



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional**  
**Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer**

Luiza de Souza Lima Macedo

**MUSAS? A TRAJETÓRIA DE VIDA DE MULHERES GESTORAS: INTERSEÇÕES  
ENTRE MUSEUS, LAZER E GÊNERO**

Belo Horizonte

2024

Luiza de Souza Lima Macedo

**MUSAS? A TRAJETÓRIA DE VIDA DE MULHERES GESTORAS: INTERSEÇÕES  
ENTRE MUSEUS, LAZER E GÊNERO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção de título de Doutora em Estudos do Lazer.

Linha de Pesquisa: Formação, Atuação e Políticas de Lazer.

Orientador: Prof. Dr. Hélder Ferreira Isayama

Belo Horizonte

2024

M141m Macedo, Luiza de Souza Lima  
2024 Musas? A trajetória de vida de mulheres gestoras: interseções entre museus, lazer e gênero. [manuscrito] / Fernanda Moreira Viana – 2024.  
170 f.: il.

Orientador: Hélder Ferreira Isayama

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional.

Bibliografia: f. 149-157

1. Lazer – Teses. 2. Mulheres – Teses. 3. Museus – Administração. 4. Museus – Aspectos sociais – Teses. I. Isayama, Hélder Ferreira. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional. III. Título.

CDU: 379.8

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Sheila Margareth Teixeira Adão CRB 6: n° 2106, da Biblioteca da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da UFMG.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
EEFFTO - COLEGIADO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM LAZER - SECRETARIA  
ATA DA 107ª DEFESA DE TESE DE DOUTORADO  
LUIZA DE SOUZA LIMA MACEDO

Às 14:00 horas do dia 28 de novembro de 2024, no Auditório Principal, da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da Universidade Federal de Minas Gerais - EEFFTO/UFMG a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer para julgar, em exame final, o trabalho "MUSAS? A TRAJETÓRIA DE VIDA DE MULHERES GESTORAS: INTERSEÇÕES ENTRE MUSEUS, LAZER E GÊNERO", requisito final para a obtenção do Grau de Doutora em Estudos do Lazer. Abrindo a sessão, o Presidente da Comissão, Prof. Dr. Helder Ferreira Isayama, após dar a conhecer aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra para a candidata, para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos(as) examinadores(as), com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu, sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Membros da Banca Examinadora	Aprovada	Reprovada
Prof. Dr. Helder Ferreira Isayama (Orientador)	X	
Profa. Dra. Ana Paula Guimarães Santos de Oliveira (UFMG)	X	
Profa. Dra. Cáthia Alves (IFSP)	X	
Profa. Dra. Denise Falcão (UFMG)	X	
Profa. Dra. Maria Walkiria de Faro Coelho Guedes Cabral (UFRJ)	X	

Após as indicações a candidata foi considerada: **APROVADA**

O resultado final foi comunicado publicamente, para a candidata pelo Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar o Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 28 de novembro de 2024.

Assinatura dos membros da banca examinadora:

Prof. Dr. Helder Ferreira Isayama (orientador)

Profa. Dra. Ana Paula Guimarães Santos de Oliveira (UFMG)

Profa. Dra. Cáthia Alves (IFSP)

Profa. Dra. Denise Falcão (UFMG)

Profa. Dra. Maria Walkiria de Faro Coelho Guedes Cabral (UFRJ)



Documento assinado eletronicamente por Helder Ferreira Isayama, Coordenador(a), em 10/01/2025, às 17:19, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por Maria Walkiria De Faro Coelho Guedes Cabral, Usuário Externo, em 10/01/2025, às 17:39, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

*Às que vieram antes e às que virão depois.*

## AGRADECIMENTOS

São muitas as pessoas que estiveram ao meu lado nesta longa trajetória de doutoramento. No entanto, sem as sete mulheres que concordaram em partilhar um pouco de sua vida, abrindo seus corações e confiando em meu trabalho, nada disso seria possível. A elas, meu muito obrigada, minha admiração e eterno respeito! Elas são desbravadoras de um caminho nem sempre fácil, retilíneo ou tranquilo, percurso que escolhi seguir também. Vocês me inspiram diariamente! Muito obrigada! Agradeço, também, a todos os gestores que se prontificaram a participar da pesquisa, respondendo às perguntas e e-mails, mesmo sem saber se seria ou não possível sua participação.

Ao Hélder, pela orientação e confiança, pelas conversas, leituras, cervejas, figurinhas e respostas no final de semana, sempre compreensivo e atento.

Aos meus colegas de turma, por compartilharem essa caminhada cheia de dúvidas, incertezas e noites em claro, em especial às queridas Vivi e Bruna, que estiveram comigo por todo o processo. Obrigada pelas risadas intermináveis, pelas mensagens noturnas, por me ouvirem e não largarem a minha mão! Seguimos juntas!

Agradeço ao MM Gerdau – Museu das Minas e do Metal e a todas as pessoas que partilham desse lugar comigo diariamente, em especial à Márcia e ao Pedro, por me incentivarem, me liberarem sempre que necessário, por compreenderem minhas ausências, minha ansiedade e minha eterna falta de tempo. Sem o apoio de vocês, esta tese não teria sido possível! Agradeço, também, a Ju, Rê, Marcinha e Cy, por me acompanharem em muitos almoços e cafés!

A todos os amigos e amigas que tiveram a paciência de me aguentar estudando e dizendo muitos “nãos” aos bares, encontros e festas nos últimos anos. Prometo que vou tentar não fazer mais nenhum curso (por enquanto!). Um agradecimento especial às “Luizas”, à Wal e ao Diego, pela caminhada de afeto, carnavais, cervejas e muitas (muitas!) trocas de mensagens e conversas! Já são algumas décadas juntas, e que venham muitas mais!

À CAPES, pelo financiamento desta pesquisa, e à FAPEMIG, pelo apoio na participação em congressos e na divulgação deste trabalho.

À Ju de Paula, pela leitura carinhosa e pelo debate da tese no Oricolé, a quem também agradeço pelas leituras, sugestões, debates, aprendizados e cervejas: “Vem gente, ainda dá tempo!”

À Maria Walkíria e à Chistianne Luce, pela leitura e pelas sugestões preciosas durante o processo de qualificação do trabalho.

Às professoras Ana Paula, Cathia, Denise e Maria Walkíria, por participarem da banca e toparem partilhar de seus conhecimentos comigo. Muito obrigada!

Ao Danilo, pelas orientações carinhosas e respostas às infinitas perguntas, pelo apoio e pela calma em tempos turbulentos.

A Dani, Juninho, Felipe, Gabriel e Camila, sempre fundamentais na minha caminhada, perto ou longe.

Ao meu pai, a quem espero seguir dando orgulho, mesmo que de tão longe. Continue olhando por nós e guiando nossos passos de onde estiver!

Ao Rivelle, pelo amor, companheirismo, paciência, compreensão e apoio de todos os dias. Sem você, eu não teria conseguido! A Mirtes, Edinho, Beatriz e todos da família Nunes Carlos, que me acolheram incondicionalmente.

Obrigada!

### **Com licença poética**

*Quando nasci um anjo esbelto,  
desses que tocam trombeta, anunciou:  
vai carregar bandeira.*

*Cargo muito pesado pra mulher,  
esta espécie ainda envergonhada.*

*Aceito os subterfúgios que me cabem,  
sem precisar mentir.*

*Não tão feia que não possa casar,  
acho o Rio de Janeiro uma beleza e  
ora sim, ora não, creio em parto sem dor.*

*Mas, o que sinto escrevo. Cumpro a sina.*

*Inauguro linhagens, fundo reinos  
— dor não é amargura.*

*Minha tristeza não tem pedigree,  
já a minha vontade de alegria,  
sua raiz vai ao meu mil avô.*

*Vai ser coxo na vida, é maldição pra homem.*

*Mulher é desdobrável. Eu sou.*

Adélia Prado, 1976.

## RESUMO

O propósito do estudo é descrever e analisar a trajetória de sete mulheres gestoras de espaços museológicos de Belo Horizonte, equipamentos do âmbito do lazer, tendo em vista sua intervenção profissional no campo, refletindo sobre desafios, resistências, potencialidades e barreiras vivenciadas na gestão, a partir da interlocução entre os estudos de gênero, a museologia e os estudos do lazer. Nesse contexto, procurei analisar questões referentes a gênero, classe social, escolaridade, composição familiar e raça no âmbito dessa atuação profissional; verificar a relação entre os desafios e as barreiras enfrentadas por elas e o panorama de atuação profissional de mulheres no contexto de Belo Horizonte; compreender o lugar do lazer em suas trajetórias e atuação profissionais; e, por fim, analisar a autopercepção das participantes em relação à gestão de mulheres nas instituições museais, refletindo sobre a questão dos marcadores sociais da diferença. A construção do entendimento do que compõe a categoria “mulher” é fundamental para entender não só a conformação da divisão sexual do trabalho, reproduzida na gestão museal, mas, também, para identificar a forma como ela se perpetua e a maneira como exclui mulheres de forma interseccional, ou seja, nas sobreposições de marcadores sociais. Portanto, ao refletir sobre mulheres, não é possível pensar que todas são incluídas ou excluídas de maneira uniforme, tendo em vista que as negras, indígenas e transexuais têm trajetórias e oportunidades distintas das vivenciadas pelas brancas, por exemplo. A bibliografia sobre gênero e museus aponta que, mesmo com a presença maciça de mulheres no campo, há uma lacuna de estudos que reflitam sobre as relações entre gênero e atuação profissional nos museus, mais especificamente sobre mulheres que ocupam cargos de liderança nessas instituições. Para a condução da pesquisa, foi delimitado um percurso metodológico que consistiu em articular a revisão de literatura com a pesquisa exploratória, a aplicação de questionários e a realização de entrevistas semiestruturadas com as participantes. Os dados coletados a partir das entrevistas e questionários foram analisados sob a perspectiva da análise de conteúdo, com a sistematização de quatro categorias de análise: escolaridade, estereótipos de gênero, maternidade e atuação profissional e, por fim, o lazer das gestoras entrevistadas. Como resultados, identifiquei que as mulheres pesquisadas têm alta escolaridade (mínimo especialização *lato sensu*), são majoritariamente brancas (apenas uma se autodeclarou parda), todas são cisgênero, heterossexuais e têm entre 39 e 60 anos. Constatei que as mulheres são maioria na gestão de museus belo-horizontinos, contrariando a bibliografia consultada, que indica que mulheres não acessariam, de forma contundente, níveis hierárquicos elevados. A atuação profissional na gestão é perpassada, de modo significativo, pelos estereótipos de gênero, que indicam as ditas “habilidades femininas” como pressupostos para mulheres atuarem de maneira predeterminada no campo profissional, assim como a necessidade de conciliar as demandas familiares de cuidado com as demandas profissionais, mesmo que seja necessário lançar mão de redes de apoio pagas para realização das atividades do âmbito familiar. Foi possível identificar, ainda, que a atuação em cargos de liderança impacta de maneira significativa a fruição do lazer, com fronteiras tênues entre os tempos do trabalho e do não trabalho, que têm sido influenciadas de maneira significativa pelo uso intensivo das redes sociais.

**Palavras-Chave:** lazer; museu; gênero; gestão cultural; divisão sexual do trabalho.

## ABSTRACT

The objective of this study is to describe and analyze the trajectory of seven women museums' managers, which are leisure facilities in Belo Horizonte. In the light of their career in the field, the aim is to reflect on the challenges, resistances, strengths and obstacles experienced by women in management, based on the interlocution between gender studies, museology and leisure studies. Therefore, I sought to analyze issues related to gender, social class, schooling, family composition and race in the context of this professional activity; to examine the relationship between the challenges and obstacles they face regarding the female workforce in the local context; to understand the place of leisure in their careers and professional activities; and, finally, to analyze the participants' self-perception in relation to the management of women in museum institutions, reflecting on the issue concerning the social markers of difference. It was essential to build an understanding of what makes up the category of "woman" in order to not only comprehend how the sexual division of labor is reproduced in cultural management, but also to identify how it is perpetuated and how it excludes women in an intersectional way, in other words, in the overlapping of social markers. When reflecting on the subject of women, one cannot think that they are all included or excluded in a uniform way, since black, indigenous and transgender women have different trajectories and opportunities compared to white women, for example. The literature on gender and museums indicates that, despite the massive presence of women in the sector, there is a lack of studies that focus on the relationship between gender and professional activity, more specifically on the women who occupy leadership positions in the institutions. The methodological approach consisted of combining a literature review with exploratory research, questionnaires and semi-structured interviews with the female interviewees. The data collected in the interviews and questionnaires were studied through the lens of Content Analysis, with the systematization of four categories of analysis: schooling, gender stereotypes, motherhood and professional performance and, finally, the free time of the managers interviewed. As a result, I found that the women surveyed have a high level of education (at least one lato sensu specialization), the majority are white (only one self-identified as brown), all are cisgender, heterosexual and aged between 39 and 60. I noticed that women are in the majority in the management of museums in Belo Horizonte, contrary to the literature consulted, which indicated that women would not have much access to high hierarchical levels. Management performance is significantly permeated by gender stereotypes, which highlight so-called "feminine skills" as assumptions for women to act in a predetermined way in the professional field, as well as the need to reconcile family care demands with work, even if it is necessary for paid support networks to be set up to carry out family activities. It was also possible to identify that working in leadership positions has a significant impact on the use of leisure time, and that the boundaries between working time and free time are blurred and affected by the intensive use of social networks.

**Keywords:** Leisure; Museum; Gender; Cultural Management; Sexual Division of Labor

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 - Atletas qualificadas como “beldades do esporte” em ranking promovido por site . 13
- Figura 2 - Obra *The Advantages of Being A Woman Artist* (1988) – Guerrilla Girls..... 20
- Figura 3 - Obra *Do Women Have To Be Naked To Get Into The Met. Museum?* (1989) ..... 21

## LISTA DE SIGLAS

ANPEL	Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Estudos do Lazer
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
ICOM	Conselho Internacional de Museus
MET	<i>The Metropolitan Museum of Art</i>
NUGEPP	Núcleo de Pesquisas em Gênero, Espaço e Políticas Públicas
RBEL	Revista Brasileira de Estudos do Lazer
SESC	Serviço Social do Comércio
STF	Superior Tribunal Federal
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## SUMÁRIO

<b>1 INSPIRAÇÕES</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Objetivos</b> .....	<b>23</b>
<i>1.1.1 Objetivo geral:</i> .....	<i>23</i>
<i>1.1.2 Objetivos específicos</i> .....	<i>23</i>
<b>2 PERCURSOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1 A pesquisa exploratória e o mapeamento de museus em Belo Horizonte</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2 Questionário socioeconômico e seleção das gestoras</b> .....	<b>30</b>
<b>2.3 As entrevistas</b> .....	<b>34</b>
<b>2.4 A análise de conteúdo</b> .....	<b>40</b>
<b>3 TECENDO RELAÇÕES: MUSEUS, LAZER E ESTUDOS DE GÊNERO</b> .....	<b>45</b>
<b>3.1 Os museus: processos e (in)definições</b> .....	<b>45</b>
<b>3.2 A dominação masculina e a construção social das diferenças de gênero</b> .....	<b>56</b>
<b>4 O MERCADO DE TRABALHO E AS BARREIRAS PARA A ASCENSÃO PROFISSIONAL DAS MULHERES</b> .....	<b>66</b>
<b>4.1 As mulheres e o mercado formal de trabalho</b> .....	<b>71</b>
<b>4.2 Barreiras enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho: metáforas e seus     usos</b> .....	<b>77</b>
<b>5 ECOANDO VOZES DE GESTORAS DE MUSEUS EM BELO HORIZONTE</b> .....	<b>87</b>
<b>5.1 CLIO, gestora do Templo de Gaia</b> .....	<b>92</b>
<b>5.2 CALÍOPE, gestora do Templo de Héstia</b> .....	<b>94</b>
<b>5.3 TÁLIA, gestora do Templo de Irene</b> .....	<b>97</b>
<b>5.4 URANIA, gestora do Templo de Nix</b> .....	<b>99</b>
<b>5.5 EUTERPE, gestora do Templo de Athena</b> .....	<b>102</b>
<b>5.6 TERPSÍCORE, gestora do Templo de Themis</b> .....	<b>105</b>
<b>5.7 ERATO, gestora do Templo de Eos</b> .....	<b>108</b>
<b>6 APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTOS: CATEGORIAS DE ANÁLISES</b> .....	<b>112</b>
<b>6.1 Escolaridade: a trajetória acadêmica e sua relação com a atuação profissional</b> .....	<b>112</b>
<b>6.2 Estereótipos de gênero e habilidades femininas para atuação profissional em     museus</b> .....	<b>118</b>
<b>6.3 Maternidade e atuação profissional</b> .....	<b>126</b>
<b>6.4 O lazer das gestoras</b> .....	<b>130</b>

<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>143</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>149</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário socioeconômico.....</b>	<b>158</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro final de entrevista semiestruturada .....</b>	<b>164</b>
<b>ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) .....</b>	<b>167</b>

## 1 INSPIRAÇÕES

Segundo Julião (2006), a palavra museu deriva do grego *mouseion*, templo das nove musas filhas de Zeus e Mnemósine, dedicado ao estudo científico e à contemplação. São elas: Calíope, da eloquência; Clio, da história; Erato, das poesias lírica e erótica; Euterpe, da música; Melpômene, da tragédia; Polímnia, da poesia sagrada; Tália, da comédia; Terpsícore, da dança e Urania, da astronomia e da astrologia.

As musas eram a representação das manifestações artísticas, de modo que daí vem o uso popular de “musa” como aquela que inspira a criatividade (Godoy; Luna, 2020). Vê-se, portanto, que, desde a sua origem, o termo é utilizado em relação a outrem, que olha para a mulher sob perspectivas estéticas, como alguém que não cria e sim que inspira a criação. Mesmo que as Musas do Olimpo estivessem relacionadas a atividades artísticas, de pensamento e de intelectualidade, elas representavam essas manifestações que, em geral, eram praticadas pelos e para os homens, num contexto em que as mulheres eram vistas de forma passiva, cumprindo o papel de inspirar a criatividade masculina.

Resquícios desse pensamento permanecem na atualidade, quando mulheres ainda são identificadas como musas. Esse comportamento pode ser percebido, por exemplo, no esporte: por mais que mulheres ocupem lugares de destaque em suas áreas de competição/trabalho, seja nas quadras, campos, pistas ou piscinas, elas são adjetivadas a partir dos seus corpos e não das suas conquistas, percursos, formações e competências. As questões estéticas, em diversos momentos, são colocadas em primeiro plano, em detrimento do desempenho esportivo das mulheres.

No que se refere ao meio esportivo, segmentos da mídia e organizadores de competições utilizam comumente o termo ‘musas’ para eleger mulheres dotadas de beleza, que despertam a atenção e o desejo do público masculino, para serem as representantes daquela modalidade. Invariavelmente, essa eleição tem relação exclusiva com a estética e não com as habilidades e/ou conhecimentos esportivos das atletas.

Pesquisando os termos “musa” e “esporte”, de maneira combinada, em site de busca na internet<sup>1</sup>, surgem notícias que apresentam o ranqueamento de atletas mulheres a partir de

---

<sup>1</sup> Pesquisa no site de buscas on-line Google pelos termos “musa” e “esporte” conjugados traz várias imagens de mulheres com copos padronizados e termos como “beldade” as descrevendo. Disponível em: [https://www.google.com/search?q=musa+esporte&rlz=1C1GCEU\\_pt-BRBR962BR962&oq=musa+esporte&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIKCAEQABixAxiABDINCAIQABiDARixAxiABDIKCAMQABixAxiABDIQCAQQLhjHARixAxiRAXiABDINCAUQABiDARixAxiABDITCAYQLhiDARjHARixAxiRAXiABDINCAQABiDARixAxiABDINCAgQABiDARixAxiABDINCAkQLhiDARixAxiABNIBCTIwMDdqMGoxNagCCLACAQ&source=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=musa+esporte&rlz=1C1GCEU_pt-BRBR962BR962&oq=musa+esporte&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIKCAEQABixAxiABDINCAIQABiDARixAxiABDIKCAMQABixAxiABDIQCAQQLhjHARixAxiRAXiABDINCAUQABiDARixAxiABDITCAYQLhiDARjHARixAxiRAXiABDINCAQABiDARixAxiABDINCAgQABiDARixAxiABDINCAkQLhiDARixAxiABNIBCTIwMDdqMGoxNagCCLACAQ&source=chrome&ie=UTF-8) Acesso em: 24 ago. 2024.

sua beleza e dos seus corpos torneados e padronizados. Contudo, essa “beleza” não é qualquer uma, ela é estereotipada, focalizando um determinado tipo de corpo: mulheres brancas, cabelos longos, loiras, magras e torneadas, ou seja, não basta “ser bonita”, é preciso se enquadrar nos padrões estéticos da feminilidade nos esportes, aspectos que podem ser identificados na Figura 1.

**Figura 1:** Atletas qualificadas como “beldades do esporte” em ranking promovido por site



**Fonte:** Jovem Pan (2015).

Nas imagens, é possível identificar os padrões de beleza estabelecidos na atualidade: as cinco mulheres retratadas são magras, com cabelos longos, loiras, e suas fotos foram tiradas de ângulos que acentuam determinadas características sexualizadas, como seios e pernas. Algumas estão com trajes de banho que não são adequados para a prática esportiva, cabelos soltos e poses que chamam a atenção para seus corpos.

Por meio das imagens selecionadas, é possível identificar a maneira sexualizada como o termo “musas” é utilizado. Nesse mesmo sentido, é possível estender a pesquisa para outras áreas de atuação: “musas” e “políticas”, como as políticas mais bonitas; “musas” e “líderes”, como as líderes mais bem-vestidas; “musas” e “chefes”, como as “chefes” mais “gatas”; “musas” e “jornalistas”, como as jornalistas mais “gostasas”. Essas buscas resultariam em inúmeros casos e reflexões acerca de como as mulheres têm o sucesso materializado em corpos formatados de acordo com determinados padrões estéticos. Consequentemente, isso

ofusca a sua atuação profissional, seja como forma de enaltecimento ou de rebaixamento, principalmente quando elas não se enquadram nos padrões preestabelecidos socialmente.

É importante frisar que a análise das imagens se refere ao uso que foi feito delas por parte do site onde foram veiculadas. Assim, como forma de exemplificação, chamo a atenção para os atributos estéticos dessas mulheres, sem traçar nenhuma forma de julgamento em relação às atletas retratadas, visto que as mulheres têm liberdade de fazer o que quiserem com seus corpos, inclusive fotografá-los de maneira livre. O que aponto é a forma como essas imagens e essa liberdade são usadas para a sexualização dos corpos de mulheres. É necessário chamar a atenção para essa questão, pois, em geral, a prática de esportes expõe os corpos por meio do uso de vestimentas que proporcionam mais flexibilidade e potencializam a prática esportiva. No entanto, ao invés de os corpos de mulheres atletas serem considerados apenas sua ferramenta de trabalho como esportistas, eles são retratados de acordo com seus atributos estéticos, deixando em segundo plano a prática do esporte ao qual elas se dedicam.

