorias étnicas e outros estudos. Brasília: ANPOCS, 1984. p. 223-244.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa,** v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007. DOI: 10.1590/S0100-15742007000300005.

HOCHSCHILD, Arlie Russell. **The managed heart:** commercialization of human feeling. Berkeley: University of California Press, 1983.

IBGE. **Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil.** 2. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. (Estudos e Pesquisas, n. 48). Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101972_informativo.pdf. Acesso em: 18 nov. 2026.

IBGE. **Estatísticas de gênero:** indicadores sociais das mulheres no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. (Estudos e Pesquisas, n. 38). Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf. Acesso em: 18 nov. 2026.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas 2023-2024.** São Paulo: Instituto Ethos, 2024.

KANTER, Rosabeth Moss. **Men and women of the corporation.** New York: Basic Books, 1977.

LOMBARDI, Maria Rosa. Engenheiras na construção civil: a feminização possível e a discriminação de gênero. **Cadernos de Pesquisa,** v. 47, n. 163, p. 122-146, 2017. DOI: 10.1590/198053143619.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behaviour,** v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981. DOI: 10.1002/job.4030020205.

PANTOJA, Selma. **Nzinga Mbandi:** mulher, guerra e escravidão. Brasília: Thesaurus, 2000.

RUDMAN, Laurie A.; GLICK, Peter. Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. **Journal of Social Issues,** v. 57, n. 4, p. 743-762, 2001. DOI: 10.1111/0022-4537.00239.

SABINO, Alex. As mulheres que conquistaram o mundo masculino do porto de Santos. **Folha de S.Paulo,** São Paulo, 3 fev. 2024a. Mercado. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2024/02/as-mulheres-que-conquistaram-o-mundo-masculino-do-porto-de-santos.shtml. Acesso em: 18 nov. 2026.

SABINO, Alex. Oito mulheres mandam em 100 homens em obra do Rodoanel. **Folha de S.Paulo,** São Paulo, 2 mar. 2024b. Mercado. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2024/03/oito-

mulheres-mandam-em-100-homens-em-obra-do-rodoanel.shtml. Acesso em: 18 nov. 2026.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **Gênero, patriarcado, violência.** 2. ed. São Paulo: Expressão Popular; Fundação Perseu Abramo, 2015.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade,** v. 20, n. 2, p. 71-99, 1995.

SILVA, Maria Helena Alves da. A utilização do pensamento medieval na criação do culto à Rainha Virgem Elizabeth I (1558-1603). **Revista Cantareira,** n. 22, p. 163-177, 2015.

---

[1] Discente

[2] Orientador