Essas questões têm sido abordadas em estudos de diferentes áreas do conhecimento e no contexto de gestão e liderança não é diferente. Julia Gillard, ex-primeira-ministra da Austrália, e Okonjo-Iweala, ex-ministra das finanças da Nigéria, pesquisaram os impactos de questões de gênero por meio de um estudo do qual participaram oito mulheres líderes globais na política e nas finanças, dentre elas Jacinda Ardern (ex-primeira-ministra da Nova Zelândia); Michelle Bachelet (ex-presidenta do Chile) e Hillary Clinton (ex-senadora e ex-secretária de Estado dos Estados Unidos). As pesquisadoras identificaram que há consenso acerca do impacto que a escolha de roupas, corte de cabelo e maquiagem têm na popularidade e na imagem positiva/negativa com o eleitorado, sendo necessário gastar horas diárias com essas questões, diferente de homens políticos, que dificilmente são alvo de notícias jornalísticas com foco em sua aparência ou roupa. Segundo as autoras, “a aparência historicamente foi e continua sendo a base sobre a qual as mulheres são julgadas. Em poucas palavras, as mulheres tendem a ser valorizadas mais pela aparência, e os homens, pela atitude” (Gillard; Okonjo-Iweala, 2022, p. 115).

É a partir dessas questões e incômodos que inicio a pesquisa, cujo título convida leitoras e leitores a pensarem sobre os usos da palavra “musas” e a forma como as mulheres participantes da pesquisa são vistas. Lanço mão do termo “musas” devido à relação que se estabelece entre a origem do termo “museu”, espaço de atuação profissional das entrevistadas, e o uso popular do termo para designar mulheres com características específicas e sexualmente construídas. Como se verá no decorrer desta tese, estereótipos de gênero perpassam a trajetória profissional das gestoras entrevistadas, assim como das musas que

descrevi anteriormente. De fato, ocupar lugar de protagonismo no mercado de trabalho, com voz de comando e liberdade decisória, não é fácil ou comum entre mulheres, herança da construção sexista das definições dos papéis sociais estabelecidos para homens e mulheres. Nesse contexto, ressalto que a inspiração para este título e tema de pesquisa vem da minha trajetória pessoal atuando em museus, pois vivenciei desafios por ser mulher e ocupar cargos de liderança, assim como foi possível identificar a partir das entrevistadas realizadas no percurso deste trabalho.

Como pontuou Rubem Alves (1980), uma pesquisa não se faz exclusivamente com base no método. É necessário, antes, que haja uma inspiração, uma provocação, problemas previamente percebidos e delimitados pela pesquisadora. Ao se basear exclusivamente no método, corre o risco de se debruçar sobre problemas “absolutamente irrelevantes” (p. 67), mas com rigor metodológico excepcional, gerando dados e informações que nada agregam ao desenvolvimento científico e social.

Como mulher, pesquisadora e gestora, não há como separar minhas vivências cotidianas de minha produção acadêmica, o que traz profundidade e complexidade aos temas que aqui apresento. A escolha por estudar temáticas relativas ao gênero e fazer pesquisas no âmbito das ciências humanas e sociais significa tratar de problemas complexos e multifacetados, que demandam o olhar subjetivo da pesquisadora para delimitação do objeto de pesquisa. “A obsessão com o rigor [...] força o pesquisador a abandonar os problemas importantes (são muito complexos) e a eleger problemas triviais que são passíveis de um tratamento metodológico fechado” (Alves, 1980, p. 68). Nesse sentido, não é possível separar interesses pessoais do objeto a ser pesquisado e suas conduções, de modo que a pesquisa não é imparcial, tendo em vista que a escolha parte de interesses subjetivos, que podem ser considerados uma “ferramenta a serviço da investigação, um exercício simultaneamente rigoroso e político, permeado pelas relações de poder que pretende estudar” (Gastaldo, 2012, p. 13).

Nesse sentido, considero minha trajetória profissional e acadêmica como peça-chave não apenas para o desenvolvimento desta pesquisa, mas também para o despertar do problema a ser pesquisado. Graduada em História, minha primeira experiência profissional foi o estágio em um museu na região central de Belo Horizonte, em 2007. Como estudante de graduação, quase não experienciei discussões relativas à atuação no campo museal, tendo sido no trabalho o primeiro contato com o tema. Em meu percurso, atuei em diversos espaços e tipologias de museus, realizando diferentes atividades: processamento de acervo, pesquisa, conservação, educativo e gestão; em instituições consolidadas e em processo de implantação;

públicas, privadas e de parcerias público-privadas; com e sem financiamento via renúncia fiscal. No entanto, durante a maior parte do tempo, estive vinculada ao trabalho educativo, exercendo funções de estagiária, assistente, analista e coordenadora. Posteriormente, passei a atuar na gestão de museu e em consultoria para projetos incentivados e assuntos estratégicos.

Uma das minhas últimas experiências, e talvez a que mais me marcou, foi o trabalho em que comecei como analista de educativo e assumi a gerência do espaço, cargo que ocupei até meu desligamento da instituição. Refiro-me a um museu temático sobre futebol, no qual as questões de gênero se mostraram mais latentes. O futebol ainda é visto, nos mais diversos âmbitos de atuação, como um universo masculino, mesmo que, paulatinamente, as mulheres venham ganhando espaço e visibilidade não só dentro das quatro linhas, mas como torcedoras, repórteres, narradoras e gestoras. É, ainda, um espaço de luta, uma vez que “existe um abismo entre as oportunidades apresentadas às mulheres e aos homens no desenvolvimento de características no que diz respeito a ter ou não ‘conhecimento e propriedade’ para torcer, jogar ou entender sobre esse esporte” (Moraes; Bonfim, 2017, p. 8).

Nesse contexto, depois de alguns anos atuando na instituição, recebi uma proposta para assumir a gestão do local. A proposta era manter as funções do meu cargo anterior (educativo e produção cultural) e assumir mais uma, a coordenação do espaço, antes ocupada por um homem. Com poucos meses, percebi que, além de acumular três funções, minha remuneração era significativamente menor em relação à do antigo gestor. É importante salientar que, historicamente, as mulheres ganham salários mais baixos que os homens, mesmo no exercício de funções semelhantes. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2018, ano no qual assumi a coordenação da instituição, as mulheres recebiam, em média, 20,5% menos que os homens<sup>2</sup>.

Os machismos, a violência e o sexismo no mercado de trabalho, nas arquibancadas e na prática esportiva sempre foram pontos de foco para mim, seja no âmbito acadêmico ou no profissional. Constantemente, reflito sobre o tema e apresento questões de gênero para os projetos que proponho, inclusive, compondo equipes majoritariamente femininas. No entanto, as questões impostas pelo machismo estrutural nunca tinham me atingido diretamente ou, pelo menos, eu não havia percebido. De maneira geral, o machismo estrutural é a forma como a sociedade se estrutura, reafirmando a diferença artificial entre homens e mulheres. É quando

---

<sup>2</sup>. “Diferença cai em sete anos, mas mulheres ainda ganham 20,5% menos que homens”. Disponível em: <https://shorturl.at/QEldp> . Acesso em: 01 ago. 2021.

a divisão entre os sexos parece estar na ordem das coisas, como se diz por vezes para falar do que é normal, natural, a ponto de ser inevitável: ela está presente, ao mesmo tempo, em estado objetivado nas coisas [...], em todo o mundo social e, em estado incorporado, nos corpos e nos *habitus* dos agentes, funcionando como sistemas de esquemas de percepção, de pensamento e de ação (Bourdieu, 2014, p. 21).

Um exemplo da forma como o machismo estrutural se apresenta na sociedade é a oferta de menores salários e posições mais baixas na hierarquia profissional para as mulheres ser vista como algo natural e que não precisa de justificativa. Outro exemplo está no modo como a sociedade “naturalmente” determina que é função da mulher se responsabilizar pelas tarefas relacionadas ao cuidado familiar.

Segundo Henderson, Ferreira e Dutra (2016, p. 495), mesmo que a participação das mulheres no mercado de trabalho aumente a cada ano, as estruturas organizacionais funcionam como amarras que impedem a ascensão hierárquica da mulher: “existiria um padrão de desvantagens sistêmicas que permite a apenas algumas mulheres avançarem em suas carreiras. [...] as organizações não inventam novas hierarquias, mas reproduzem o que historicamente prevalece na sociedade”.

Após me desligar do museu temático de futebol onde trabalhava, comecei a atuar como consultora de projetos estratégicos em outro museu de Belo Horizonte, gerido por uma mulher<sup>3</sup>. Nessa nova colocação profissional, eu me aproximei da gestão cultural e do fazer profissional de mulheres. Em paralelo, comecei a participar de cursos de introdução acadêmica à temática dos feminismos e a me aprofundar em conhecimentos sobre gênero no Núcleo de Pesquisas em Gênero, Espaço e Políticas Públicas (NUGEPP)<sup>4</sup>, vinculado à Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). O grupo tem por objetivo debater e realizar pesquisas com foco no estudo de mulheres e na epistemologia feminista, contribuindo para a construção de conhecimento na esfera da gestão pública e das políticas urbanas com foco nas mulheres. As reflexões me auxiliaram a definir meu problema de pesquisa, que se constitui como a busca por descrever e analisar trajetórias de mulheres gestoras de espaços museológicos em Belo Horizonte, o que demanda uma aproximação dos estudos que já se debruçaram sobre o tema.

Segundo Brulon (2019) e Oliveira e Queiroz (2017), nós, mulheres, somos historicamente majoritárias na atuação no campo museológico. Os primeiros cursos técnicos

---

<sup>3</sup> A instituição é gerida por mulheres desde sua concepção e, atualmente, o museu está em sua segunda gestão, sendo a primeira de 2010 a 2015, e a segunda de 2015 aos dias atuais (2024).

<sup>4</sup> Para mais informações sobre o núcleo, acessar: <http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/504457>.

para atuação em museus eram ofertados em faculdades para mulheres<sup>5</sup>, no início do século XX, como, por exemplo, o “Curso de Museus” do Museu Histórico Nacional que, nos anos de 1940, tinha, em sua maioria, alunas mulheres. O mesmo aconteceu no *Newark Museum*, que, na década de 1920, oferecia apenas para mulheres o curso profissionalizante para trabalho técnico em museus (Brulon, 2019). Paulatinamente, os números - tanto de cursos quanto de mulheres atuantes na museologia - foram se ampliando, assim como a quantidade de docentes mulheres no campo, o que culmina na atual preponderância feminina nos cursos, na atuação profissional e na docência.

Os programas para a formação de profissionais a serem criados no mundo, notadamente nas primeiras duas décadas do século XX, não se propunham a formar diretores de museus ou administradores, mas sim assistentes para atuar nos museus. Por essa razão, essas primeiras escolas eram destinadas a ‘jovens mulheres’ a serem treinadas para realizar as funções básicas de organização, manuseio, classificação e catalogação de objetos de museus (Brulon, 2019, p. 4-5).

Brulon (2019) indica que o grande número de mulheres atuando no campo museal, na primeira metade do século XX, pode ser devido à pouca demanda por instrução e conhecimento para atuar na área ou mesmo pelo desinteresse masculino. Nos primeiros cursos ofertados, elas recebiam capacitação apenas para cargos “técnicos”, mas, por questões “óbvias”, não alcançavam cargos hierarquicamente elevados, “naturalmente” ocupados por homens, uma vez que as mulheres encontravam “barreiras simbólicas que as impediam de ocupá-los” (Brulon, 2019, p. 6). Esse aspecto tem relação direta com as questões de gênero e a divisão sexual do trabalho, pois se considerava que as ditas habilidades femininas seriam adequadas para o trato com as coleções, a arte e os acervos das instituições, assim como para as esferas privadas e do cuidado destinadas para as mulheres (Bourdieu, 2014).

Atualmente, as mulheres seguem como maioria no campo da museologia, seja na atuação profissional nos museus, seja na produção acadêmica e na atuação docente. Alves (2016) fez uma pesquisa visitando todos os Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) de cursos de Museologia do Brasil entre 2008 e 2014, e identificou que, dos 661 trabalhos encontrados, 511 foram escritos por mulheres, porém apenas quatro tratavam de temas feministas e de sexualidade (Alves, 2016). Nesse sentido, não apenas é necessário analisar a

---

<sup>5</sup> Vale pontuar que aqui me refiro às mulheres brancas, uma vez que as mulheres negras já trabalhavam por seu sustento e de suas famílias. Sobre a categorização de “mulher”, Lugones (2014, p. 942) aponta que “a lógica categorial moderna constrói categorias em termos homogêneos, atomizados, separáveis, e constituídos dicotomicamente. [...] Assim, ‘mulheres’ refere-se a mulheres brancas. ‘Negros’ refere-se a homens negros. Quando se tenta entender as mulheres na intersecção entre raça, classe e gênero, mulheres não brancas [...] são seres impossíveis. São impossíveis porque não são nem mulheres burguesas europeias, nem machos indígenas”.

presença feminina na museologia, mas também a forma como ela se dá e as razões históricas, culturais e sociais para as presenças e ausências na área.

Segundo Audebert (2020), é necessário pensar em uma “Museologia Feminista”, pois os museus são espaços que, ao transitar entre passado, presente e futuro, têm o potencial tanto de reafirmar quanto de questionar e modificar padrões e estéticas sociais. A Museologia Feminista é uma vertente da Museologia Social que entende que é necessário aplicar reflexões dos Estudos de Gênero ao pensamento e à atuação museológica para desvelar os traços androcêntricos de nossa sociedade, propondo novos caminhos e representações. Considerando que a musealização de objetos e artefatos, ou seja, a definição do que será integrado a coleções museais e será legado às gerações futuras como representação de um tempo histórico, é fruto de escolhas, e que toda escolha pressupõe exclusões, é necessário marcar o aspecto androcêntrico e patriarcal que atualmente rege essas escolhas, afinal, são elas que separam “o que será propositalmente lembrado do que será propositalmente esquecido” (Audebert, 2020, p. 10).

Os museus têm reafirmado a lógica patriarcal e androcêntrica na qual a sociedade contemporânea se baseia (Vergés, 2023), e a Museologia Feminista pode ser uma forma de revisitar e reformular exposições para quebrar a lógica cisheteronormativa de pensamento, trazendo para a cena as demais museologias afirmativas, linha da Museologia Social que engloba a Museologia LGBT, a Museologia Feminista, a Museologia Indígena, a Museologia Afro-Brasileira etc. (Santos, 2020).

Os museus e suas coleções precisam ser analisados a partir dos conceitos [de] patriarcado e também de gênero, pois são instituições e práticas que historicamente colaboram para sustentar e naturalizar as situações de desigualdade, dominação, exploração e violência contra as mulheres. A Museologia feminista, a meu ver, tem o compromisso de empreender essa análise e trabalhar para a mudança dessa estrutura, tanto no campo dos museus quanto do patrimônio de modo mais geral [...] A musealidade entra como produto das relações de gênero, ou seja, das relações de poder. Nesse sentido, a musealidade é um conceito que precisa ser revisitado e questionado a partir da lógica androcêntrica e patriarcal presente na sociedade e nos museus (Audebert, 2020, p. 13).

Assim, é necessário olhar não apenas para as estruturas organizacionais e produções acadêmicas, mas também para as coleções e formas de representação feminina nos museus. Com foco nos museus de arte, onde é mais nítida a representação de gênero, vê-se que a maior parte das coleções é de autoria de artistas homens, estando as mulheres artistas sub-representadas. Mas, além dessa sub-representação, há que se pensar na forma como as mulheres estão representadas nas obras de arte, que reafirmam o machismo ao retratar

mulheres em características associadas ao feminino, como delicadeza, beleza e cuidado. As mulheres que não se enquadram nesse estereótipo são representadas como mulheres da vida, prostitutas, cujo valor social está em dar prazer e satisfazer os desejos dos homens (Santos, 2020).

Com foco na crítica às exposições de arte, apresento o exemplo do movimento de mulheres artistas *Guerrilla Girls*, que teve início na década de 1980, quando uma exposição no Museu de Arte Moderna (MoMa) de Nova York realizou uma mostra em que menos de 10% das obras expostas foram produzidas por mulheres. Ainda ativo e profundamente arraigado no movimento feminista estadunidense, o movimento passou a “denunciar a presença minoritária das mulheres no sistema das Artes Visuais” (Lima, 2021, p.78). O movimento consistia (e ainda consiste) em mulheres artistas que usavam máscaras de gorilas, de forma que não fossem identificadas e não tivessem seus nomes e obras atreladas ao movimento, dando foco exclusivo às discriminações e silenciamentos sofridos pelas mulheres nas artes visuais.

**Figura 2:** Obra *The Advantages of Being A Woman Artist* (1988) – Guerrilla Girls

# AS VANTAGENS DE SER UMA ARTISTA MULHER:

Trabalhar sem a pressão do sucesso  
 Não ter que participar de exposições com homens  
 Poder escapar do mundo da arte em seus quatro trabalhos como freelancer  
 Saber que sua carreira pode decolar quando você tiver oitenta anos  
 Estar segura de que, independentemente do tipo de arte que você faz, será rotulada de feminina  
 Não ficar presa à segurança de um cargo de professor  
 Ver as suas ideias tomarem vida no trabalho dos outros  
 Ter a oportunidade de escolher sua carreira ou a maternidade  
 Não ter que engasgar com aqueles charutos enormes nem ter que pintar vestindo ternos italianos  
 Ter mais tempo para trabalhar quando o seu homem lhe deixar por uma mulher mais nova  
 Ser incluída em versões revistas da história da arte  
 Não ter que passar pelo constrangimento de ser chamada de gênio  
 Ver sua foto em revistas de arte usando uma roupa de gorila

UMA MENSAGEM DE UTILIDADE PÚBLICA DAS **GUERRILLA GIRLS** CONSCÊNCIA DO MUNDO DA ARTE

**Figura 3:** Obra *Do Women Have To Be Naked To Get Into The Met Museum?*<sup>6</sup> (1989)



Fonte: Guerrilla Girls (2024).

As participantes passaram a criar cartazes que denunciavam o machismo no mercado artístico, a produzir peças de arte e a fazer intervenções em exposições de grandes museus, com foco em evidenciar as questões de gênero imbricadas nas coleções e exposições de museus de arte nos Estados Unidos e no mundo. A força do movimento, aos poucos, expandiu-se, deixando de ser um movimento local e passando a influenciar outros movimentos e a criação de exposições que denunciassem o machismo no segmento.

Apesar de as *Guerrilla Girls* não terem conseguido mudar significativamente o mercado de artes visuais, já que, conforme indica Brulon (2019), seguimos como minoria nas coleções, reservas técnicas e exposições de museus de arte, o movimento iluminou um problema que antes estava velado e fortaleceu debates como a Museologia Feminista e a crítica à permanência de valores androcêntricos e patriarcais nos museus, espaços em que a divisão sexual do trabalho é latente e merece um olhar cuidadoso.

Na esteira deste movimento, vieram outros, inclusive exposições de relevância mundial com o foco exclusivo em divulgar obras e artistas mulheres e pessoas LGBTQIAPN+. Um exemplo desse movimento é a coleção *Elles*<sup>7</sup>, constituída pelo *Centre Pompidou*, museu de arte contemporânea de Paris (França), composta exclusivamente com obras de artistas mulheres. Dessa coleção teve origem a *exposição Elles: Artistas Mulheres na Coleção do Centro Pompidou* promovida pelo Centro Cultural Banco do Brasil em 2013<sup>8</sup>. A

<sup>6</sup> As mulheres precisam estar nuas para entrar no MET (The Metropolitan Museum of Art)?

<sup>7</sup> Ela, em tradução livre.

<sup>8</sup> A exposição ficou em cartaz no Centro Cultural Banco do Brasil de Belo Horizonte entre 28 de agosto a 21 de outubro de 2013 e contou com obras de mulheres produzidas entre 1909 e 2007. Na sequência a exposição

exposição tinha como propósito mostrar a presença de mulheres nos principais movimentos artísticos ao longo da história, assim como apresentar seus percursos e os silenciamentos aos quais foram submetidas. Dentre as obras expostas, alguns quadros e pôsteres do movimento *Guerrilla Girls* provocavam as pessoas que visitavam a refletirem sobre os papéis sociais atribuídos a homens e mulheres.

Mesmo que, na atualidade, haja um aumento nas exposições, produções artísticas, pesquisas e movimentos sociais que buscam trazer à tona os silenciamentos sociais legitimados pelos e nos museus, trazendo visibilidade para causas periféricas, de pessoas LGBTQIAPN+, de mulheres, povos originários, povos escravizados e culturas subalternizadas, segundo Brulon (2019), os principais postos de trabalho em museus continuam sendo ocupados, em sua maioria, por homens. Segundo o pesquisador, a divisão sexual do trabalho, de maneira geral, impõe que mulheres assumam papéis secundários no mercado de trabalho, o que ainda é uma realidade nos museus e centros culturais e, por isso, é mister lançar luz sobre como o mercado se estrutura e as desigualdades são perpetuadas.

Embora, historicamente, as mulheres sejam a maioria na atuação profissional no campo da museologia, devido ao machismo estrutural, não ocupariam efetivamente os cargos diretivos. Além disso, as temáticas relativas às mulheres, sua presença como sujeito histórico e social, suas lutas e especificidades foram silenciadas nas coleções, com baixa representatividade, também, para a exposição de obras de mulheres artistas.

A bibliografia existente sobre gênero e museus aponta que, mesmo com a presença maciça de mulheres no campo, há uma lacuna de estudos que se debruçam sobre a atuação profissional de mulheres na gestão de espaços museológicos (Brulon, 2019; Oliveira; Queiroz, 2017; Sombrio; Queiroz, 2018; Wichers, 2018). Nesse sentido, proponho a problematização sobre o tema, a partir da interlocução entre os campos da Museologia, do Lazer e dos Estudos de Gênero. Para tal, destaco os seguintes questionamentos, que deram origem aos objetivos da pesquisa em pauta: Qual a trajetória de mulheres gestoras de museus em Belo Horizonte? Como as questões de educação, raça, classe e gênero transversalizam sua atuação? Quais os possíveis impactos da gestão feminina nos museus? Quais são os limites e potencialidades de sua atuação profissional? É possível mapear elementos de poder, da política e de resistência na relação das mulheres com a ocupação de cargos de direção em museus? De que maneira as gestoras percebem sua atuação profissional? Há impactos de sua

atuação profissional na fruição e percepção em relação ao seu próprio lazer? As gestoras de museus se percebem como profissionais do e no lazer?

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo geral

Descrever e analisar as trajetórias familiares, acadêmicas e profissionais de mulheres gestoras de espaços museológicos em Belo Horizonte, refletindo acerca de desafios, resistências, potencialidades e barreiras vivenciadas.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o perfil e a trajetória profissional de mulheres gestoras que atuam em espaços museológicos de Belo Horizonte;
- b) analisar a atuação de profissionais gestoras que atuam no âmbito do lazer, identificando desafios, resistências, potencialidades e barreiras;
- c) verificar a maneira como se dão as intersecções entre gênero, classe social, escolaridade, composição familiar e raça na trajetória de gestoras;
- d) compreender o lugar do lazer na trajetória de vida de gestoras de museus;
- e) analisar a autopercepção das participantes em relação à gestão de mulheres nas instituições museais, refletindo sobre aspectos que envolvam o lazer e os marcadores sociais da diferença.

De modo a responder aos objetivos delineados, a tese foi estruturada em seis capítulos, organizados da seguinte forma: primeiramente, procurei, nesta introdução, apresentar as razões que me levaram a propor este trabalho, passando por minha trajetória pessoal e profissional e culminando na apresentação dos objetivos geral e específicos que nortearam a pesquisa. Na sequência, no capítulo denominado *Percursos Metodológicos*, apresento a metodologia utilizada para a condução da pesquisa, as escolhas realizadas e a forma como as sete gestoras entrevistadas foram selecionadas, assim como a maneira como os dados coletados foram tratados e analisados na perspectiva da análise de conteúdo (Bardin, 2022).

No terceiro capítulo, nominado *Tecendo Relações: Museus, Lazer e Estudos de Gênero*, trago uma revisão de literatura sobre a construção dos significados de ser mulher, os

gêneros, a dominação masculina (Bourdieu, 2014) e seus impactos na construção da sociedade contemporânea - mais especificamente no que diz respeito à divisão sexual do trabalho -, bem como a constituição dos museus como instituições dialógicas e normativas e suas relações com os estudos do lazer. Já no quarto capítulo, persisto na revisão de literatura, focalizando as barreiras enfrentadas por mulheres na ascensão hierárquica profissional, construindo um breve panorama sobre a atuação profissional de mulheres no Brasil em diversas áreas de atuação.

No capítulo seguinte, apresento o perfil das sete gestoras entrevistadas, indicando aproximações e distanciamentos a partir das trajetórias percorridas por cada uma delas. Além disso, proponho uma contextualização de suas trajetórias formativa, pessoal, familiar e acadêmica, apresentando as instituições nas quais elas atuam, identificadas como “templos”. Neste capítulo, as entrevistadas receberam codinomes escolhidos por e para elas, assim como foram dados codinomes para as instituições em que atuam, de maneira a minimizar os riscos de serem identificadas.

No sexto e último capítulo, precedendo as considerações finais, apresento as análises de conteúdo, percorrendo as categorias selecionadas para agrupamento das informações: escolaridade, estereótipos de gênero, maternidade e atuação profissional e lazer. Busco, ainda, aproximar as reflexões da museologia e do lazer, caracterizando o museu como espaço que oportuniza vivências de lazer, o que leva ao entendimento de que as gestoras atuam nesse contexto. A partir disso, proponho uma reflexão sobre os significados e desafios para a própria fruição do lazer pelas gestoras, suas relações sociais e os impactos no momento do não trabalho.

Por fim, nas *Considerações Finais*, retomo as ideias discutidas e identificadas no percurso da tese a partir dos objetivos e problematizações propostas no início de minha trajetória de doutoramento, apontando os avanços alcançados com o trabalho e as lacunas percebidas ao longo do processo, que podem suscitar outras pesquisas e percursos além do que foi proposto neste trabalho.

## 2 PERCURSOS METODOLÓGICOS

Ao longo do processo de escrita deste trabalho, busquei aprofundar meus conhecimentos sobre as questões feministas, bem como sobre as formas de pensar e de estar no mundo, que antes passavam despercebidas por mim. Esse processo trouxe incômodos e reflexões que reverberaram, inclusive, em minha forma de escrita. Sou uma mulher que pesquisou mulheres a partir dos estudos e pesquisas de outras mulheres e experiências de vida de tantas outras. Ao escrever, meu foco principal foi, então, estabelecer um diálogo com mulheres, o que me levou à crítica da gramática da língua portuguesa. Nossa língua pátria é masculina, o que exclui muitos e muitas de serem representados na produção do conhecimento escrito de maneira formal.

Nos anos do meu processo de doutoramento, pude vivenciar discussões sobre a chamada “linguagem neutra”, que busca incluir e evitar estereótipos de gênero nos usos da linguagem. Esses debates chegaram, inclusive, ao Congresso Nacional, onde os parlamentares discutiram a pertinência do uso de linguagem neutra, rechaçada e até proibida em diversos municípios do país. Na esteira desse movimento, o Governo Federal, sob a liderança do então presidente Jair Bolsonaro (2018-2022), por meio de sua Secretaria Especial de Cultura, publicou a Portaria nº 604, de 27 de outubro de 2021<sup>9</sup>, que proibia as propostas aprovadas na então Lei Federal de Incentivo à Cultura (atual Lei Rouanet) de utilização de linguagem neutra em projetos financiados com recursos oriundos da lei.

A discussão sobre a validade do uso da “linguagem neutra” chegou até o Supremo Tribunal Federal (STF), que apontou não ser papel da União legislar acerca da proibição de seu uso em qualquer instância – federal, estadual e/ou municipal. No entanto, segundo reportagem publicada pelo site de notícias G1, em fevereiro de 2023, havia três estados e duas capitais brasileiras que haviam aprovado a proibição, além de outros oito estados e seis capitais que tramitavam leis relativas à proibição do uso da linguagem neutra<sup>10</sup>, mesmo após o posicionamento do STF. Belo Horizonte, local onde minha pesquisa foi realizada e onde resido, é uma dessas capitais. Segundo o site de notícias CNN, em agosto de 2023, a câmara de vereadores da cidade aprovou lei que proíbe o uso da linguagem neutra em escolas

---

<sup>9</sup> Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-604-de-27-de-outubro-de-2021-355520548> . Acesso: 03 jun. 2024.

<sup>10</sup> “Linguagem neutra: barrada pelo STF, lei que proíbe o uso existe em 3 estados e 2 capitais”. Disponível em: <https://shorturl.at/TRHcE> Acesso: 20 out. 2024.

públicas e particulares da cidade<sup>11</sup>, o que segue gerando debates e discussões, seja no âmbito da câmara de vereadores, da academia ou de outros espaços de diálogo. Mas por que esse tipo de linguagem gerou e ainda gera tanta discussão?

A linguagem neutra é defendida, principalmente, por grupos e entidades da comunidade LGBTQIAPN+<sup>12</sup>, por ser inclusiva e respeitar a identidade de gênero de todas as pessoas. Palavras como “todes”, “elus” e “amigues” são exemplos do uso da linguagem neutra, em que o “e” e o “u” substituem o artigo masculino, de forma a ampliar a representação da língua, abrangendo, também, aqueles e aquelas que não se identificam com o gênero masculino. A língua portuguesa tem como padrão formal de escrita o uso de artigos masculinos, diferente de línguas de origem germânica, como o inglês, em que não há essa distinção. Com isso, diversos movimentos sociais têm questionado o padrão masculino adotado na escrita formal, fazendo provocações na tentativa de modificar o uso da língua portuguesa, assim como me proponho na escrita deste trabalho.

Considero a escrita desta tese um ato político, uma vez que trago para o debate questões relativas ao gênero, à raça, aos feminismos e à diversidade. Com foco em mulheres, opto, assim, por escrever o texto adotando o gênero feminino como dominante, de forma proposital e consciente. Entendo que as mudanças em relação ao sexismo, machismo e racismo estruturais demandam ações práticas, pois a mudança acontece de forma lenta e gradual. Assim, escrever uma tese, documento formal para aquisição do grau de doutora, é mais um passo para a normalização das questões de gênero em nosso cotidiano e em nossa linguagem e pode provocar a reflexão sobre os estereótipos de gênero reproduzidos em nossa língua, em nossas pesquisas e em nosso cotidiano, que atravessam nossos corpos e vidas de incontáveis maneiras.

Segundo Meyer e Paraíso (2012, p. 16), a metodologia consiste em “certo modo de perguntar, de interrogar, de formular questões e de construir problemas de pesquisa que é articulado a um conjunto de procedimentos de coleta de informações”. Nesse sentido, é fundamental e desafiador delinear e escolher os caminhos metodológicos que serão percorridos durante a pesquisa, uma vez que eles influenciam sobremaneira o produto final.

Não busco, em minhas análises, traçar universalizações, padrões de comportamento ou generalização de dados e, sim, o entendimento e a análise de uma conjuntura social e cultural

---

<sup>11</sup> “Belo Horizonte aprova lei que proíbe uso de pronome neutro em escolas”. Disponível em: <https://shorturl.at/itGMd>. Acesso: 20 out. 2024.

<sup>12</sup> Sigla adotada pelo movimento em defesa de pessoas Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Queer/Questionando, Intersexo, Assexuais/Arromânticas/Agênero, Pan/Pólissexuais, Não-binárias e mais. Por serem muitas palavras, o movimento ficou conhecido por sua sigla que, por buscar inclusão e diversidade, está em constante revisão, com inclusão de novas letras à sigla, de modo a representar, ao máximo, a diversidade.

específica, na tentativa de compreender não só o que é dito e explicitado, mas os jogos de poder, a maneira como o grupo se constitui e se expressa, assim como o não-dito, as entrelinhas do discurso. Para tal, é importante que o método seja flexível, adaptável e que não seja composto por uma única forma de coleta, mas pela união de ferramentas que conduzam a pesquisadora pelos meandros de seu objeto de pesquisa (Gastaldo, 2012).

A escolha por estudar mulheres gestoras já é, por si só, um desafio teórico-metodológico, uma vez que “as normas generificadas são ensinadas e permanentemente reguladas no sentido de garantir distinções, diferenciações e demarcações entre homens e mulheres” (Paraíso, 2012, p. 30). Assim, de antemão, é necessário pensar em ferramentas que sejam capazes de captar e explicitar as questões de gênero, triangulando métodos de coleta e análise que possibilitem que as diversas e diferentes vozes e discursos emergjam, produzindo um “texto polifônico e dialógico” (Andrade, 2012, p. 180).

Dessa maneira, o caminho metodológico escolhido para a pesquisa foi: a) pesquisa exploratória, com o intuito de mapear o campo a ser estudado; b) revisão bibliográfica, de forma a compreender e refletir sobre o estado da arte do tema e identificar as “verdades” pré-existentes (Paraíso, 2012); c) aplicação de questionários socioeconômicos para as mulheres gestoras identificadas na pesquisa exploratória; d) realização de entrevistas semiestruturadas individuais, como forma de obter informações sobre a maneira de pensar, agir, refletir, reagir e sentir das entrevistadas em relação aos temas abordados e e) análise dos dados coletados a partir da perspectiva da análise de conteúdo (Bardin, 2022).

Esse percurso metodológico foi escolhido por possibilitar a obtenção de dados em profundidade, a partir do ponto de vista e da vivência específica da participante, possibilitando “captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade da voz e ênfase nas respostas” (Gil, 2008, p.110), fatores importantes a serem considerados na coleta de informações e análise dos dados ao tratar de questões de gênero, pois cada mulher vivencia e percebe as situações de maneira peculiar e única.

## **2.1 A pesquisa exploratória e o mapeamento de museus em Belo Horizonte**

Como uma primeira leitura do campo, realizei pesquisa exploratória para identificar o sexo das pessoas que ocupam cargos diretivos de museus e centros culturais de Belo Horizonte. É importante realizar um adendo a respeito do uso do termo “sexo”, uma vez que muitos estudos consultados se referem a esse marcador, muitas vezes, como sinônimo de “gênero”. Optei pelo uso do termo “sexo” durante a pesquisa exploratória, de modo a facilitar

a compreensão e o acesso às pessoas que responderiam ao questionário, uma vez que foi enviado por e-mail, sem possibilidade de explicações. De maneira geral, o senso comum aceita melhor o termo “sexo”, inclusive, largamente utilizado, o que me levou à escolha dessa terminologia. Além disso, essa é a forma utilizada pelo IBGE, o que amplia as possibilidades de entendimento das respondentes.

As informações para o mapeamento das instituições e contatos foram extraídas da base de dados da plataforma Mapas Culturais<sup>13</sup>, ferramenta do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM). Por meio dela, foi possível produzir filtros para pesquisas específicas, tais como: tipologia, cidade, estado e temática dos museus cadastrados. Para o mapeamento dos museus e centros culturais de Belo Horizonte, utilizei os filtros de estado e cidade, de modo a compreender o volume de instituições existentes na capital mineira e sua proporção em relação ao estado, para posteriormente realizar os recortes necessários.

A plataforma Mapas Culturais é alimentada por meio do Cadastro Nacional de Museus, de preenchimento voluntário pelas próprias instituições. Assim, ele não é completo e não abarca todos os museus existentes, apesar de haver esforços por parte do IBRAM para estimular a adesão ao cadastro. Além disso, o entendimento da definição de museus e sua aplicação prática não são de amplo acesso, o que faz com que haja a possibilidade de instituição com características distintas e, algumas vezes, divergentes do que se entende por museu estarem listadas no mapa. Contudo, mesmo identificando a questão e tendo dúvidas sobre o enquadramento de algumas instituições como museus e dentro do perfil esperado para responder à pesquisa, considereirei todas aquelas indicadas na plataforma como museus em Belo Horizonte.

Assim, apesar de ter consciência das limitações dos dados contidos na plataforma, considero que ela ainda representa a melhor forma para o mapeamento de diferentes questões relacionadas aos museus, uma vez que é o principal e maior banco de dados sobre instituições museológicas brasileiras.

De 2015 a 2023, o Cadastro Nacional de Museus utilizou a plataforma MuseusBr para disponibilização dos dados coletados, que “tem como finalidade a disponibilização, por meio eletrônico, de informações atualizadas sobre os museus brasileiros, em toda sua diversidade, para a produção de conhecimentos sobre o setor de museus no Brasil”<sup>14</sup>. No entanto, durante a construção desta tese, houve mudanças significativas na gestão cultural brasileira,

---

<sup>13</sup> Disponível em: <http://museus.cultura.gov.br/busca> . Acesso em: 24 de out. 2021.

<sup>14</sup> Instituto Brasileiro de Museus. Disponível em: <https://www.gov.br/museus/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-acoes-obras-e-atividades/cadastro-nacional-de-museus> . Acesso: 14 de jan. 2024.

principalmente no âmbito federal. Em 2023, primeiro ano do terceiro mandato do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, o Ministério da Cultura retomou suas atividades, após ter sido extinto na gestão anterior, que vigorou entre 2019 e 2022 e, com isso, diversas ferramentas estão sendo revistas pelo Governo Federal, incluindo a plataforma MuseusBr.

Segundo informativo disponibilizado no site<sup>15</sup>, o Ministério da Cultura, por meio do Instituto Brasileiro de Museus, está desenvolvendo uma nova ferramenta para análise e disponibilização dos dados sobre museus no Brasil e, por isso, o sistema MuseusBr foi descontinuado a partir de junho de 2023. Sendo assim, não foi possível atualizar dados relativos ao universo museal brasileiro durante a redação do texto final da tese e o detalhamento da metodologia utilizada. Dessa maneira, foram considerados os dados coletados antes da suspensão das atividades da plataforma, durante a construção do texto de qualificação, em dezembro de 2021.

De acordo com o cadastro, o Brasil possui 3.928 museus e centros culturais, estando 451 localizados em Minas Gerais<sup>16</sup>, o terceiro com maior número de equipamentos, atrás apenas de São Paulo (689) e do Rio Grande do Sul (486), respectivamente. Reduzindo a área de busca para a cidade de Belo Horizonte, foram identificadas 65 instituições e os respectivos e-mails de contato, meio pelo qual enviei uma mensagem e solicitei o nome das pessoas que, naquele momento, eram responsáveis pela gestão dos espaços, quando foram obtidas 51 respostas: 29 indicaram serem geridos por mulheres e 22 por homens, o que já poderia ser um indício de que elas são maioria na gestão museal belo-horizontina. Um dado curioso coletado durante este primeiro momento de prospecção foi que um dos 65 espaços indicou ser gerido por um coletivo de pessoas e não por apenas uma responsável. Esse espaço é originário da ocupação de uma edificação histórica da cidade, que estava fechada e com risco de demolição. Ao buscar mais informações sobre esse modelo de gestão, não obtive retorno, o que tornou inviável mensurar se as pessoas do núcleo gestor são mulheres, homens ou de ambos os sexos.

Além do contato e da localização das instituições, o Cadastro Nacional de Museus apresentava diversas informações sobre as características dos museus cadastrados, possibilitando várias combinações para análises: tipo e tipologia de acervo, temática a qual se dedica e forma de administração. Analisando os dados encontrados na plataforma, verifiquei que a maior parte dos museus de Belo Horizonte são da esfera pública (40), sendo federais

---

<sup>15</sup> <https://cadastro.museus.gov.br/>. Acesso em: 07 de jan. 2024.

<sup>16</sup> Dados fornecidos pelo Cadastro Nacional de Museus. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/acessoainformacao/acoes-e-programas/cadastro-nacional-de-museus/>. Acesso em: 11 jul. 2021.

(20), municipais (13) e estaduais (7), seguidos pelos museus privados (25). Em relação às temáticas, foram identificados seis tipos distintos dentre os museus cadastrados, sendo os de história os mais encontrados (23), seguidos pelos museus de arte, arquitetura e linguística (17), ciências exatas, da terra, biológicas e da saúde (15), educação, esporte e lazer (6); antropologia e etnografia (3); e defesa e segurança pública (1). Em relação ao tipo de museu, ou seja, à forma como seu acervo é exposto e organizado, a maior parte deles se identifica como tradicional/clássico (54), seguido por aqueles que se autointitulam como jardim zoológico, botânico, herbário, oceanário ou planetário (4); museu de território/ecomuseu (3); virtual (3); e unidade de conservação da natureza (1)<sup>17</sup>.

Vê-se, portanto, a pluralidade de museus e centros culturais existentes em Belo Horizonte, o que demonstra uma potencialidade para realização de pesquisas diversas no campo museal da capital mineira, incluindo a que me proponho neste trabalho sobre as mulheres gestoras dos equipamentos. De modo a acessar as mulheres que potencialmente poderiam participar da etapa de entrevistas, foi necessário disparar um questionário socioeconômico, com o propósito de coletar dados sobre as pessoas gestoras dos espaços e verificar quais delas estariam dispostas a participar das entrevistas, conforme relato a seguir.

## **2.2 Questionário socioeconômico e seleção das gestoras**

Após a identificação dos 65 museus listados em Belo Horizonte e as respostas à pesquisa exploratória, entrei em contato com as instituições, de maneira formal e com a aprovação do Comitê de Ética da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), enviando um questionário via plataforma *Google Forms* (Apêndice A). Na primeira parte do formulário, foi apresentada a pesquisa e foram solicitadas informações socioeconômicas da pessoa que, naquele momento, ocupava o cargo hierárquico mais alto da instituição (coordenadora, gerente, diretora, presidente). Indiquei que o questionário deveria ser respondido apenas se a instituição fosse gerida por mulheres e, ao final, obtive 10 respostas de gestores homens, que não puderam ser utilizadas devido ao recorte da pesquisa e, assim, foram descartadas.

A distribuição dos questionários foi feita imediatamente após o exame de qualificação, entre abril e maio de 2023, como forma de garantir que essa etapa da coleta de dados fosse realizada ainda naquele ano. Nesse questionário, foi enviado o Termo de Consentimento Livre

---

<sup>17</sup> Dados extraídos do site <http://museus.cultura.gov.br/>. Acesso em: 11 jul. 2021.

e Esclarecido (TCLE), aprovado pelo Comitê de Ética da UFMG. O termo indicava a garantia do anonimato tanto para a gestora quanto para o espaço em que ela atua. Para isso, foram sugeridos codinomes inspirados na cultura grega e no título pensado para esta tese. Optei por apresentar os codinomes possíveis para escolha das gestoras logo no momento de apresentação das questões éticas que envolvem a pesquisa, antes mesmo de iniciar as entrevistas, de forma a reduzir as chances de constrangimentos relacionados à resposta de alguma pergunta ou até mesmo a possível desistência.

Inicialmente, o critério proposto para a seleção das gestoras que participariam das entrevistas seria: uma gestora de cada tipo de museu, de acordo com o tipo de administração (privada, pública federal, pública estadual ou pública municipal), o que significava entrevistar uma gestora de museu privado, uma gestora de museu público federal, uma gestora de museu público estadual e uma gestora de museu público municipal, totalizando quatro gestoras. Além dessas, seriam incluídas uma gestora de cada um dos seis tipos de temática abordada pelos museus belo-horizontinos. É importante pontuar que, caso fossem adotados esses critérios, haveria sobreposição dos marcadores que selecionariam uma mesma gestora, o que não inviabilizaria a sua participação, mas diminuiria o número de participantes. Por exemplo: um museu privado com a temática história é gerido por uma mulher. Assim, a entrevistada abarcaria dois critérios de seleção (museu privado + temática história), reduzindo o número de mulheres a serem entrevistadas.

De maneira geral, a Tabela 1 apresenta um quadro resumo do número máximo proposto para as entrevistas, considerando os critérios inicialmente propostos, o que poderia ser reduzido de acordo com a sobreposição dos marcadores “administração” e “temática abordada”, conforme mencionado.

Por meio da leitura da Tabela 1, é possível identificar que o número máximo de entrevistadas seria 10 e o mínimo seria seis, considerando que necessariamente quatro das entrevistadas foram classificadas com a sobreposição do marcador “administração” e “temática abordada”, já que ambos existem em todos os museus.

**Tabela 1:** Marcadores para participação nas entrevistas semiestruturadas

<b>Marcadores para participação nas entrevistas</b>	<b>Quantidade</b>
Museu privado	1
Museu público federal	1
Museu público estadual	1
Museu público municipal	1
Museu temático de história	1
Museu temático de artes, arquitetura e linguística	1
Museu temático de ciências exatas, da terra, biológicas e da saúde	1
Museu temático de educação, esporte e lazer	1
Museu temático de antropologia e etnografia	1
Museu temático de defesa e segurança pública	1
<b>Total</b>	<b>10</b>

**Fonte:** elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa.

No período de planejamento e definição da metodologia adotada para a seleção das gestoras, era previsto que os critérios indicados precisassem ser revistos, uma vez que eles dependiam da adesão das gestoras, o que, de fato, aconteceu. A ideia inicial era entrevistar gestoras que atuassem em diferentes tipos de museu, de modo a compreender diferentes realidades de gestão na fala e na trajetória dessas mulheres. No entanto, recebi apenas 13 respostas ao questionário socioeconômico, sendo que duas das respondentes deixaram de ser gestoras após enviarem as respostas, o que reduziu a possibilidade de entrevistas para 11 pessoas. Ao convidá-las para participação nas entrevistas, recebi apenas sete retornos, o que inviabilizou o recorte inicial proposto, mas manteve o número mínimo de entrevistas a serem realizadas. Assim, não apliquei o recorte relativo à tipologia de acervo e ao formato de gestão institucional, convidando as sete respondentes a participar e obtendo adesão de todas as convidadas.

Apesar da necessidade de alterar a forma de seleção das gestoras para realização das entrevistas, foi possível garantir a multiplicidade de perfis institucionais. Em relação à forma de gestão, entrevistei mulheres que atuam em todos os tipos possíveis de gestão indicados no Cadastro de Museus: três gestoras de instituição privada<sup>18</sup>, duas gestoras de espaços estaduais, uma gestora da esfera municipal e uma gestora da esfera federal de gestão. Com relação à temática dos museus, temos duas instituições que se enquadram como “ciências exatas, da terra, biológicas e da saúde”; uma de “educação, esporte e lazer”; uma de “artes, arquitetura e

<sup>18</sup> Duas delas indicaram que as instituições em que trabalham são caracterizadas como Parceria Público-Privada. No entanto, de modo a enquadrá-las de acordo com o que consta no Cadastro de Museus e considerando a fonte dos recursos de manutenção da instituição, elas foram agrupadas junto àquela considerada privada.

linguística”; e três de história, o que indica uma multiplicidade de realidades de atuação profissional.

Ao estabelecer a metodologia, foi necessário definir critérios para a participação das gestoras, considerando não apenas os espaços geridos por elas, de modo a garantir um desenho metodológico mais claro e facilitar a condução dos processos que se seguiram. Assim, ficou definido que, para participar do estudo, era necessário que a mulher estivesse atuando como gestora no momento da entrevista. Sendo assim, mulheres que deixaram a gestão entre a aplicação dos questionários socioeconômicos e as entrevistas não puderam participar do grupo daquelas que seriam entrevistadas. Tampouco mulheres que, em algum outro momento, tinham gerido instituições museológicas, mas que, durante a coleta de dados, não estavam atuando nessa posição.

Como é comum nos processos de coleta de dados, sobretudo em pesquisas qualitativas, houve contratempos que impactaram, de alguma forma, o número de mulheres entrevistadas. O primeiro deles ocorreu com uma gestora de espaço museológico público, com gestão estadual. Ela respondeu ao questionário no dia 27 de abril de 2023, indicando ser a gestora do espaço e afirmando que tinha disponibilidade para participar da pesquisa. Agendei uma entrevista para o dia 13 de setembro do mesmo ano, presencialmente, em seu local de trabalho. Logo nas primeiras perguntas, ela me informou que há poucos meses não era mais a gestora do espaço e que uma outra colega ocupava o cargo.

Apesar de saber que não poderia mais utilizar a entrevista como material para a tese, devido ao recorte proposto para a seleção das gestoras, seria muito desconfortável interromper a entrevista. Dessa maneira, prossegui com a conversa, registrei e transcrevi a entrevista, mas sem utilizá-la na análise. Alguns dias depois, enviei um e-mail, solicitando o contato da nova gestora, de modo a convidá-la a participar da pesquisa, que prontamente foi respondido. No entanto, a nova gestora não respondeu aos meus contatos.

Outras três situações que valem ser pontuadas aconteceram no intervalo de cinco meses entre o envio das respostas ao questionário socioeconômico e a realização das entrevistas semiestruturadas. Uma funcionária do Templo de Themis respondeu ao questionário e agendou a entrevista. No momento do agendamento e de responder ao questionário inicial, ela havia entendido que a pesquisa era sobre o espaço e não sobre a pessoa gestora do local. Ao chegar ao templo, fui apresentada ao espaço, ao seu conceito curatorial, visitei a exposição e ela me contou várias curiosidades e desafios enfrentados pela equipe. Ao informá-la de que o foco da pesquisa não era o espaço e sim a gestora, ela me indicou que acima dela havia uma outra mulher e que, portanto, ela deveria ser a entrevistada.

Fomos, então, a um outro prédio, onde está localizada a sala de Terpsícore, codinome escolhido pela gestora entrevistada<sup>19</sup>. Ficamos cerca de uma hora conversando sobre temas diversos e, ao final, agendei a entrevista com Terpsícore para dali a alguns dias, quando ela estaria de férias e poderíamos conversar mais tranquilamente, via *Google Meet*.

No momento da conversa inicial e informal ocorrida no dia da visita, falamos sobre crenças, vida pessoal, dificuldade em conciliar trabalho e demandas familiares e experiências acadêmicas, o que serviu para me aproximar de Terpsícore, que eu ainda não conhecia, diferente de outras gestoras que participaram da pesquisa. Dessa forma, no dia da entrevista, realizada virtualmente, não houve a necessidade de um momento inicial para me aproximar e conquistar a confiança da entrevistada, facilitando a condução do roteiro preestabelecido.

As outras duas situações envolviam a atuação de Erato, codinome escolhido pela gestora para representá-la na pesquisa. Ao responder ao questionário, em 25 de abril de 2023, Erato era gestora de um espaço museal público municipal de Belo Horizonte. No entanto, algumas semanas depois, ela foi substituída por outro gestor, homem, o que fez com que aquele espaço não pudesse mais fazer parte da pesquisa. Contudo, ao sair dessa instituição, Erato foi nomeada gestora de outro espaço museal, o Templo de Eos, codinome escolhido por ela para representar o museu que atualmente é gerido por ela e que antes estava sob responsabilidade de uma outra mulher, que também havia respondido ao questionário e se disponibilizando a participar das entrevistas. Essa outra gestora, no entanto, havia pedido exoneração do cargo e não mais trabalha em espaços museais.

Com essa troca, ao invés de duas gestoras, passei a ter apenas uma apta a participar da pesquisa, e o e-mail de convite para a entrevista de Erato ficou sem resposta. Eu já havia dado por encerrada a coleta de dados, quando inesperadamente me encontrei com a antiga gestora em uma defesa de doutorado. Ela me relatou o que houve e intermediou o contato com Erato, que prontamente se disponibilizou a conceder a entrevista, realizada em 13 de dezembro de 2023, presencialmente, no templo, encerrando, assim, o ciclo de coleta de dados.

### **2.3 As entrevistas**

A entrevista é uma interação social e, portanto, está inserida em contextos que influenciam diretamente os resultados: o local onde é realizada, o horário, o tempo de duração, a relação entre as participantes, questões emocionais (Gil, 2008; Minayo, 2002). Assim, foi construído um roteiro base (Apêndice B) para a condução das entrevistas, de forma

---

<sup>19</sup> Os codinomes das gestoras e dos espaços geridos por elas serão detalhados mais a frente.

que a participante tivesse a oportunidade de falar livremente sobre suas vivências a partir dos tópicos e assuntos indicados no roteiro, mas não restritos a ele, já que, a partir da fala da entrevistada, foi possível trazer novas perguntas e indagações, de modo a aprofundar temas pertinentes a essa investigação.

No caso de pesquisas em que são realizadas entrevistas com mais de uma participante, é importante que se mantenha um padrão de roteiro inicial, de forma que a condução e os assuntos abordados sejam semelhantes e possibilitem a análise dos conteúdos de forma geral, tecendo aproximações e distanciamentos entre as falas. Segundo Gillard e Okonjo-Iweala (2022, p. 39), deve haver um padrão inicial de perguntas, que são feitas a todas as participantes, de modo a “aliviar o fardo de serem potencialmente vistas como um só indivíduo lutando em uma cruzada”, ou seja, essa espécie de bloco introdutório de questões faz com que a probabilidade de as mulheres se sentirem mais confortáveis em participar da pesquisa seja maior.

O roteiro de entrevista foi composto por 21 perguntas, divididas em três blocos: o primeiro buscava compreender quem é a gestora, suas características e rotinas familiares, trajetória de vida, formação acadêmica e atuação profissional; o segundo buscou informações sobre sua trajetória como gestora e a atuação na atual instituição de trabalho, assim como sua relação com colegas e subordinadas; o terceiro e último bloco indagava sobre a atuação profissional de mulheres gestoras em Belo Horizonte e provocava a reflexão sobre o número de mulheres na gestão cultural da cidade.

A flexibilidade no agendamento, o formato de realização (presencial ou virtual) e o controle do tempo de duração da entrevista foram fundamentais para viabilizar a participação das gestoras, pois, devido ao cargo que ocupam, é frequente a indisponibilidade de agenda.

Preferencialmente, as entrevistas foram realizadas presencialmente, mas o formato em que elas aconteceriam dependeu da livre escolha da entrevistada. Nos casos em que não foi viável a entrevista presencial, elas foram realizadas via plataforma on-line *Google Meet*, o que trouxe flexibilidade à participação e permitiu que duas gestoras participassem da pesquisa, pois o encontro presencial era mais difícil para elas devido a questões pessoais e profissionais.

Antes de iniciar a coleta de dados, foi preciso testar o roteiro de entrevistas, de modo a garantir que os objetivos da pesquisa fossem cumpridos e verificar a compreensão das gestoras sobre as perguntas propostas. Assim, nos dias 01 e 02 de setembro de 2023, realizei duas entrevistas piloto. As participantes foram gestoras de espaços museológicos de Belo Horizonte, contudo não atuam mais na gestão, de modo que sua participação no teste não

impactou a coleta de dados da pesquisa, uma vez que era condição que as participantes ainda ocupassem o cargo de gestora no momento de realização da entrevista.

As duas não indicaram dúvidas ou falta de entendimento da pesquisa, dos objetivos, da necessidade de preenchimento do TCLE e, tampouco da forma como foi conduzida a entrevista. Além do roteiro, testei também os formatos para realização das entrevistas, sendo uma realizada de maneira presencial e a outra virtual, via *Google Meet*. A partir desses testes, foram feitos ajustes no roteiro de entrevista, alterando a ordem de perguntas, mas sem exclusão ou inclusão de nenhuma delas. Ao final, perguntei o que as participantes acharam da condução e do roteiro, indagando também se indicariam alguma sugestão de alteração, o que foi negado por ambas.

A primeira entrevista piloto durou 126min e foi realizada presencialmente, em um dia de folga da entrevistada, que me recebeu em sua casa. A segunda foi realizada virtualmente, em uma noite de final de semana, com a participante em sua casa e eu na minha, tendo duração final de 111min. Como ambas me conheciam, confirmei a hipótese de que minha atuação como gestora cultural facilitaria o acesso às mulheres e a condução do roteiro de entrevista. Apesar de terem consciência de que a entrevista era apenas um teste e seu conteúdo não poderia ser utilizado para a análise, elas ficaram à vontade durante todo o processo. Como havia certa intimidade entre entrevistadora e entrevistada, levantei a hipótese de que esse fator pode ter aumentado o tempo dedicado à entrevista, que poderia ser um pouco menor nas entrevistas que seriam realizadas com as participantes da coleta efetiva de dados, visto que elas não teriam tanta intimidade comigo. Essa hipótese foi confirmada durante a coleta de dados, com a média de tempo de cada entrevista ficando em torno de 76 minutos.

De modo geral, o roteiro se mostrou estruturado e satisfatório para responder aos objetivos da pesquisa, sendo bem aceito pelas entrevistadas. No início da entrevista, solicitei a autorização para gravar nossa conversa e apresentei o TCLE (Anexo A), enviado previamente por meio de um *link*, no qual havia todas as informações disponíveis e as possibilidades de codinomes para as gestoras e os espaços em que trabalham para que elas escolhessem o que mais as interessava. Por ser digital, o termo foi assinado virtualmente ao clicar na seção que indicava concordância em participar da pesquisa, quando o formulário coletava horário, data e o e-mail pessoal da respondente, informações que eram enviadas automaticamente para uma planilha.

Após me apresentar, resumia os objetivos da pesquisa e falava sobre minha trajetória pessoal e profissional, o que abriu caminhos para que elas se sentissem mais confortáveis com

as perguntas e a condução da entrevista, já que, durante as falas, era comum que elas mencionassem situações e questionassem se eu também havia vivido algo semelhante.

Durante o processo de construção metodológica, foi necessário criar uma forma de identificação para as participantes, de modo a garantir seu anonimato, mas sem perder a identidade e a conexão com o propósito de dar visibilidade às suas trajetórias. Assim, busquei, no título da tese e na cultura greco-romana, o argumento para escolha dos codinomes das gestoras e de seus locais de trabalho. Formei, assim, uma lista com os nomes das nove musas do Tempo das Musas e outra com nomes de templos dedicados a deusas da mitologia grega, espaços dedicados a adoração, encontros e debates sobre temas variados.

A escolha de quais codinomes representariam cada gestora e espaço foi feita por elas, no momento de assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, geralmente no início da entrevista. Enviado via *Google Forms* para o e-mail de contato das participantes, elas sinalizaram, por meio da resposta ao formulário, quais codinomes deveriam representá-las e quais deveriam se referir a seus espaços de trabalho, além de indicar o aceite para participação na pesquisa. Na sequência, após a entrevista, eu consultava a lista de respostas e excluía da lista de possibilidades os nomes escolhidos por elas, de forma que não houvesse repetição dentre as participantes.

**Quadro 1:** Codinomes oferecidos para escolha das gestoras

<b>CODINOME PARA GESTORAS</b>	<b>CODINOME PARA OS ESPAÇOS</b>
Clio (Musa da história);	Templo de Gaia (deusa da terra)
Calíope (Musa da eloquência)	Templo de Héstia (deusa do lar)
Tália (Musa da comédia - teatro)	Templo de Irene (deusa da paz)
Urania (Musa da astronomia e astrologia)	Templo de Nix (deusa da noite)
Euterpe (Musa da música)	Templo de Atena (deusa da sabedoria e da guerra)
Terpsícore (Musa da dança)	Templo de Themis (deusa da justiça)
Erato (Musa das poesias líricas e eróticas)	Templo de Eos (deusa do amanhecer)
Melpômene (Musa da tragédia - teatro)	Templo de Ártemis (deusa da caça e dos animais selvagens)
Polímnia (Musa da poesia sagrada)	Templo de Hera (deusa das deusas)
-	Templo de Afrodite (deusa da beleza)
-	Templo de Perséfone (deusa do submundo)
-	Templo de Deméter (deusa da fertilidade)
-	Templo de Eos (deusa do amanhecer)

**Fonte:** elaborado pela autora.

As primeiras entrevistadas tiveram uma variedade maior de codinomes disponíveis para escolha, contudo essa informação não foi dada às entrevistadas. Dessa maneira, elas não sabiam que alguns codinomes já haviam sido escolhidos e excluídos, não havendo desconforto em relação à escolha, tampouco às possibilidades disponíveis.

Após os ajustes necessários, iniciei a realização das sete entrevistas no dia 11 de setembro de 2023. A ideia inicial era que todas fossem realizadas neste mesmo mês, porém, devido a contratempos de agenda, interpretação equivocada de uma das respondentes acerca do questionário socioeconômico e troca de gestão no Templo de Eos, a coleta terminou apenas no dia 13 de dezembro de 2023, conforme indicado no Quadro 2, onde estão apresentados os respectivos codinomes, idade, sexo, gênero, grau de escolaridade e as características dos espaços administrados por elas.

**Quadro 2:** Informações sobre as gestoras entrevistadas

Data da entrevista	Codiname Gestora	Idade	Sexo	Gênero	Escolaridade	Codiname Museu	Tipologia do Museu	Temática do Museu	Gestão
11/09/2023	<b>CLIO</b> (Musa da história)	55	Feminino	Cisgênero	Especialização completa	Templo de Gaia (Deusa da Terra)	Museu Histórico	Educação, Esporte e Lazer	Privada
12/09/2023	<b>CALÍOPE</b> (Musa da eloquência)	60	Feminino	Cisgênero	Mestrado	Templo de Héstia (Deusa do Lar)	Museu Temático	Artes, Arquitetura e Linguística	Pública estadual
13/09/2023	<b>TÁLIA</b> (Musa da comédia - teatro)	49	Feminino	Cisgênero	Especialização completa	Templo de Irene (Deusa da Paz)	Museu de Ciências	Ciências Exatas, da terra, biológicas e da saúde	Parceria Público-Privada
15/09/2023	<b>URÂNIA</b> (Musa da astronomia e astrologia)	52	Feminino	Cisgênero	Especialização completa	Templo de Nix (Deusa da Noite)	Museu Histórico	História	Parceria Público-Privada
19/09/2023	<b>EUTERPE</b> (Musa da música)	39	Feminino	Cisgênero	Doutorado	Templo de Atena (Deusa da Sabedoria e da Guerra)	Museu de Ciências	Ciências Exatas, da terra, biológicas e da saúde	Pública Federal
13/10/2023	<b>TERPSÍCORE</b> (Musa da dança)	44	Feminino	Cisgênero	Mestrado	Templo de Themis (Deusa da Justiça)	Museu Histórico	História	Pública estadual
13/12/2023	<b>ERATO</b> (Musa das poesias líricas e eróticas)	43	Feminino	Cisgênero	Mestrado	Templo de Eos (Deusa do Amanhecer)	Museu Histórico	História	Pública Municipal

**Fonte:** elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Apesar de este estudo não pretender traçar universalizações, é importante situar as mulheres participantes da pesquisa em relação ao contexto no qual estão inseridas, o que permite tecer aproximações e distanciamentos entre elas, o coletivo e o contexto do mercado de trabalho brasileiro.

Um ponto que merece destaque é que as questões de gênero no mercado de trabalho podem não ser temas confortáveis para uma entrevista, pois se trata de um tema sensível e delicado para muitas mulheres. Assim, havia o risco de algumas participantes não se sentirem à vontade com a pesquisa ou, até mesmo, não se abrirem à reflexão e aos questionamentos propostos. Segundo Gillard e Okonjo-Iweala (2022, p. 39), “é difícil para uma mulher falar sobre questões de gênero sem ser criticada. Mesmo em biografias e memórias, as líderes mulheres às vezes evitam lidar profundamente com as questões de gênero, temendo uma revolta se um livro for visto como uma reclamação”.

No entanto, há maneiras de ampliar a possibilidade de adesão das mulheres, deixando-as mais confortáveis com a participação no estudo: a) garantir o anonimato não apenas dos seus nomes, mas das instituições em que trabalham e demais detalhes que podem facilitar a identificação da participante; b) apresentar o roteiro de perguntas de maneira antecipada, de modo que as participantes possam definir se querem ou não participar a partir do tipo de pergunta que será abordada; c) compartilhar com as entrevistadas o fato de que me identifico com elas, visto que atuo no núcleo gestor de um museu.

Percebo o último ponto mencionado como o mais importante, uma vez que ser “de dentro” (Magnani, 2018) fez com que as mulheres participantes sentissem mais liberdade em participar da pesquisa, assim como transpareceu maior confiança na garantia do cumprimento dos critérios de elegibilidade e confidencialidade. Como gestora cultural e assessora de uma mulher gestora, participo de coletivos, reuniões, eventos e *vernissages* nos quais muitas circulam e se reconhecem. Mesmo que não haja intimidade ou amizade com as participantes, ser “um rosto conhecido” e ter lugar de fala (Ribeiro, 2017) em relação aos desafios impostos pelas questões de gênero em espaços de liderança representam um diferencial para o acesso às gestoras. Entendo por lugar de fala, a partir das reflexões de Ribeiro (2017), o lugar simbólico que ocupamos ao falar de algo, de uma realidade, uma vivência, uma perspectiva que nos atravessa pela vivência. É, então, o lugar social e cultural que ocupamos que nos permite falar sobre ele, a partir dele. Assim, tem-se uma perspectiva singular de análise, crítica e reflexão, permitindo sentimentos, falas e debates que não são possíveis (ou adequados) a quem não pertence a esse lugar. Um exemplo disso é o fato de eu ser uma mulher, branca, cisheterossexual, de classe média e gestora de museus tecendo análises a partir desse lugar sobre outras mulheres semelhantes, que também ocupam o lugar da gestão de museus.

Foi comum, durante a condução das entrevistas, elas mencionarem a minha atuação profissional, assim como desafios semelhantes enfrentados em minha rotina de trabalho. Essa situação aconteceu durante a fala de Urania, Clio, Euterpe, Erato e Tália, o que reafirmou a

importância de sermos pares para o meu acesso a informações e relatos. De maneira geral, as entrevistas foram leves, e fluíram em meio a risadas e reflexões. Em diversos momentos, foi perceptível como o ser de perto e de dentro (Magnani, 2018) abriu as portas para ganhar a confiança das participantes. Foi comum que elas citassem algum exemplo e, na sequência, mencionassem algo como “você deve viver isso também, né?” “Você já deve ter passado por isso”, “acredito que lá no museu que você trabalha também deva ser assim”. Nesse sentido, minha atuação profissional não apenas motivou o desenvolvimento desta pesquisa, como abriu portas e me permitiu acessar lugares que talvez eu não tivesse conseguido caso não atuasse na gestão cultural de museus, assim como as musas entrevistadas.

Para além disso, ao longo de 2024, me encontrei com muitas das entrevistadas em outros momentos profissionais. Em todos eles, fui perguntada sobre os resultados da tese e quando seria a defesa, de modo que elas demonstravam ansiedade e interesse em ler o estudo, além de apontarem a importância de que os resultados fossem compartilhados com nossos pares, de modo a amplificar o acesso às conclusões entre gestores e gestoras de Belo Horizonte. Algumas falas me chamaram atenção, como um relato de que as perguntas levantadas durante a entrevista teriam suscitado reflexões por algum período, levando-as a pensar sobre aspectos de sua atuação profissional, suas relações e motivações.

## 2.4 A análise de conteúdo

As entrevistas realizadas somaram cerca de 9 horas de áudios, transcritos em sua integridade para análise posterior, com apoio do *software Good Tape*<sup>20</sup>, de acesso gratuito. Para análise, optei pela técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2022). De modo a viabilizar as análises, considerando o contexto sociocultural e os desafios impostos às pesquisas que envolvem aspectos relativos ao gênero, busquei percursos que me permitissem compreender a realidade das participantes, oportunizando a fala para compreensão de sua realidade prática e particular, não generalizando ou tomando-a como premissa para a compreensão do “todo” da gestão de museus.

É preciso considerar fatores internos e externos em relação ao que é dito, visto que “o dito” é situado socialmente, ou seja, não podemos “pensar o discurso como um amontoado de palavras ou concentração de frases que pretendem um significado em si, mas como um sistema que estrutura determinado imaginário social, pois estaremos falando de poder e

---

<sup>20</sup> O *software* de transcrição de áudios é gratuito e está disponível através do link: <https://goodtape.io/>. Acesso: 08 jan. 2024.

controle” (Ribeiro, 2017, p. 56). Ao propor um estudo com mulheres que alcançaram posições profissionais hierarquicamente elevadas, que “naturalmente” se pensa que devam ser ocupadas por homens, é importante refletir sobre quem são essas mulheres, seu lugar de fala (Ribeiro, 2017) e as entrelinhas de seu discurso como forma de compreender possíveis entraves, constrangimentos, silenciamentos e desafios enfrentados por elas.

De modo a considerar o contexto social, cultural e histórico no qual as mulheres entrevistadas estão inseridas, assim como o momento de realização da coleta de dados, optei pela análise de conteúdo como estratégia, pois ela permite analisar as informações a partir de técnicas e processos que consideram tanto o dito quanto o não dito.

Toda mensagem é passível de interpretação objetiva, ou seja, considerando o que é dito e percebido concretamente, mas também é preciso considerar aquilo que é oculto, ou seja, que está escondido por trás do que e como se diz algo. Segundo Bardin (2022, p. 16), “por detrás do discurso aparente, geralmente simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar”. Assim, ao analisar a fala das sete gestoras, foi preciso buscar identificar tanto o que é comum quanto as inconsistências, contradições e conflitos, levando em conta a necessidade de estabelecer um compromisso político com vistas a produzir um conhecimento relevante socialmente.

A análise de entrevistas é paradoxal, pois é tanto subjetiva quanto coletiva, e tem a capacidade de fornecer elementos que dizem respeito tanto ao contexto coletivo no qual a entrevistada está inserida, quanto a especificidades subjetivas, únicas na trajetória de cada entrevistada. Dessa maneira, a análise de conteúdo se configura como uma estratégia de análise importante, já que possibilita

estabelecer a compreensão sobre o universo investigado a partir das percepções individuais, ou seja, os resultados finais provenientes do processo analítico e de interpretação se constituem a partir da multiplicidade, diversidade expressa de forma individual. Ao considerar as particularidades, ampliam-se os horizontes de contemplar olhares divergentes e convergentes a respeito do objeto pesquisado, contribuindo, assim, para estabelecer inferências que podem refutar ou ratificar os pressupostos da pesquisa (Valle; Ferreira, 2024, p. 7).

A partir da análise das entrevistas foi possível mergulhar no universo particular de cada gestora, permitindo realizar inferências e interpretações sobre o tema pesquisado e, assim, tecer relações e reflexões sobre os assuntos discutidos durante a conversa. No entanto, essa subjetividade, tanto em relação ao que é dito pelas participantes quanto em relação à interpretação da pesquisadora, é passível de críticas, de modo que a análise precisa ser realizada com atenção e cuidado.

É comum que haja críticas contundentes em relação às pesquisas qualitativas, com o argumento de que elas não possuem empiria ou rigor acadêmico na produção e análise dos dados. Essa visão apresenta equívocos, mas é preciso considerá-la ao estruturar as pesquisas e sua trajetória metodológica, de forma a garantir o uso de “técnicas que oportunizem o olhar reflexivo, compreensivo e dinâmico” (Valle; Ferreira, 2024, p. 4). Nesse sentido, a análise de conteúdo é um dos caminhos escolhidos por pesquisadoras das ciências sociais e humanas e consiste em

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Bardin, 2022, p. 44).

De modo a garantir profundidade nas análises de conteúdo, Bardin (2022) sugere a categorização como forma de aprofundamento do conteúdo coletado e observado, de maneira a segmentar a análise e permitir olhares pormenorizados de cada parte da entrevista realizada. Para selecionar quais categorias devem compor a análise, é necessário que sejam realizadas leituras e releituras das transcrições das entrevistas, de modo a identificar repetições, lacunas e contradições, que podem indicar as categorias a serem aplicadas ao conjunto de informações.

Como uma primeira leitura do conteúdo presente nas entrevistas, montei uma nuvem de palavras para cada transcrição, a partir do site *WordClouds*<sup>21</sup>. O objetivo era verificar se a partir dali seria possível começar a mapear categorias possíveis de análise, aproximações, distanciamentos e contradições entre as gestoras. Para elaborar a nuvem, adotei como critério para limpeza do texto bruto a exclusão de palavras que tinham menos de cinco ocorrências, o que indicava pouca frequência e, conseqüentemente, menor impacto para a categorização. Também efetuei a exclusão de artigos, conectivos, substantivos próprios e quaisquer outras palavras que poderiam levar ao reconhecimento das entrevistadas, tais como o nome dos locais em que trabalham, o nome dos locais em que estudaram e onde nasceram, por exemplo. Após a confecção e a análise das nuvens de palavras, constatei que não seria possível a categorização a partir da ocorrência das palavras, uma vez que os termos elencados por mim nas perguntas acabavam sendo utilizados pelas gestoras em suas respostas, assim como o tema central da pesquisa. Termos como “museu”, “gestão”, “mulher”, “cultura”, “trabalho” e “casa” foram muito recorrentes, mas não seria possível utilizá-los como categorias por serem

---

<sup>21</sup> Disponível em: <https://www.wordclouds.com/> Acesso em: 17 jun. 2024.

muito genéricos e amplos, podendo ter relação com diversos temas abordados durante a entrevista. Assim, fiz uma releitura das transcrições das entrevistas, selecionando trechos que tinham relação com os temas centrais identificados na revisão de literatura, o que culminou com o estabelecimento de 12 categorias iniciais, tabeladas e classificadas como: “teto de vidro e labirinto”, “divisão sexual do trabalho”, “maternidade”, “trajetória acadêmica”, “trajetória profissional”, “gestão”, “habilidades femininas e masculinas”, “condições de trabalho”, “de perto e de dentro”, “lazer”, “escolaridade” e “família”. Segundo Bardin (2022), é preciso ler e reler exaustivamente o conteúdo das entrevistas de modo que seja possível identificar as categorias, tomando o cuidado de elencar categorias não sobrepostas. Assim, após algumas leituras pormenorizadas e o início da análise dos dados, pude perceber que algumas categorias se sobrepunham, mas eram significativas o suficiente para não serem consideradas como subcategorias. Nesse sentido, optei por refazer a categorização, o que culminou em cinco grandes blocos de conteúdos, com as seguintes categorias: “escolaridade”, “estereótipos de gênero”, “maternidade”, “atuação profissional” e “lazer”.

O processo para recorte e delimitação das categorias que serviriam de base para as análises foi feito a partir da decupagem da transcrição das entrevistas. Os trechos selecionados após as leituras foram levados para planilhas do *Excel*. Cada pergunta gerou uma tabela, onde foram colados os excertos de cada entrevista relativos a uma mesma pergunta, permitindo comparar os conteúdos que eclodiam durante as falas. A partir da identificação do que era mais recorrente no discurso das gestoras, classifiquei-as tendo em vista os temas centrais, que emergiam a partir das perguntas realizadas, o que me levou a definir por utilizar quatro categorias indicadas acima, unificando duas em uma. Considero importante tecer uma observação a respeito das categorias “maternidade” e “atuação profissional”, que foram unificadas. Apesar de parecerem duas categorias distintas, ao analisar as falas, foi possível identificar que, ao refletirem sobre a maternidade, as gestoras o faziam de maneira correlacionada à sua atuação profissional, uma vez que esse era o tema central da entrevista. Dessa maneira, decidi colocar os dois temas juntos, como uma única categoria, de modo a não isolar as falas e minimizar as chances de interpretações errôneas sobre o que foi dito (e não dito) pelas entrevistadas.

A análise das categorias e os resultados obtidos a partir do cruzamento das informações foram apresentados nos capítulos que se seguem, de maneira entrelaçada com a revisão de literatura e com os apontamentos teóricos necessários à análise. A organização dos capítulos foi feita de modo a, primeiramente, trazer uma reflexão teórica acerca dos temas que perpassam a tese – gênero, museologia e lazer – e, na sequência, apresentar as gestoras

entrevistadas, analisando suas falas a partir das categorias selecionadas. Por fim, retomo os objetivos desta tese, refletindo, nas considerações finais, sobre possíveis conclusões e potencialidades de novas pesquisas a partir do percurso de construção deste trabalho.

### 3 TECENDO RELAÇÕES: MUSEUS, LAZER E ESTUDOS DE GÊNERO

#### 3.1 Os museus: processos e (in)definições

Quando se deu a intensificação do contexto da colonização dos países do Sul Global pelos países do Norte Global (Mignolo, 2000), era necessário criar e implantar ferramentas socioculturais que permitissem a dominação cultural e a subjugar povos e culturas que ora foram colonizados. Assim, era necessário mudar a forma de pensar das pessoas nativas, indicando que haveria uma forma melhor de existir, pensar e agir no mundo, de acordo com os padrões de civilidade europeia.

Essa ideia de subjugar os povos colonizados e de impor uma forma correta de pensar e agir é a base para o que se convencionou a chamar de Modernidade, tornando necessário hierarquizar povos, culturas e etnias para que as ditas inferiores pudessem ser subalternizadas e, portanto, manipuladas por aqueles que estão no topo, no caso, os homens europeus brancos burgueses. Para tal, foram utilizadas ferramentas culturais: livros, peças de teatro, vestimentas, modos de se alimentar e de socialização, exposições e museus, dentre os quais, primordialmente, os Museus Nacionais, criados em vários países na América Latina colonizada.

Os primeiros Museus Nacionais na América Latina foram criados no contexto das colonizações do século XIX, quando a Modernidade é apresentada como salvação e fonte de progresso e desenvolvimento, devendo, assim, ser estendida aos povos colonizados não brancos (Mignolo, 2017), que compreendem latino-americanos, africanos, indianos. Os museus nacionais criados nas colônias eram, então, imbuídos da “missão civilizacional” por meio da lógica positivista e cristã, levando à cabo a tarefa de instruir os não instruídos, engendrando “hierarquias sensíveis entre os museus e seus públicos” (Brulon, 2020, p. 12). Essa ideia significava que todos aqueles que não estavam catequisados, letrados, e não haviam assumido a forma europeia cidadina de existência eram bárbaros e não instruídos, devendo, portanto, ser “ensinados” a existir de acordo com essa forma "correta" de existência, ao contrário daquela praticada até o início da colonização.

Essa forma de existência era baseada na lógica fabril, na qual o tempo deixa de ser regulado pela natureza, pelo nascer e o pôr do sol, pelas estações do ano e os períodos de colheita e plantio, e passa a ser regulado pelo relógio artificial da lógica do trabalho remunerado, instituído nas fábricas dos centros urbanos. A organização social passa a ser a do horário do trabalho e do não trabalho, sendo necessário moldar a massa de trabalhadores para

os parâmetros desse tempo cronometrado artificialmente, base da lógica cidadina capitalista de exploração do trabalho. Eram necessárias, portanto, ferramentas socioculturais para imbuir essa nova forma de pensar na mentalidade das pessoas, sendo o museu e a colonização cultural formas possíveis e engendradas pelos detentores do poder capitalista burguês eurocentrados.

Para tanto, foi difundida a ideia de museu universal, fundada na França, no período da Revolução Francesa, e afirmada no período Napoleônico, por meio de pilhagens, roubos e transferência de bens culturais de povos dominados pelo exército napoleônico para o que, futuramente, seria chamado de Museu do Louvre, o mais visitado do mundo atualmente (Vergés, 2023). Ali, foram reunidas diversas formas de manifestações culturais dos povos dominados como possibilidade de proteção e salvaguarda de suas memórias e formas de existência, com a justificativa de que seria o lugar “seguro” para depositá-los, pois, pela falta de civilidade, os povos criadores dessa “arte” não seriam capazes de preservá-la. Essa preservação ocorreria no “museu universal”, autodenominado depositário legítimo de tudo aquilo que precisa ser lembrado e que tem importância universal.

De forma paralela ao movimento de colonização e extrativismo cultural, criam-se os primeiros museus nacionais nas colônias latinas, de modo a homogeneizar o que seria lido como útil e válido para a constituição cultural dos povos, de maneira hierárquica e dicotômica. Os museus criados nesse período estariam encarregados, também, da colonialidade de gênero, de modo que era possível identificar a “dicotomia do gênero operando normativamente na construção do social e dos processos coloniais de subjetificação opressiva” (Lugones, 2014, p. 943). Além disso, esses museus tinham o propósito de ser instituições representantes do Estado-Nação, formados por exposições fruto de escolhas políticas, econômicas e culturais.

Nesse sentido, quando falamos da hierarquização de povos e culturas como base da exploração econômica colonial, estamos falando, também, da hierarquização de gênero, necessária para a reafirmação do homem como ser supremo, protetor, provedor e senhor do lar, ao qual a mulher deveria reverenciar, sendo subalterna, obediente, casta e devota. É importante salientar que essa hierarquização de gênero não se dá de maneira uniforme, considerando outros marcadores sociais, como etnia e nacionalidade, tendo em vista que mulheres negras e indígenas eram escravizadas, estupradas, separadas dos seus filhos e vendidas, tendo seus corpos constantemente vilipendiados em nome da supremacia cisheteronormativa europeia branca (Lugones, 2014).

Os processos de escolhas e silenciamentos sobre o que era (e será) incorporado e exposto nos museus são o “resultado de negociações do próprio consenso sobre valor, reproduzindo materialmente as hierarquias de poder e saber que conformam aquilo que se entende por Nação” (Brulon, 2020, p. 4). Dessa maneira, as exposições museais são frutos de escolhas, tanto do que será incorporado, quanto do que será excluído do contexto expográfico. Assim, histórias são contadas a partir do ponto de vista de quem “cria” a exposição, com objetivos específicos e propósitos ocultos que, muitas vezes, não ficam explícitos para aquelas que visitam a exposição e/ou os museus. Para criar uma exposição, é necessária uma curadoria, que definirá o que e como o acervo será exposto, produzindo os discursos e textos explicativos de cada seção, conduzindo, assim, o olhar das visitantes para aquela forma de pensar e, conseqüentemente, silenciando aquilo que não está exposto, do qual não está sendo dito, tal como o célebre ditado popular: “o que não é visto, não é lembrado”.

Com os Museus Nacionais criados nas colônias não foi diferente. Nesses espaços, foram suprimidas as formas de pensar dos colonizados, hierarquizando o saber e a cultura, invalidando formas não brancas de ver e se relacionar com o mundo, reafirmando a dominação dos imaginários e forjando o que seriam formas corretas de pensar, agir e habitar o mundo: os padrões eurocêntricos de vida (moradia, fala, vestimentas, costumes, alimentação, cor de pele, língua, utensílios). Os Museus Nacionais foram instituições difundidas no século XIX para perpetuar a ideia hegemônica, eurocêntrica, cisheteronormativa e androcêntrica, traçando o que era (e ainda é) visto como legítimo nos campos das artes, da ciência, da história, da memória e do patrimônio (Sombrio; Queiroz, 2018; Wichers, 2018).

Trata-se de compreender que houve uma transferência europeia da cultura dos museus para as américas de modo geral. Herdamos um modelo de museu moderno enciclopédico, classificador e hierarquizador que trata de apresentar as referências culturais em termos nacionalistas, cientificistas e com destaque para os grandes eventos da história, dos heróis e principalmente dos homens (Oliveira; Queiroz, 2017, p. 64).

Nesses museus, estavam (e estão) expostas peças oriundas de diversos povos, culturas e credos, de maneira a perpetuar a hierarquização do saber, da religiosidade, o racismo e o sexismo. Assim, são expostas, por exemplo, múmias do antigo Egito, cocares de lideranças indígenas, mantos e itens ritualísticos de lideranças religiosas nativas das colônias, vestimentas, pinturas, ervas, animais, insetos e o que mais se identificasse como pitoresco aos olhos eurocentrados.

Essa perspectiva tradicional de museu hierarquizante começa a ser questionada em meados do século XX, quando surgem movimentos que buscam a descentralização desses espaços e a criação dos primeiros ecomuseus e museus comunitários, que têm como foco o protagonismo local no processo de musealização e valorização do patrimônio. A partir dos anos 1970, “novas experiências museológicas com viés marcadamente educativo e comunicacional ensaiavam uma virada decolonial inédita na museologia” (Brulon, 2020, p. 17). Essas experiências, principalmente aquelas surgidas em ex-colônias, buscavam novas formas de pensar e propunham rupturas com o poder hegemônico e com o domínio epistemológico imposto pela colonialidade.

Esse movimento ganha força no século XXI, com a revisão de teorias e propósitos da museologia, de forma a ampliar e democratizar não só o acesso, mas também o entendimento e as apropriações que fazemos dos espaços museais e de suas coleções. Os museus passam a ser vistos, então, como instrumentos para reparação histórica em relação aos povos originários, escravizados, mulheres, pessoas LGBTQIAPN+<sup>22</sup> e demais grupos marginalizados, sendo o pensamento decolonial e os estudos culturais possíveis vias para uma reorganização/reconfiguração/reapropriação dos museus e das culturas ali representadas. Essa conduta reparatória pode se estabelecer por meio de exposições e coleções que legitimam a pluralidade sociocultural dos povos que compõem o Brasil, descentralizando os discursos da lógica eurocêntrica cisheteronormativa branca.

Na esteira desse movimento, os profissionais que atuam no campo questionam o conceito de museu, suas definições e propósitos, buscando uma revisão que alargue seu entendimento e que ressignifique localmente as instituições. Até 2022, os museus eram definidos como “instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o patrimônio material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite”<sup>23</sup>; ou como instituições sem fins lucrativos, a serviço do

---

<sup>22</sup> Segundo o Tribunal Regional do Trabalho do Rio Grande do Sul, essa é a forma mais atualizada e inclusiva de utilização da sigla para se referir a lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, transgêneros, travestis, queer, intersexo, assexuais, pansexuais e demais orientações sexuais e identidades de gênero. Para entender um pouco o histórico de construção da sigla e o significado de cada letra, acessar: <https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/modulos/noticias/465934#:~:text=Como%20a%20representatividade%20dos%20homens,passou%2Dse%20%C3%A0%20denomina%C3%A7%C3%A3o%20LGBTQIAP%2B>. Acesso em: 11 mar. 2023.

<sup>23</sup> A definição está disponível no site oficial do Conselho Internacional de Museus (ICOM, sigla em inglês *para International Council of Museums*), entidade não governamental que regula as práticas museais de maneira supranacional, sendo responsável por articular a definição de museus e suas práticas, assim como o acompanhamento sobre as políticas do setor nos países membros. Disponível em: <http://www.icom.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Apresentacao.pdf>. Acesso em: 24 out. 2021.

desenvolvimento da sociedade que “adquire, conserva, pesquisa, divulga e expõe, para fins de estudo, educação e lazer, testemunhos dos povos e seu ambiente” (Desvalées; Mairesse, 2016, p. 36).

Essas definições foram significativas durante algumas décadas, mas não contemplam as mudanças ocorridas nos últimos anos, sendo incapazes de definir o museu do século XXI. São estanques e restritas, arraigadas nas construções teóricas da segunda metade do século XX, que tinham desafios específicos do período. No entanto, a presença dos termos “deleite” e “lazer” é significativa para a perspectiva dos estudos do lazer, já que pode ser uma demonstração do reconhecimento do museu como espaço de fruição, prazer e entretenimento, termos profundamente ligados ao lazer em seus sentidos mais amplos, principalmente no entendimento do lazer como “um campo da vida humana decorrente das construções/interações culturais, sociais e políticas” (Gomes, 2008, p. 11).

Nesse sentido, é possível afirmar que o significado de museus se dilatou nos últimos anos, tensionando essas antigas definições e ressignificando o espaço museal como lugar de reflexão, crítica e provocação ao *status quo*. Atualmente, há instituições que não possuem acervo ou que nem mesmo existem em um espaço físico, atuando exclusivamente no âmbito virtual, não sendo contempladas pela conceituação então em vigor. Um exemplo é o Museu da Pessoa<sup>24</sup>, que se propõe a contar histórias de forma colaborativa virtualmente, não possuindo sede física para visitação. Os visitantes são convidados a construir suas próprias coleções, deixar depoimentos para a construção do acervo da instituição e propondo ações interativas. Assim, não é apenas o curador institucional ou o corpo diretivo do museu que define o que é ou não relevante para o acervo e, sim, o diálogo entre museu e público. Esse exemplo é simbólico de um movimento perceptível em diferentes partes do mundo.

Como forma de responder às demandas do campo e refletir sobre o que é o museu do século XXI, o Conselho Internacional de Museus (ICOM) abriu consulta pública para a redefinição dos conceitos de museu, com a participação de pesquisadoras e profissionais dos países membros, que sugeriram palavras-chave para formar a nova definição. A consulta foi conduzida pelas representações locais do conselho, que sintetizaram as ideias da comunidade e, a partir dos resultados locais, foi possível elaborar o novo conceito:

---

<sup>24</sup> O museu foi fundado em 1991, a partir de uma exposição do Museu da Imagem e do Som de São Paulo, que coletou mais de 200 horas de histórias de imigrantes. Atualmente, promove exposições virtuais e físicas em instituições museais do país, como é o caso da exposição “Mulheres empreendedoras da Zona Norte de São Paulo”. Disponível em: <https://museudapessoa.org/exposicoes/mulheres-empreendedoras-da-zona-norte-de-sao-paulo/>. Acesso em: 24 out. 2021.

Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos e ao serviço da sociedade que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o patrimônio material e imaterial. Abertos ao público, acessíveis e inclusivos, os museus fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Com a participação das comunidades, os museus funcionam e comunicam de forma ética e profissional, proporcionando experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimentos (ICOM, 2022, *online*)<sup>25</sup>.

O processo de escolha das palavras-chave para compor a nova definição se deu da seguinte forma: cada comitê regional, representante da comunidade museal da localidade, teve a possibilidade de sugerir até 20 termos. Após o período de coleta de sugestões, outro comitê, formado por profissionais de referência no campo museológico e membros da gestão do ICOM, selecionaram os termos para a proposição da nova definição, de acordo com critérios estabelecidos pelos próprios membros, fazendo uma espécie de filtro.

Ao término da consulta pública, a comunidade museal brasileira, composta por pesquisadoras, acadêmicas e profissionais do campo, definiu 20 palavras-chave para a construção do conceito: antirracista, bem-viver, comunicar, cultura, decolonial, democrático, direitos humanos, educação, experiência, futuros, inclusivo, instigar, patrimônio, pesquisar, público, salvaguardar, social, sustentável, território, transformar<sup>26</sup>. Muitos termos têm relação com a ideia da decolonialidade e de comunidade, no entanto, muitos não foram escolhidos pela cúpula do ICOM como determinantes para a nova definição, o que pode estar relacionado ao histórico do ICOM, tendo em vista suas origens e constituição.

O ICOM é uma entidade internacional, apartidária, não-governamental e sem fins lucrativos fundada em 1946, com sede em Paris, França. Possui mais de 40 mil membros em 141 países e atua como entidade consultiva da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). É importante destacar sua intrínseca relação com a perspectiva eurocêntrica da preservação do patrimônio, de maneira que, mesmo havendo abertura para a multiplicidade de vozes atuantes no campo museal, o poder decisório segue centralizado em instituições com sede, origem e perspectiva europeia. Isso fica explícito no relatório de análise da participação dos comitês nacionais para a construção da nova definição: dos 67 comitês regionais que contribuíram, 30 eram de países europeus, 14 das Américas do Sul e Central, 11 asiáticos, seis de África, quatro de países árabes e dois norte-americanos. Portanto, a maior parte dos comitês representam o Norte Global (Mignolo, 2020).

<sup>25</sup> Disponível em: [https://www.icom.org.br/?page\\_id=2776](https://www.icom.org.br/?page_id=2776). Acesso em: 29 set. 2024.

<sup>26</sup> A consulta contou com a colaboração de 1.604 pessoas, com participações individuais e coletivas. As sugestões foram analisadas quantitativa e qualitativamente e deram origem às 20 palavras enviadas ao ICOM. No site oficial da instituição, estão indicadas as palavras e os significados acolhidos para cada um dos termos para embasar a escolha e a construção da nova definição de museus. Disponível em: [https://www.icom.org.br/?page\\_id=2249](https://www.icom.org.br/?page_id=2249). Acesso em: 24 out. 2021.

Não coincidentemente, ao reunir todos os termos indicados pelos comitês regionais, 127 termos no total, não aparecem alguns dos termos mais citados pela comunidade brasileira, como, por exemplo: decolonial, direitos humanos e bem-viver<sup>27</sup>.

No entanto, mesmo que, na atual definição, esses três termos não sejam contemplados, eles são representativos para a comunidade museal brasileira, o que justifica a reflexão sobre os museus a partir da perspectiva dos termos sugeridos, embora não façam parte da atual definição de museus, eleita e publicizada em agosto de 2022. Opto, portanto, por promover a reflexão sobre museus como lugares importantes para a agenda decolonial, espaços de garantia dos direitos humanos e do bem-viver.

A ressignificação dos museus passa pela discussão de questões de gênero, etnia, raça, memória, direitos e acesso. Nesse sentido, debruço-me especificamente sobre dois dos termos indicados pela comunidade brasileira para a nova definição: direitos humanos e bem-viver. No documento redigido pelo comitê local do ICOM no Brasil, os dois termos são entendidos, respectivamente, como o “compromisso com os processos sociais de luta pelas condições materiais e imateriais que asseguram a existência digna de indivíduos e grupos” e a “promoção da convivência e da saúde e ao cultivo de relações de solidariedade, reciprocidade, respeito e valorização de todas as formas de vida”<sup>28</sup>.

Direitos humanos e bem-viver apresentam uma relação com o campo dos estudos do lazer, uma vez que o lazer foi garantido como direito social pela Constituição Federal de 1988, em seu artigo 6º. Segundo a Constituição (Brasil, 1988), são garantidos aos cidadãos brasileiros “a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição”, portanto, o lazer é considerado um dos elementos essenciais para o bem-estar dos cidadãos e das cidadãs. Segundo Cruz (2011, p. 26), a garantia dos direitos sociais é uma forma de redução das desigualdades provocadas pelo capitalismo e “historicamente tais direitos estão associados à participação na riqueza social de

---

<sup>27</sup> Como forma de trazer transparência e publicidade ao processo de escolha dos termos finais que serviram de base para compor a nova definição de museus, o ICOM publicou um relatório com análises da ocorrência dos termos, e um compilado de todas as palavras-chave sugeridas pelos comitês locais. Para compreensão mais ampla do processo de escolha dos termos que compuseram a definição final e de onde foram extraídos, é possível consultar o relatório completo: <http://www.icom.org.br/wp-content/uploads/2021/08/ICOM-Define-Consultation-2-Results-Report-enVF.pdf>. Acesso em: 10 out. 2024.

<sup>28</sup> Todas as palavras-chave indicadas pela comunidade museal brasileira são acompanhadas de suas respectivas definições, de modo a justificar sua inclusão para a composição da definição de museu. De maneira a publicizar os resultados enviados ao comitê central do ICOM para a composição da nova definição de museus, todos os termos e definições estão disponíveis no site do comitê regional do ICOM no Brasil, disponível em: [https://www.icom.org.br/?page\\_id=2249](https://www.icom.org.br/?page_id=2249). Acesso em: 24 out. 2021.

um país, são entendidos como direitos mínimos e universais, referindo-se a bens e serviços essenciais aos cidadãos”.

Nesse sentido, o entendimento de museu como um espaço que deva zelar pelo bem-estar social e pelos direitos humanos representa um elo com a perspectiva do lazer como direito social, necessidade humana e manifestação cultural (Gomes, 2011, 2014), indicando a importância de promover estudos que relacionem a museologia e os estudos do lazer.

Destaco, também, uma reflexão sobre a percepção dos museus como espaços de lazer, uma das bases para a garantia do bem-viver. Na definição de museus em voga até agosto de 2022, o lazer aparecia como um dos objetivos desses espaços, no entanto, ao consultar as palavras-chave escolhidas para a construção da nova definição, não há mais a palavra lazer, tampouco termos correlatos, como aspecto fundamental para as instituições museais. A ausência do lazer é um retrocesso e reafirma a distância entre os campos de estudos do lazer e a museologia, bem como a perpetuação e a manutenção de um pré-conceito em relação ao lazer como experiência desvinculada da fruição cultural e seu não reconhecimento como direito social intrínseco ao modo de vida contemporâneo. Essa ideia gera uma perspectiva de hierarquização entre lazer e cultura, na qual o primeiro seria inferior ao segundo, com o lazer sendo entendido apenas como mera ocupação do tempo livre e não como dimensão da cultura.

Para compreender o distanciamento entre lazer e museus, considero fundamental analisarmos o período das grandes revoluções do século XVIII – Revolução Francesa, norte-americana e Revolução Industrial (Hobsbawm, 2006; Melo, 2010), pois além de propiciarem o desenho dos museus no formato atual, influenciaram e contribuíram para as atuais definições de lazer.

Os museus têm sua origem na cultura letrada, erudita, com nobres acumuladores de obras de arte, excentricidades e elementos representativos de culturas não-europeias, coletados durante grandes expedições colonizadoras. Com a Revolução Francesa, o acesso aos museus foi ampliado para pessoas não-nobres, entretanto, isso não significou, necessariamente, o acesso e o interesse de pobres, operárias, agricultoras, artesãs e demais assalariadas.

Em paralelo, o lazer se desenvolveu a partir da preocupação com a ocupação do tempo livre que, nos processos de Revolução Industrial e de urbanização, não mais eram controlados pelo clima ou pelas estações do ano, mas sim pelo tempo do relógio, medido artificialmente. Os trabalhadores assalariados, ao migrarem para as cidades e começarem a trabalhar nas fábricas, passam a demandar um tempo de descanso, de não trabalho e, conseqüentemente, um tempo de lazer (Magnani, 2018; Melo, 2010).

À necessidade de gestar um novo conjunto de ideias, adequadas e necessárias ao novo modelo de sociedade em construção, adenda-se a reorganização dos tempos sociais: a artificialização do tempo do trabalho (que progressivamente não mais seguirá o ritmo da natureza, mas, sim, as marcas do relógio, um objeto cada vez mais difundido) dá origem a um mais claro delineamento do tempo livre, crescente, inclusive, em razão das reivindicações e lutas da nova classe trabalhadora: os operários (Melo, 2010, p. 102).

Assim, ao passo que os museus têm sua origem dentre as nobres e letradas, destaco que o lazer, no contexto da modernidade, passa a ser uma reivindicação da classe trabalhadora, o que inclui tanto a burguesia quanto o proletariado. Até então, a nobreza usufruía do lazer por haver pessoas escravizadas e/ou remuneradas para trabalharem por ela, gerando riqueza e deixando o seu tempo para a fruição do ócio. No entanto, a parte da população que precisava vender sua hora de trabalho para subsistência ou gerenciar empreendimentos em troca de ascensão social começou a demandar tempo do não trabalho, que poderia ser preenchido com lazer. Vê-se, portanto, que ambos são fenômenos urbanos, porém sua origem se distingue consideravelmente – enquanto os museus são fruto da cultura nobre letrada; o lazer é uma demanda de trabalhadoras assalariadas - o que pode ser a raiz dos preconceitos hoje existentes.

Parece haver um preconceito por parte das pessoas que produzem o saber museal e o colocam em prática, uma vez que a vivência em museus é uma das possibilidades de lazer de parte da população e, por isso, destaco a necessidade da presença do tema nas definições e debates sobre museus. Entretanto, o lazer sequer perpassa o imaginário das profissionais de museus quando desenvolvem suas intervenções e políticas nesses espaços, mas entendo que, mesmo assim, é diferente de negá-lo. Essa constatação pôde ser verificada, também, por Munhoz (2008, p.87) que, ao investigar de que maneira o lazer aparece em ações realizadas por entidades do poder público municipal de Belo Horizonte, identificou uma percepção errônea de servidores da Fundação Municipal de Cultura – órgão ao qual estão vinculados os museus municipais da cidade. Segundo a pesquisadora, 50% dos entrevistados não percebem as ações promovidas por eles como pertencentes ao âmbito do lazer, uma vez que, para eles, “a cultura é associada à reflexão, à construção de conhecimento, e o lazer, por sua vez, é associado à falta de compromisso com o pensar”. Essa perspectiva é corroborada por Gomes (2023, p. 67), ao refletir sobre os preconceitos existentes em relação à visão que consumidores e produtores de arte possuem sobre as ações de entretenimento:

As elites apreciadoras de arte consideram que o entretenimento é “lixo cultural” para as massas, materializado por meio de programas de rádio e TV, notícias veiculadas pela imprensa sensacionalista, romances sentimentais e baratos, canções populares

do tipo clichê, espetáculos superficiais e frívolos, cinema que não passa de lugar-comum, sistema de estrelato imerso em futilidades e produtos de consumo fácil como o vídeo, o computador e a internet, entre outros”.

Percebe-se, portanto, que a visão que profissionais da cultura têm do lazer é de que ele é algo alienado, o que difere da concepção de lazer compreendida como dimensão da cultura, a qual corroboro. Essas reflexões sobre a relação entre museus e lazer não são taxativas ou estanques, mas foi possível perceber, na pesquisa realizada no mestrado, que o próprio público frequentador percebe os museus como espaços de lazer (Macedo, 2020), mas a palavra dificilmente aparece em pesquisas e/ou publicações que refletem sobre e para os museus. Assim, é perceptível que há, no campo da cultura e das instituições, um preconceito em reconhecer o lazer como uma de suas dimensões e como direito constitucional tão relevante quanto moradia, saúde e educação.

O lazer é um campo de estudos, de intervenção e de formação relativamente recente, tendo recebido mais atenção acadêmica, no Brasil, a partir dos anos de 1970. Foi nesse período que alguns grupos de pesquisa vinculados às universidades e ao Serviço Social do Comércio (SESC) passaram a se debruçar sobre os estudos e sobre a formação profissional para atuar no campo (Gomes, 2008; Gomes, 2023; Isayama; Lacerda, 2010; Silva, 2017). Na atualidade, o lazer tem sido compreendido como um campo multidisciplinar, o que amplia as conexões e reflexões possíveis sobre o objeto, mas pode gerar lacunas na produção de conhecimento sobre o tema, já que ainda há muito o que se pesquisar, disciplinas a relacionar e pontos a investigar (Gomes, 2008; Magnani, 2018; Melo, 2010).

No que se refere especificamente a essa conexão entre museus e lazer, foi possível encontrar alguns estudos que travam esse diálogo (Isayama; Lacerda, 2010; Lopes, 2014; Macedo, 2020; Portela, 2015; Silva, 2015; Sousa; Melo, 2009). Ademais, na última década, tem aumentado o número de estudos que discutem esses locais como espaços de lazer, sob diversos prismas: na perspectiva da educação formal e suas relações com espaços não formais de ensino e aproximações com a animação cultural (Silva, 2015; Lopes, 2014); na perspectiva de visitas familiares em momentos de lazer (Macedo, 2020) ou sobre a perspectiva de análise do marketing de serviços de lazer (Isayama; Lacerda, 2010). No entanto, destaco que ainda existem lacunas sobre o debate da atuação profissional nos museus e sua relação com gênero e lazer.

Em um levantamento realizado a partir das publicações da revista *Licere*<sup>29</sup> e da *Revista Brasileira de Estudos do Lazer (RBEL)*<sup>30</sup>, principais periódicos brasileiros de publicação científica sobre os estudos do lazer, foram pesquisadas palavras-chave que se relacionam com a temática, a fim de identificar estudos sobre gestão de museus, lazer e gênero, conforme indicado na Tabela 2. Ao fazer a busca dos termos de maneira individual, o volume de trabalhos encontrados é maior, sendo mais relevante o termo “lazer”, seguido por “gênero”, “gestão cultural”, “museu” e, por último, “gestão de museus”, com apenas uma ocorrência.

**Tabela 2:** Pesquisa de palavras-chave em bases de dados brasileiras

Palavras-chave	Base de dados pesquisada			
	Licere	RBEL	Portal de periódicos da CAPES	Google Acadêmico
Gênero	39	11	244.751	3.850.000
Lazer	500	210	11.781	1.210.000
Gestão cultural	12	5	4.767	658.000
Gestão de museus	1	0	389	147.000
Museu	10	2	361.333	2.650.000
Gênero + lazer	22	11	476	253.000
Lazer + museu	6	2	70	88.300
Gênero + Museu	1	0	11.234	412.000
Gênero + gestão cultural	0	0	151	193.000
Gênero + gestão de museus	0	0	8	50.100
Gestão cultural + lazer	9	5	70	112.000
Gestão de museus + lazer	1	0	9	51.800
Gênero + lazer + museu	1	0	2	35.700
Gênero + lazer + gestão cultural	0	0	3	73.900
Gênero + lazer + gestão	0	2	25	134.000

**Fonte:** elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa.

<sup>29</sup> A *Licere* é uma revista de submissão gratuita, editada pelo Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer da Universidade Federal de Minas Gerais. De publicação trimestral, traz artigos interdisciplinares que dialogam com as temáticas do lazer. Para acessar os volumes virtuais da revista: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/licere/index>. Acesso em: 22 jan. 2023.

<sup>30</sup> A *Revista Brasileira de Estudos do Lazer* é uma revista acadêmica editada pela Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Estudos do Lazer (ANPEL), que tem por objetivo a publicação de artigos científicos nacionais e internacionais com foco nas temáticas relativas ao lazer. Os números da revista atualmente são digitais e estão disponíveis em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/rbel>. Acesso em 22 jan. 2023.

Considerando bases de dados mais amplas, como o Portal de Periódicos da Capes<sup>31</sup> e o Google Acadêmico<sup>32</sup>, é visível uma ampliação no volume de ocorrências para cada termo, porém mantendo-se o termo “gestão de museus” com números mais baixos em relação aos demais. No entanto, ao realizar a busca com duas ou mais palavras-chave combinadas, o número de trabalhos cai consideravelmente, chegando a ter menos de uma dezena nos portais Licere, RBEL e CAPES, o que pode ser um indício da escassez de trabalhos que cruzem as temáticas de lazer, gestão cultural/gestão de museus e gênero.

Um ponto que deve ser salientado é que, apesar de haver um número significativo de resultados nas plataformas Portal Capes e *Google Acadêmico*, que não são específicas do campo do lazer, alguns dos termos pesquisados apresentam mais de um significado, como, por exemplo, a palavra gênero, que não necessariamente tem relação com os Estudos de Gênero. Assim, os resultados encontrados teriam que ser desconsiderados em uma análise mais detalhada, que pudesse caminhar para o estado da arte sobre o tema, o que, para essa pesquisa, tornou-se inviável, devido ao volume de resultados obtidos nas buscas. No entanto, optei por deixar os números de trabalhos identificados como forma de pontuar o volume de trabalhos e concretizar numericamente a inviabilidade de analisar todos eles em tempo hábil para finalização desta tese.

### **3.2 A dominação masculina e a construção social das diferenças de gênero**

Antes de me debruçar especificamente sobre a atuação profissional de mulheres no âmbito do lazer e suas relações com o mercado de trabalho de maneira geral, considero importante aprofundar a compreensão sobre questões estruturantes que permeiam nossa sociedade e agem de modo a garantir e perpetuar estruturas de poder e dominação baseadas nas diferenças de gênero. No contexto da atuação de profissionais em espaços de lazer, é importante compreender a divisão social de papéis entre homens e mulheres, que estrutura nossa sociedade e garante a permanência do machismo como base para nossas relações sociais, culturais, trabalhistas, familiares, religiosas e escolares. Vale pontuar que o machismo não afeta apenas as mulheres, mas todas as pessoas que não se enquadram no padrão de

---

<sup>31</sup> A base de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é o sítio da internet onde estão disponíveis trabalhos acadêmicos produzidos em âmbito nacional e pode ser acessada por meio do link: <https://www-periodicos-capes-gov-br>. Consulta realizada em 22 de janeiro de 2023 às 19h49.

<sup>32</sup> A plataforma de buscas on-line *Google* disponibiliza um site específico para pesquisas de trabalhos acadêmicos, o Google Acadêmico, que pode ser acessado através do link: <https://scholar.google.com.br/?hl=pt>. Acesso em: 22 jan. 2023.

homem branco, cis, heterossexual e provedor, ou seja, mulheres, pessoas não brancas, LGBTQUIAPN+, pessoas com deficiência e homens de classes sociais mais baixas.

A base do machismo estrutural é a dominação masculina, forjada por meio da divisão sexual do trabalho (Bourdieu, 2014; Hirata, 2010). Nesse contexto, são definidas características específicas para homens e mulheres e, com isso, afirmadas quais as formas mais adequadas de atuação social de cada um, seja no seio da família, do lar ou na esfera pública. Por meio da divisão sexual do trabalho são construídos os papéis e as características para justificar e manter a dominação masculina, com o conseqüente silenciamento e a imposição de amarras que, por muito tempo, fizeram com que mulheres fossem proibidas de votar, manter seu próprio sobrenome, gerir seu patrimônio, estudar, ter voz e direito sobre seus corpos, sendo obrigadas a restringir suas vivências, principalmente, ao âmbito doméstico e familiar.

Essa é uma representação e característica da cultura patriarcal, “ordem social que organiza nossas relações sexuais por meio da linhagem (paterna) patrilinear” (Cornell, 2018, p. 146). Por essa lógica, famílias passam a desejar ter filhos homens, de maneira a perpetuar a história familiar, já que as mulheres, ao se casarem, perdiam seus nomes de “origem” e passavam a assumir o sobrenome do marido. Essa prática foi lei no Brasil até 1962<sup>33</sup>, mas, ao entrar em vigor o Estatuto da Mulher Casada, as mulheres passaram a ter a opção de adotar ou não o sobrenome do marido após o casamento.

Outro exemplo da manifestação social da dominação masculina é o sufrágio no Brasil, pois, apenas em 1932, foi permitido que mulheres votassem. Ainda assim, o direito era garantido apenas para mulheres brancas, acima de 25 anos, casadas e mediante autorização dos maridos (Karawejczyk, 2014). Somente em 1934 foi instituído o sufrágio universal no país, quando foi permitido o voto a todos e todas, um exemplo para a reflexão acerca das demandas (e diferenças) de tratamento, oportunidades e direitos entre mulheres e homens.

Em busca de refletir sobre as origens da histórica dominação masculina e a construção dos papéis sociais, Beauvoir (2018) indica que, na França, verifica-se a construção da dominação desde a Idade Média, quando mulheres eram proibidas de ter propriedade de terras e direitos políticos. Segundo a filósofa, essa situação começa a mudar na I Guerra Mundial, quando a falta de mão de obra masculina nas fábricas fez com que as mulheres comessem a

---

<sup>33</sup> Em linhas gerais, a Lei 4.121 de 27 de agosto de 1962 coloca o marido como responsável legal pela família, inclusive pela gestão dos bens da mulher e representação judicial em seu nome. Na legislação, estava disposto, ainda, que o marido era responsável por prover material e financeiramente a família, não cabendo à mulher essa obrigação, apesar de ser permitido a ela o trabalho remunerado fora de casa. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/14121.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/14121.htm) Acesso: 02 de set. 2024.

ocupar esses espaços, ampliados a partir da II Guerra Mundial, quando, de maneira geral, cada vez mais as mulheres passam a frequentar a esfera pública.

Nesse sentido, importa pensar tanto em acontecimentos e instituições da vida pública quanto da privada, já que é a divisão de papéis nos âmbitos domésticos e familiares que serve como referência para a forma como a sociedade se estrutura, reafirmada por instituições como escola e igreja.

Alguns(mas) pesquisadores(as), notadamente antropólogos(as), reduziram o uso da categoria de gênero ao sistema de parentesco (fixando o seu olhar sobre o universo doméstico e na família como fundamento da organização social). Precisamos de uma visão mais ampla que inclua não só o parentesco, mas também (em particular, para as sociedades modernas complexas) o mercado de trabalho (um mercado de trabalho sexualmente segregado faz parte do processo de construção do gênero), a educação (as instituições de educação socialmente masculinas, não mistas ou mistas fazem parte do mesmo processo), o sistema político (o sufrágio masculino universal faz parte do processo de construção do gênero). [...] O gênero é construído através do parentesco, mas não exclusivamente; ele é construído igualmente na economia, na organização política e, pelo menos na nossa sociedade, opera atualmente de forma amplamente independente do parentesco (Scott, 1989, p. 22).

Apesar de observar avanços na sociedade com relação à questão do machismo, é necessário refletir sobre a forma como ele se estrutura e seu alcance nas mais diversas esferas culturais e sociais, que impactam na existência das mulheres e em seus papéis sociais. Essa estrutura social, que constrói a “mulher” como inferior ao “homem”, pode levar as mulheres ao autoboicote, seja no mercado de trabalho, nos direitos sociais, na garantia à vida, à maternidade, à dignidade. O simbólico nos leva a pensar que aquele “lugar” não é nosso, que não temos direito a ele ou não somos “boas” o suficiente para estar lá. Essas inseguranças são fruto de uma construção cultural e simbólica dos papéis sociais de gênero a partir da dominação masculina, e “pode levar a uma espécie de autodepreciação ou até de autodesprezo sistemáticos” por parte das mulheres (Bourdieu, 2014, p. 56), especialmente no que concerne à atuação profissional.

Segundo Bourdieu (2014), a dominação masculina é tão antiga que não é possível determinar historicamente as suas origens, mas é resultado de uma visão de mundo específica do homem branco, que se perpetua por meio de mecanismos e instituições sociais como a escola, a família, a igreja e o Estado. Para Scott (1989, p. 23), é possível realizar uma análise histórica em busca de compreender a legitimação das relações sociais por meio da conceituação do gênero.

O gênero é, portanto, um meio de decodificar o sentido e de compreender as relações complexas entre diversas formas de interação humana. Quando os(as)

historiadores(as) procuram encontrar as maneiras como o conceito de gênero legitima e constrói as relações sociais, eles/elas começam a compreender a natureza recíproca do gênero e da sociedade e das formas particulares, situadas em contextos específicos, como a política constrói o gênero e o gênero constrói a política.

Destaco ainda que a família e a escola são lugares privilegiados para essa construção de papéis, visto que, nessas instituições, acontece a experiência precoce da divisão sexual do trabalho, presente desde a infância, e a legitimação do homem dominador. As meninas são incentivadas a brincar de boneca, de casinha, a sentar de pernas fechadas, a estar sempre arrumadas e limpas, sendo estimuladas ao trabalho doméstico, à introspecção, à maternidade, à timidez e aos trabalhos manuais. Os meninos são incentivados a brincar com carrinhos e jogos, a se dedicar à prática esportiva, a experimentar e desafiar seus próprios limites, o que leva à afirmação de características ditas masculinas, como a astúcia, a técnica, o raciocínio e a valorização das relações interpessoais (Bourdieu, 2014; Beauvoir, 2018; hooks, 2018).

Nesse mesmo caminho, na escola, meninas são conduzidas às ciências humanas e à introspecção do pensar, enquanto os meninos são levados às ciências exatas e de maior proeminência social, de modo a “preparar o terreno” de ambos para o papel que se espera que desempenhem em sua vida adulta, familiar e profissional. Desde cedo, meninas são treinadas a ver suas mães como frágeis, dóceis e frívolas, enquanto os pais são vistos como a representação da força e da liberdade. Assim, constroem um imaginário de que o ideal é admitir a superioridade masculina como natural, uma vez eles “cuidam”, “protegem” e são os “provedores” e “defensores” do lar e da família, legitimando e naturalizando a dominação (Beauvoir, 2018).

Essa forma de pensar é centrada na lógica androcêntrica e patriarcal, que se fundamenta na diferença biológica entre os sexos feminino e masculino, construída artificial e arbitrariamente, se constituindo como uma violência simbólica na medida em que impede outras expressões não classificadas na condição *in natura* imposta e socialmente forjada. Assim,

as aparências biológicas e os efeitos, bem reais, que um longo trabalho coletivo de socialização do biológico e de biologização do social produziu nos corpos e nas mentes conjugam-se para inverter a relação entre as causas e os efeitos, e fazer ver uma construção social naturalizada [...] como o fundamento *in natura* da arbitrária divisão que está no princípio não só da realidade como também da representação da realidade (Bourdieu, 2014, p. 14).

Nessa mesma linha, Butler (2021) pontua que não apenas o gênero é uma construção social, mas também o sexo, na medida em que é a sociedade que atribui às genitálias

significados culturais, que vão além de questões biológicas “naturais”, com o único propósito de criar diferenças que perpetuem a dominação e, por conseguinte, a exclusão. Mas, para a perpetuação da diferença, é necessário que ela seja legitimada e reproduzida tanto pelo dominador quanto pelos dominados, por meio da naturalização das diferenças, que faz com que não haja outras formas de agir ou pensar, senão aquela instituída pelo dominador, nos levando a reproduzi-la. Assim, o dominante “cria” o dominado que, por sua vez, legitima a dominação.

Para Bourdieu (2014, p. 24), a principal forma de instituir a dominação é a instituição de um sistema de oposição entre o feminino e o masculino, pelo qual há uma “distribuição bastante estrita das atividades atribuídas a cada um dos dois sexos, de seu local, seu momento, seus instrumentos; é a estrutura do espaço” opondo o público e o privado, o forte e o delicado, a esperteza e a delicadeza, o trabalho remunerado público e a dedicação privada familiar não-remunerada e compulsória, dando caráter natural a essa oposição artificial. Assim, a dominação dos corpos é central para o exercício e a perpetuação da lógica androcêntrica, pois é nela que se opera o controle.

Para Butler (2021, p. 30), na dominação, o corpo a ser dominado é visto de forma passiva, “como um mero instrumento ou meio com o qual um conjunto de significados culturais é em si mesmo uma construção”, que condiciona as pessoas a performarem e imbuírem em seus corpos padrões estabelecidos com base na cisheteronormatividade patriarcal. Dessa maneira, a dominação masculina estabelece que há uma forma corporal de existir que seria normal, correta, de modo que todas as outras, que não se enquadram, são negadas. Assim, os corpos e as existências das mulheres são definidos e construídos simbolicamente, cultural, jurídica e politicamente pela negação, pelo que não são, pela ausência da genitália masculina. A existência dos sujeitos é determinada, então, a partir de um parâmetro forjado externamente, com base em características, expectativas e estereótipos do homem branco, magro, sem deficiências, heterossexual, com estabilidade financeira, provedor da família e do lar, bem-sucedido, de acordo com os parâmetros eurocêtricos capitalistas. Assim, aqueles e aquelas que não se enquadram nesse perfil preestabelecido estão excluídos ou subjugados, tendo sua existência negada.

Essa ideia da construção da dominação masculina e da oposição entre os gêneros é um tanto dicotômica, uma vez que o sexo é uma construção social baseada na reprodução de verdades sobre os corpos, produzidas principalmente pelas ciências biológicas (peso, altura, DNA, genitálias, órgãos reprodutores, hormônios, força física), levando a ampliar a reflexão para a questão de gênero. Para tanto, é importante recorrer a Scott (1989) em busca de

compreender o uso do termo gênero, que indica uma rejeição ao determinismo implícito no uso de termos como sexo ou diferença sexual. Para Scott (1989, p. 7), usar a palavra gênero é

uma maneira de indicar as “construções sociais” – a criação inteiramente social das ideias sobre os papéis próprios aos homens e às mulheres. [...] O gênero é, segundo essa definição, uma categoria social imposta sobre um corpo sexuado. [...] o uso do “gênero” coloca a ênfase sobre todo um sistema de relações que pode incluir o sexo, mas que não é diretamente determinado pelo sexo nem determina diretamente a sexualidade.

Nesse sentido, o gênero é constituído por diversas camadas sobrepostas e dialógicas em constante reconfiguração, marcadas por símbolos, conceitos normativos e identidades conformadas social e coletivamente, com propósitos específicos de exclusão. Até meados do século XX, o termo gênero foi comumente utilizado como sinônimo de “mulher”, ou seja, os estudos de gênero se conformavam no estudo de mulheres (Scott, 1989). A ideia de gênero era utilizada em estudos que tratavam sobre temas de sexualidade, mas é a partir dos anos 1960 e 1970, com a segunda onda do movimento feminista, há uma amplificação do uso do termo como forma de desnaturalizar as diferenças baseadas nos sexos, indicando que elas são sociais, culturais e historicamente situadas (Butler, 2021; Curiel, 2018).

A partir dessa resignificação do gênero, sua compreensão foi cada vez mais ampliada e (re)discutida, passando a se referir a uma miríade complexa de formas de ser e estar, muitas vezes resumidas ao que Beauvoir (2009) indicava como “o Outro”. Ao refletir sobre o que forma e como se define a mulher, a filósofa conclui que, como o mundo e suas percepções são delineados a partir e para a perspectiva masculina e patriarcal, tudo que não fosse homem [branco] e heterossexual era “o Outro”: mulheres, homossexuais, pessoas não brancas, transexuais, travestis, pessoas com deficiência, obesas(os).

Ao falar do “Outro”, é preciso compreender que ele é múltiplo, ou seja, compreende tudo que não se enquadra na cisheteronormatividade do homem branco ocidental e europeu. Contudo, aqui me atenho à reflexão sobre mulheres devido ao recorte proposto para a pesquisa. Dessa maneira, não me debruçarei sobre o arcabouço e a amplitude teórica de elementos que compõem “o Outro” além das mulheres, entendendo-as em sua multiplicidade, a partir do proposto por Spivak (2014, p. 71), que defende que o sujeito subalterno é “irremediavelmente heterogêneo”. Para a dominação se efetivar, é preciso que se construa a antítese do padrão, a negação, aquilo que não se deve ser. Nesse sentido, há um trabalho da Modernidade para a homogeneização do “Outro”, de forma que não seja necessário pensar nas diferenças.

É na esteira dessa homogeneização que se pensa a mulher no singular, como se todas coubessem em uma mesma definição, em uma mesma “caixa”, com características inequivocamente iguais. Assim, assumir a heterogeneidade do sujeito subalterno, o “Outro” de Beauvoir (2009), é o primeiro passo para o entendimento e a aceitação da diversidade como algo fundamental à (re)existência. Segundo Butler (2021, p. 40), o termo mulher não significa algo estanque ou permanente, tampouco uma identidade única. Ele é uma categoria fluida, mutável e plural e, portanto, precisa ser considerado em sua complexidade e profundidade, de modo que é preciso compreender a diversidade e a multiplicidade de identidades que o compõem.

A busca e a defesa da diversidade, garantindo a equidade entre os sujeitos, são objetivos dos feminismos, que devem, sempre, ser pensados no plural, de forma a não anular as especificidades e as diferenças do “ser mulher”. Butler (2021, p. 40) entende que “a unidade da categoria das mulheres não é nem pressuposta nem desejada”, pois a identidade única também é uma forma de silenciamento do “Outro”, porque desconsidera a diversidade.

A construção do entendimento do que compõe a categoria “mulheres” é fundamental para compreender não só a conformação da divisão sexual do trabalho, mas também para identificar a forma como ela se perpetua e a maneira como exclui mulheres de forma interseccional, ou seja, nas sobreposições de marcadores sociais. Portanto, ao refletir sobre mulheres, não é possível pensar que todas são incluídas ou excluídas de maneira uniforme, tendo em vista que as deficientes, negras, indígenas e transexuais têm trajetórias e oportunidades distintas das vivenciadas pelas brancas, por exemplo.

Essa sobreposição de marcadores sociais, bem como o entendimento de que são fundamentais para a análise de questões sociais, pode ser nomeada de interseccionalidade. Akotirene (2019) define interseccionalidade como um conceito que considera os diversos marcadores sociais, como raça, classe e gênero, para a análise de oportunidades e exclusões. Segundo a autora, o termo foi usado pela primeira vez em 1989, por Kimberlé Crenshaw, jurista norte-americana que estudou um processo judicial movido por uma mulher negra contra a *General Motors*, nos Estados Unidos. O termo interseccionalidade surge como uma forma de dar visibilidade às mulheres negras, que não eram representadas nem pelos feminismos (que reivindicavam demandas e anseios das mulheres brancas), nem pelo movimento negro (que dava voz aos homens negros, mantendo as mulheres negras silenciadas e invisibilizadas). O termo, então, deixa exposta a “inseparabilidade estrutural entre racismo, capitalismo e cisheteropatriarcado – produtores de avenidas identitárias em que mulheres

negras são repetidas vezes atingidas pelo cruzamento e sobreposição de gênero, raça e classe, modernos aparatos coloniais” (Akotirene, 2019, p. 14).

Apesar de ter sido nomeada por Chenshaw, a interseccionalidade já era uma questão problematizada por muitas feministas negras nas décadas de 1970 e 1980 como Lélia Gonzalez, Ângela Davis, Patrícia Hill Collins e bell hooks<sup>34</sup> (hooks, 2018, p. 170). O termo denomina a sobreposição de marcadores sociais por “sistemas articulados com a dominação”, conceitos que trazem as bases teóricas e metodológicas feitas por e para os “Outros”, colocando em xeque as abordagens eurocêntricas, e justificando as diferenças de oportunidades e o racismo estrutural que sustentam a sociedade ocidental (Akotirene, 2019; hooks, 2018). Não por coincidência, as mulheres negras são maioria entre aquelas que ocupam postos de trabalho informais, precários, com baixa remuneração, e chefiam famílias sem a presença paterna, por exemplo.

Nesse sentido, é importante pontuar que, ao se referir à “mulher”, as demandas por direitos e o feminismo universalizante se referem à categoria “mulher branca”, excluindo a multiplicidade de possibilidades dos corpos femininos. Ao universalizar o “ser mulher”, no singular e, da mesma forma, o feminismo, grande parte das mulheres têm suas vozes silenciadas e suas demandas e especificidades invisibilizadas. Sobre essa categorização de “mulher”, Lugones (2014, p. 942) aponta que

a lógica categorial moderna constrói categorias em termos homogêneos, atomizados, separáveis, e constituídos dicotomicamente. [...] Assim, ‘mulheres’ refere-se a mulheres brancas. ‘negros’ refere-se a homens negros. Quando se tenta entender as mulheres na interseção entre raça, classe e gênero, mulheres não brancas [...] são seres impossíveis. São impossíveis porque não são nem mulheres burguesas europeias, nem machos indígenas.

Retomo aqui a questão dos movimentos de mulheres brancas pelo sufrágio feminino, pois, durante muitos anos, manteve-se a proibição do voto para mulheres negras. Em 1881, foi permitido que mulheres que tivessem renda e/ou diploma votassem, porém, na prática, isso não acontecia, pois elas eram proibidas pelos presidentes das mesas eleitorais, no ato da votação. Em 1931, houve uma reformulação do sistema eleitoral brasileiro, quando ficou

<sup>34</sup> Como forma de transgressão e aplicação de suas teorias de inclusão e horizontalidade de pensamento, bell hooks optou por usar seu nome em letra minúscula, ao contrário do que ditam as regras gramaticais: “espécie de puxão de orelha afetuoso, desses que as irmãs mais velhas dão, que bell hooks me ensinou que o feminismo, aquele que realmente importa, é para todo mundo. [...]. Ao insistir em ser letra minúscula, bell hooks ampliou suas palavras (escritas e faladas), bem como as palavras que vieram antes dela, ajudando a pavimentar esse caminho que estamos percorrendo – e sobre o qual ainda há muito o que dizer. Ao se fazer pequena, bell hooks deu a justa medida dos seres e das coisas. Do indivíduo, do coletivo, da comunhão, do mundo a ser mudado. E mais. Lembrou que a justa medida pode e deve ser múltipla, complexa, diversa, heterogênea” (Santos, 2021).

definido que “apenas as mulheres viúvas ou solteiras com renda própria poderiam votar. As mulheres casadas, mesmo que também tivessem renda própria, fruto de atividade profissional, só poderiam votar se autorizadas pelo marido” (Marques, 2019, p. 108). Nesse período, mulheres negras ainda eram proibidas de votar, sendo permitido que elas votassem apenas em 1932, quando foi instituído o sufrágio universal, pelo presidente Getúlio Vargas<sup>35</sup>.

Portanto, o movimento pelo sufrágio feminino no Brasil, embora considerado universal, de fato, configurou-se como uma luta de mulheres brancas para mulheres brancas. Esses dois exemplos mostram que toda pessoa oprimida também pode agir como opressora, a depender da situação em que se encontra (hooks, 2018).

Para bell hooks (2018), em um dado momento, o movimento feminista ocidental entendeu que a raiz de todas as opressões servia ao sexismo patriarcal, em detrimento de questões de raça, o que leva a uma hierarquização da opressão. Assim, hooks (2018) aponta que é preciso defender a multiplicidade e a articulação de marcadores sociais, de modo que seja possível interpretar e reivindicar direitos e acessos, sendo a luta contra o patriarcado o ponto comum entre todos os movimentos anti-hegemônicos, embora cada um atue sob sua ótica e perspectiva de opressão.

Essa demanda pelo reconhecimento das diferenças é a marca dos feminismos dos anos 1970 e 1980, que reivindicam a pluralidade de conceitos e a amplitude do termo “mulher”. Esse aspecto levou à reflexão sobre a importância de compreender o termo “mulheres”, no plural, de forma não universalizante, de maneira que, ao reivindicar igualdade, não se anulem as diferenças. Caso contrário, os movimentos feministas incorreriam no mesmo erro de outrora, negando a multiplicidade de corpos e de existências possíveis:

O oposto de igualdade é desigualdade - que leva à discriminação - e por isso não seria preciso escolher entre isto ou aquilo, mas pensar que não se deve nem abandonar o direito à diferença, nem o direito à igualdade. [...] submeter a mulher a uma identidade humana - sem considerar suas diferenças - seria voltar no tempo em que a história dos homens era suposta como a história universal. [...] a tensão entre identidade de gênero e identidade individual não pode ser resolvida, é uma consequência das formas pelas quais a diferença é utilizada para organizar a vida social (Rodrigues, 2014, p. 369).

---

<sup>35</sup> Após o golpe de Estado que destituiu o então presidente da república Washington Luís, Getúlio Vargas assumiu a presidência já com planos de implementar uma reforma nas leis eleitorais que vigoravam na época. Durante o processo de revisão do Código Eleitoral, já havia um forte movimento organizado de mulheres sufragistas que, ao identificar as possíveis reformas, pressionou o presidente para a liberação do voto feminino. Vargas, então, publica, em 24 de fevereiro de 1932, o novo código, por meio do qual passa a ser garantido que as mulheres possam votar (Marques, 2019).

Assim, as lutas e demandas feministas precisam se ater à diversidade e não à unidade de forma, de modo a não incorrer no mesmo erro da Modernidade, de homogeneizar tudo o que é diferente. A demanda feminista é, então, por equidade e não por igualdade, já que é preciso dar condições diferentes a pessoas diferentes, como forma de nivelar as oportunidades.

Um exemplo de movimento pela equidade é a obrigatoriedade de candidaturas femininas em todos os partidos políticos que concorrem às eleições, tanto para cargos do poder executivo quanto legislativo, o que é garantido pela obrigatoriedade de destinar 30% dos recursos do fundo eleitoral para candidaturas femininas (Brandão, 2022). No entanto, sem a reflexão sobre os impactos positivos gerados pela maior diversidade na política, nos cargos de gestão, nos cursos de graduação, nos cargos de docência e em tantos outros atualmente ocupados majoritariamente por homens, pouco avançaremos. Para tal, é preciso compreender a construção social das diferenças étnicas e de gênero, pois elas explicam o porquê das desigualdades percebidas ainda hoje.

#### **4 O MERCADO DE TRABALHO E AS BARREIRAS PARA A ASCENSÃO PROFISSIONAL DAS MULHERES**

Para Scott (1989), estudar gênero significa entender a raiz das desigualdades contemporâneas, pois é uma forma de pensar não só na sexualidade, mas também nas relações sociais. Lugones (2014) indica que a construção do gênero é uma imposição da colonialidade, como forma de hierarquização da existência humana, sendo necessário olhar para essa hierarquização a partir da interseção de marcadores sociais como gênero, classe, raça e sexualidade. Isso também precisa ser levado em conta ao refletir sobre as mulheres no mercado de trabalho e sobre a divisão sexual do trabalho, a partir da qual papéis de gênero determinam as ocupações e as remunerações.

Segundo dados reunidos por Cotrim, Teixeira e Proni (2020), desde o censo de 1872, é perceptível a importância da atuação profissional de mulheres no mercado de trabalho brasileiro, seja como pessoas escravizadas ou desempenhando trabalho remunerado, em geral, exercido por mulheres de baixa renda. Até a década de 1970, a participação feminina no volume total de trabalhadores/as brasileiros/as não se alterou significativamente, saindo de 16,7%, em 1920, para apenas 18,5%, em 1970. No entanto, os autores identificaram que, de 1970 a 2010, o crescimento foi significativo, quando atingiu 48,6%. Esse crescimento tem causas complexas e inter-relacionadas, mas é importante pontuar as lutas políticas no período da Ditadura Militar brasileira (1964-1985); a industrialização do país e os movimentos feministas que lutavam por direitos e igualdade civil para mulheres, no Brasil e no mundo.

Um dos frutos da luta política por igualdade de direitos está refletido na Constituição Federal de 1988 que, em seu artigo 5º, indica que homens e mulheres são iguais perante a lei e, no artigo 7º, proíbe a distinção salarial com base no sexo, cor e/ou estado civil (Brasil, 1988). No entanto, apesar de importantes garantias constitucionais, a realidade ainda apresenta desigualdades latentes.

Segundo dados do censo de 2022, as mulheres representam 51,5% da população brasileira (Cardoso, 2023), o que está refletido, também, na porção de “pessoas em idade para trabalhar”, em que elas representam 51,7% da população. No entanto, ao verificar o percentual de pessoas que efetivamente estão inseridas no mercado de trabalho, os homens são maioria, ocupando 57,2% das vagas disponíveis (IBGE, 2023).

Apesar de o número de homens trabalhando ainda ser significativamente maior, o número de mulheres ocupando postos de trabalho no Brasil é algo que vem crescendo desde a segunda metade do século XX. Há várias razões para esse aumento, mas podem ser citadas

como preponderantes as lutas femininas pela igualdade de gênero; oportunidades no mercado de trabalho; sufrágio universal; redução no número de filhos e direito e normalização do uso de contraceptivos, distribuídos gratuitamente pelo Sistema Único de Saúde (SUS) no Brasil.

Ao se referir a “trabalho”, geralmente fala-se sobre a atividade em que há remuneração em troca das horas trabalhadas. No entanto, essa noção precisa ser expandida quando se refere ao trabalho de mulheres, uma vez que elas são majoritariamente responsáveis pelas tarefas domésticas e cuidados familiares, atividades não remuneradas e que, muitas vezes, são executadas no horário de “descanso” do trabalho formal remunerado. Essa dupla responsabilidade faz com que elas acumulem demandas do trabalho remunerado e do lar, levando-as a trabalhar semanalmente até o dobro de horas em relação aos homens (IBGE, 2021). Para aprofundar as reflexões sobre as atividades realizadas por mulheres, Hirata (2010, p.2) propõe o alargamento da noção de trabalho que,

no caso da Divisão Sexual do Trabalho, é um conceito ampliado, que inclui o trabalho profissional e doméstico, formal e informal, remunerado e não remunerado. Assim, falar de novas configurações [da divisão sexual do trabalho] remete ao universo tanto do trabalho profissional quanto do doméstico, do assalariado e do gratuito. [...] As responsabilidades tradicionais das mulheres pela educação das crianças estruturam mercados de trabalho que são desvantajosos para as mulheres, resultando em um poder desigual no mercado econômico, que, por sua vez, reforça e exacerba o poder desigual na família.

Essa construção das tarefas familiares e domésticas como de responsabilidade exclusiva da mulher faz com que, ao ingressarem no mercado de trabalho, elas sejam levadas a ocupar cargos relativos a educação, saúde, cuidados, serviços e assistência social, interpretados como aqueles cujas características assemelham-se ao trabalho doméstico, necessitando, assim, das ditas “habilidades femininas” (Bourdieu, 2014). Por conseguinte, apesar de fundamentais para a sociedade, essas atribuições possuem menor remuneração e são vistas como secundárias no mercado produtivo formal.

Um reflexo disso é a frequência com que podemos identificar a relação entre as habilidades de gênero e a profissão/trabalho desempenhado por mulheres e homens, o que reflete não apenas a divisão sexual do trabalho entre as profissões, mas, também, as subdivisões dentro delas. Na docência, por exemplo, essa divisão fica clara: é mais comum identificarmos mulheres que atuam na docência da educação infantil, de modo que a atuação profissional se confunde com a demanda de cuidados com as crianças - é necessário contar histórias, trocar fraldas, ensinar a dançar, promover festas para as famílias, colocar para dormir, ajudar na alimentação e até mesmo dar banho nas crianças da turma da qual a docente

é responsável. Em geral, esses cargos são ocupados por mulheres formadas no curso de Pedagogia e/ou Magistério, com salários consideravelmente baixos (Basso, 2024). Na docência de ensino superior, é mais comum encontrarmos professores homens, principalmente em cursos de ciências exatas, em que não há relação de cuidado entre docente e discente, mas uma relação de aprendiz e professor, com salários consideravelmente mais altos e que auferem, inclusive, status social.

Remontando a tempos históricos pré-industriais, é preciso ressaltar que as mulheres já exerciam função econômica para subsistência das famílias. Enquanto o trabalho não era realizado em troca de remuneração e dava fruto em produtos e bens de subsistência, a mulher exercia tarefas fundamentais na agricultura, na fermentação de bebidas, na produção de manufaturas e no trabalho em mercados e oficinas. Até a Revolução Industrial, a produtividade não é alta e, portanto, não era necessário “excluir as mulheres do sistema produtivo. Seu trabalho é ainda necessário para garantir a ociosidade das camadas dominantes” (Saffioti, 1976, p. 18).

No entanto, à medida em que se instaura o sistema capitalista de produção, principalmente a partir da Revolução Industrial produzida na Inglaterra no século XIX, mulheres e crianças do proletariado passam a ser mão de obra fundamental, pois recebiam remuneração mais baixa que os homens, gerando mais lucro para os proprietários dos meios de produção. Esse fator era baseado no machismo estrutural, que apontava que a mulher tinha habilidades inferiores às dos homens e, por isso, poderia ser mal remunerada (Saffioti, 1976). Obviamente essa é uma maneira simplista de verificar e justificar a razão pela qual mulheres têm remunerações mais baixas, contudo, o machismo estrutural e o desenvolvimento das máquinas permitiram aos donos dos meios de produção intensificar o uso de mão de obra de mulheres e crianças, oferecendo baixas remunerações. Nesse contexto, ampliou-se a massa de homens desempregados, que, por sua vez, culpabilizavam as mulheres pela situação (Saffioti, 1976).

No início do século XX, as mulheres foram conquistando mais espaço no mercado de trabalho, impulsionadas pelo capitalismo, que necessitava da ampliação do mercado consumidor e de trabalhadores/as com mão de obra barata. Essa mudança demandou uma nova concepção da condição feminina, mas manteve as mulheres em ocupações desvalorizadas:

A forma como homens e mulheres se inserem no mundo do trabalho é determinada pela maneira como o trabalho doméstico é realizado em cada sociedade. [...] as funções preferencialmente atribuídas às mulheres são vistas como um

prolongamento de seus atributos naturais e isto é usado como justificativa para receberem menores salários. [...] Mesmo em ocupações com forte presença feminina há claras desvantagens para as mulheres, quando comparadas as remunerações e o status de homens e mulheres (Cotrim; Teixeira; Proni, 2020, p. 2).

Uma interpretação possível para o trabalho feminino fora de casa ser mal remunerado é que, por ser algo “nato”, natural, obrigatório e essencial para a existência das mulheres, não haveria sentido oferecer-lhes boa remuneração, uma vez que a tarefa seria executada nos lares, independentemente da remuneração. Além disso, essas tarefas do cuidado, como podemos chamar aquelas realizadas no âmbito familiar, não demandariam conhecimentos profundos, estudo, desenvolvimento intelectual ou relacionamento interpessoal para serem realizadas, haja vista o cuidado de enfermos, que seriam, por exemplo, prescritos por médicos e apenas cumpridos e supervisionados pelas mulheres gestoras do lar.

Segundo Butler (2021, p. 19), “o sujeito é uma questão crucial para a política, pois os sujeitos são invariavelmente produzidos por via de práticas de exclusão que não aparecem, uma vez estabelecida a estrutura jurídica da política”, ou seja, há uma normatização política que constrói, reafirma e sustenta toda exclusão: as leis são criadas pelos homens brancos e para eles. Essa normatização se dá pelas leis, propriamente ditas, mas também pela linguagem e pelos símbolos sociais de poder. Dessa maneira, não só o gênero é construído socialmente, mas também a diferença entre sexos, de modo a reafirmar o lugar de dominantes e dominados, assim como a construção e a percepção dos gêneros e a forma como eles estruturam a divisão sexual do trabalho.

Um exemplo para explicitar a relação entre a política, as leis, a divisão sexual do trabalho e a forma como o texto de igualdade da Constituição Federal de 1988 ainda não está refletido na realidade brasileira é a atual legislação sobre a licença após o nascimento de um bebê. O artigo 6º da Constituição coloca como direito social exclusivamente o direito à maternidade e à infância, negando a isonomia entre progenitores ao não indicar a paternidade também como direito. Ao garantir a licença maternidade de 120 dias apenas para a mulher, a legislação reafirma o entendimento sexista de que as obrigações com o nascimento de um bebê não são equânimes, pois coloca como papel exclusivo da mãe o cuidado nos primeiros meses de vida da criança. Além disso, priva a criança da criação de laços profundos com o progenitor, assim como corrobora a divisão sexual do trabalho, reafirmando a mulher como a responsável pelo cuidado e o homem, o provedor, privando também o pai da criação de laços com o bebê em seus primeiros meses de vida.

Outro ponto importante é que apenas a progenitora recebe estabilidade durante todo o período de gestação, até a criança completar 5 meses. Assim, obviamente, o pai não se dedicará tanto à criança quanto a mãe, uma vez que precisa garantir seu emprego e renda, não possui estabilidade e ambos precisam garantir o sustento da família. Na atual estrutura socioeconômica das famílias no Brasil, a composição da renda do casal é primordial para a estabilidade financeira da família, não sendo mais a regra os casos em que o pai é o único provedor.

Diferente do Brasil, há países como Rússia, Mongólia, Estônia, Finlândia, Alemanha, Itália, Portugal e Suécia em que essa licença é denominada licença parental, de modo que qualquer um dos dois pode tirar o período garantido por lei para cuidado do bebê, podendo haver um acordo entre os progenitores para definição de qual dos entes irá usufruir do benefício (Teodoro, 2017).

Nessa linha, as mulheres são preteridas em relação aos homens quando estão em idade reprodutiva, visto que o empregador poderá, sob proteção da lei, ficar por cerca de 14 meses sem a presença da trabalhadora (somando-se os de gestação e os da licença-maternidade). Essa proteção legal acaba tendo um efeito reverso, pois, na lógica capitalista, a mulher acaba sendo considerada uma mão de obra mais cara que o homem. Nesse sentido, Teodoro (2017) defende que a solução seria a extensão dos benefícios da garantia do emprego aos homens, reestabelecendo a isonomia de condições no mercado de trabalho. Para ela, o direito do trabalho das mulheres, no Brasil, teve

efeito contrário daquele esperado pelo legislador, ocasionando um afastamento da mulher do mercado de trabalho e a degradação das suas condições laborais, fortalecendo as desiguais divisões de tarefas domésticas e perpetuando a cultura patriarcal da sociedade brasileira. Nessa perspectiva, ao mesmo tempo em que as garantias direcionadas exclusivamente às mulheres mostram-se aptas a garantir sua permanência no mercado de trabalho enquanto grávidas, possuem o efeito rebote de excluí-las, preteri-las e discriminá-las tão logo se esgote a estabilidade. Seus desejáveis efeitos protetivos e emancipatórios em relação à mulher são subvertidos, e o resultado prático obtido é a intensificação da segregação da mão-de-obra feminina no mercado de trabalho – seja na ala dos desempregados ou na ala dos ocupantes de empregos precários (Teodoro, 2017, p. 16).

Proponho essa reflexão de modo a exemplificar como a divisão sexual do trabalho, na qual as mulheres estão destinadas às tarefas domésticas e ao cuidado e os homens, ao trabalho remunerado fora de casa, está refletida e garantida pela legislação brasileira. Esse aspecto gera profundos impactos na contratação (ou não) de mulheres, assim como nas relações parentais e na reafirmação das posições sexistas no mercado de trabalho. Sob essa lógica, seria “justo” remunerar mulheres com salários mais baixos, afinal, elas têm o “privilégio” da garantia de

trabalho durante a gestação e de se ausentar do trabalho para levar as crianças ao médico, por exemplo, fazendo com que seja necessário que outro profissional ocupe seu lugar e desenvolva suas tarefas durante os períodos de afastamento.

Assim, mesmo com um crescimento significativo e a formalização da atuação feminina no mercado de trabalho remunerado formal, as desigualdades de oportunidades e salários persistem, principalmente quando consideramos marcadores sociais de classe, raça e gênero, o que fica explícito ao nos debruçarmos sobre dados e informações sobre a presença de mulheres em cargos de liderança, pois, de maneira geral, elas são minoria nessas posições.

#### **4.1 As mulheres e o mercado formal de trabalho**

Como apresentado no tópico anterior, a atuação de mulheres no mercado de trabalho brasileiro tem crescido ano a ano. Contudo, esse crescimento não significa que a ascensão hierárquica tenha aumentado na mesma proporção. Henderson, Ferreira e Dutra (2016, p. 490) analisaram a hierarquia de corporações com atuação no Brasil e verificaram um afinilamento, ou seja, “as mulheres são encontradas em menores proporções conforme aumentam as atribuições de liderança e comando nas organizações”. Oliveira *et al.* (2018, p. 2) apontam que o “preconceito de gênero; menor credibilidade pelo fato de o mundo dos negócios ser mais tradicionalmente associado a homens; [...] e dificuldades para conciliar demandas da família e do empreendimento são apresentados como fatores limitantes” para a ascensão profissional de mulheres. Isso vem sendo denominado de “teto de vidro”, metáfora que busca explicar o motivo pelo qual mulheres não conseguiriam atingir altos cargos de liderança no mercado de trabalho.

A partir dos anos 1970, há um crescimento no nível de escolaridade feminina, não apenas no Brasil, mas no mundo, de maneira que as mulheres conquistaram níveis de escolaridade superiores aos dos homens, mantendo-se em constante capacitação e atualização para atuação no mercado de trabalho. Segundo Moraes, Silva e Sieber (2024, p. 4), a partir de 1930, as mulheres começam a ser efetivamente inseridas nas salas de aula no Brasil, mas, apenas em 1990, há políticas efetivas para redução do analfabetismo e sua permanência na escola. De acordo com as pesquisadoras, “na virada do século XIX para o XX, [as mulheres] eram em sua maioria (80%) analfabetas. No século XXI, elas alcançam mais anos de escolaridade que a população masculina”. No entanto, é preciso analisar quais mulheres conseguem permanecer na escola e quais elementos socioeconômicos influenciam essa permanência e a constante ampliação nos graus de escolaridade.

Ao refletir sobre os dados de escolaridade da população, em geral, tende-se a universalizar as informações, sem aprofundamentos sobre diversidade e disparidade entre os grupos sociais. Quando indicamos o fato de que as mulheres alcançam maiores níveis de escolaridade do que os homens, é preciso dizer quais são essas mulheres. De fato, a interseccionalidade opera diretamente no grau e na forma de acesso à escola, já que as mulheres brancas, urbanas, cisgêneras e jovens (Moraes, Silva; Sieber, 2024) conseguem permanecer estudando por mais tempo, o que tem relação com diversos fatores, tais como a disponibilidade de escolas com fácil acesso (próximas às residências ou com transporte que as conduza à escola), mas também as condições econômicas e culturais dessas mulheres. Esse fator é importante para a análise do que é dito e percebido pelas mulheres que integram a pesquisa, uma vez que são, majoritariamente, mulheres brancas, urbanas, casadas, heterossexuais e que se identificam como cisgêneras.

Mulheres e homens negros são maioria na parcela da população que não conclui todos os anos do ensino básico, o que se reflete em sua inserção e manutenção no mercado de trabalho, uma vez que a escolaridade está diretamente relacionada ao acesso a vagas bem remuneradas e com possibilidades de crescimento profissional. Esse abandono está relacionado a diversos fatores, porém Moraes, Silva e Sieber (2024) citam como fatores preponderantes a necessidade de deixar os estudos para começar a trabalhar e auxiliar no sustento familiar, no caso de homens negros; a maternidade precoce e a demanda por cuidados familiares e domésticos, no caso de mulheres negras.

As mulheres continuam sofrendo mais com o desemprego e a precariedade do trabalho do que os homens. Mas as mulheres negras sofrem ainda mais que as brancas, o que pode ser a causa da diferença de escolaridade e de oportunidades, já que as mulheres brancas apresentam maiores níveis de escolaridade que as negras. Como consequência, as pessoas brancas tendem a ter rendas superiores às negras (IBGE, 2019), uma desigualdade que é fruto do racismo estrutural e impede pessoas negras de terem oportunidades e acesso semelhantes ao das pessoas brancas (Passos, 2010). Segundo Sílvia Almeida (2019, p. 33),

o racismo é decorrência da própria estrutura social, ou seja, do modo 'normal' como se constituem as relações políticas, econômicas, jurídicas e até familiares, não sendo uma patologia social e nem um desarranjo institucional. O racismo é estrutural. Comportamentos individuais e processos institucionais são derivados de uma sociedade cujo racismo é regra e não exceção.

Apesar de serem a maioria na população brasileira, pessoas pardas e negras têm menos acesso à educação de qualidade, sendo maioria entre analfabetos e aqueles que abandonam a

escola em seus anos iniciais, o que as conduz à precariedade não apenas do ensino, mas do acesso a saúde, moradia, saneamento básico, lazer e a empregos formais.

É fato que, quanto maior a escolaridade, maior a média salarial e a chance de acesso a postos formais de trabalho, com boa remuneração. Assim, com menos acesso à escolaridade, a sobreposição de marcadores sociais de raça e escolaridade faz com que a população negra acesse vagas com baixa remuneração e esteja mais suscetível à precarização do que as pessoas brancas. Esse fator é potencializado quando se trata de mulheres negras, que acessam menos o ensino superior do que homens negros, mulheres brancas e homens brancos (Valverde; Stocco, 2009), o que faz com que tenham rendas ainda mais baixas.

Enquanto, em 2014, as mulheres ultrapassaram pela primeira vez o patamar de 70% da renda masculina, as mulheres negras ainda não haviam alcançado 40% da renda dos homens brancos. Essas diferenças estão em praticamente todos os setores de atividades e ocupações, o que remete a um grande desafio para a formulação de políticas para além do mercado de trabalho (Cotrim; Teixeira; Proni, 2020, p. 9).

Dessa forma, ao refletir sobre a inserção de mulheres no mercado de trabalho, é mister tratar da interseccionalidade, uma vez que a discriminação e as diferenças nos rendimentos e acessos, principalmente quando se trata de cargos hierarquicamente elevados, não ocorre de forma homogênea. De maneira geral, quando mulheres atingem cargos hierarquicamente elevados, têm salários significativamente inferiores aos de homens que ocupam as mesmas posições, mesmo que elas tenham escolaridade mais elevada e dediquem mais horas de trabalho semanais às tarefas profissionais (Hirata, 2010, 2014, 2018), sendo a diferença ainda maior quando se trata de mulheres negras.

Dados coletados pelo IBGE (2021, p. 4) mostram que as diferenças salariais variam de acordo com a posição profissional ocupada

Em 2019, as mulheres receberam 77,7% ou pouco mais de  $\frac{3}{4}$  do rendimento dos homens. A desigualdade de rendimentos do trabalho (CMIG 13) era maior entre as pessoas inseridas nos grupos ocupacionais que auferem maiores rendimentos, como diretores e gerentes e profissionais das ciências e intelectuais, grupos nos quais as mulheres receberam, respectivamente, 61,9% e 63,6% do rendimento dos homens.

Hirata (2010) aponta que, além de discutir as diferenças salariais entre homens e mulheres, bem como entre pessoas brancas e negras, é preciso pensar nas diferenças específicas em cada um dos grupos. Segundo a autora, há uma polarização na ocupação feminina, pois de um lado é possível identificar uma minoria de mulheres em altos cargos de gestão, e de outro, em trabalhos precarizados e informais, a exemplo das empregadas

domésticas e diaristas, o que amplifica as diferenças a partir dos marcadores sociais, tanto entre homens e mulheres, quanto entre mulheres brancas e não brancas.

Outro ponto que impacta significativamente a atuação de mulheres no mercado de trabalho é a composição familiar. Segundo o IBGE (2021), atualmente as mulheres correspondem a 54,5% da força de trabalho brasileira e, dessas, 67,2% não têm filhos de até 3 anos (residentes no mesmo domicílio), o que pode ser um indicativo da forma como a vida profissional influencia a vida familiar e vice-versa. Isso porque, desde os anos 1970, a taxa de fecundidade tem caído sistematicamente, ao passo que a participação das mulheres no mercado de trabalho tem crescido.

Em pesquisas realizadas em diversas partes do mundo (Dinamarca, Suécia, Alemanha, Áustria, Reino Unido, Estados Unidos e Chile), é possível identificar que, após o nascimento do primeiro filho, é comum que as mulheres tenham queda em seu rendimento e não o recuperem mesmo após anos do nascimento desse filho. Segundo Lima, Vaz e Gonçalves (2021), essa queda pode chegar a 30% do rendimento anterior à maternidade, o que não acontece com os homens. No entanto, a pesquisa indica que a medida em que os filhos crescem e se tornam cada vez menos dependentes da mãe, o impacto da maternidade na atuação profissional das mulheres diminui, reduzindo a taxa de desemprego e a atuação em posições com carga horária reduzida.

É comum, também, identificar a mudança na carreira de muitas mulheres que, após terem filhos, reduzem sua carga horária de trabalho para meio período, como forma de conciliar a vida profissional com a vida familiar e o cuidado com os filhos, o que não é identificado na trajetória de homens pais no mercado de trabalho (Lima; Vaz; Gonçalves, 2021). Segundo as pesquisadoras, o impacto da maternidade na vida de mulheres profissionais é tão significativo que é possível usar o termo “penalidade pela maternidade”, indicando a ideia de que as mulheres sofrem consequências negativas ao se tornarem mães. No entanto, esse impacto é maior em posições de trabalho que demandam baixa qualificação:

Por mais que os custos salariais após o nascimento de um filho, especialmente na primeira infância, sejam maiores para as mulheres altamente qualificadas, tanto a mudança para o trabalho de meio período, quanto a ausência temporária do mercado de trabalho são mais comuns entre as mulheres de baixa qualificação (Lima; Vaz; Gonçalves., 2021, p. 6).

Para as mulheres que ocupam cargos mais elevados na hierarquia profissional, os impactos ainda são consideráveis, pois tendem a receber menos promoções e ter seu reconhecimento diminuído após a maternidade, o que pode ser uma das diversas causas da

baixa quantidade de mulheres que ocupam cargos hierarquicamente elevados, principalmente no que concerne às grandes corporações. Aqui vale um adendo sobre o formato de trabalho e de contratação. Em tempos de constantes mudanças nas relações de trabalho, com a flexibilização das relações trabalhistas, aumento no volume de prestadores de serviços terceirizados e empregos informais (motoristas por aplicativo e entregadores de aplicativo são grandes exemplos da informalidade do trabalho na atualidade) (Santos, 2018), em geral, os altos cargos de liderança possuem vínculo empregatício com as empresas e espaços geridos por eles, uma vez que se trata de ocupações que demandam dedicação integral, com acesso a informações confidenciais e estratégicas que podem impactar o futuro da organização. Além disso, na atualidade, as pessoas têm permanecido cada vez menos tempo em um mesmo emprego, mudando diversas vezes ao longo da carreira, o que não ocorre com frequência entre as gestoras que, em sua maioria, fazem carreira nas instituições geridas por elas, tendo, muitas vezes, atuado em cargos inferiores na mesma empresa antes de assumirem a liderança.

A participação de mulheres no mercado de trabalho formal, produtivo e remunerado cai consideravelmente quando elas se tornam mães. Em comparação com mulheres com a mesma formação e situação social, mulheres sem filhos tendem a ter maiores salários que mulheres com filhos. Essa relação trabalho-salário-maternidade varia de acordo com a idade e a quantidade de filhos: quanto mais jovens os filhos e maior o número de crianças, maiores os impactos. Segundo Guiginski e Wajnman (2019, p. 15), “ter um filho em idade pré-escolar diminui as chances de a mulher estar no mercado de trabalho em 52,2%; e ter dois ou mais filhos em idade pré-escolar reduz essa chance em 73,5%, em comparação com aquelas que não têm filhos”.

Além de impactar a presença das mulheres no mercado de trabalho, o fator “filho(s)” também afeta o tipo de trabalho, quando elas permanecem atuando profissionalmente, aumentando a chance de terem trabalhos precários, subemprego, postos de trabalho com carga horária reduzida, atuação no mercado informal, trabalho como autônoma. No entanto, o contrário acontece com homens: quanto maior o número de filhos e quanto menos idade eles têm, maiores os índices de participação no mercado de trabalho em relação aos homens sem filhos e sem cônjuges. Segundo as autoras,

[...] a probabilidade de participação no mercado de trabalho se eleva com a presença de filhos, em comparação aos homens sem filhos. Dois ou mais filhos em idade escolar, por exemplo, aumentam em 40,2% as chances de participação masculina. Quanto à presença de cônjuge, também são observadas diferenças entre mulheres e homens. Para elas, ter cônjuge associa-se a uma redução de 59,0% nas chances de

participação e, para eles, aumenta as chances de oferta de trabalho em 73,6% (Guiginski; Wajnman, 2019, p. 15).

Essa constatação apresenta diferentes pontos para o debate, mas uma fica latente: com a constituição de uma família heterossexual composta pelas figuras paterna e materna, em que a mãe é levada, na maioria dos casos, a abandonar o mercado formal de trabalho, é necessário que o pai se dedique à atuação remunerada de forma a ser o provedor financeiro da família, o que reafirma os estereótipos de gênero, a divisão sexual do trabalho e a penalidade pela maternidade. Mas essa penalidade não está restrita à maternidade, visto que também atinge a responsabilidade pelo cuidado familiar, segundo a clássica divisão sexual do trabalho. A presença de pessoas idosas, pessoas com deficiência e/ou cônjuges também impacta negativamente a permanência da mulher no mercado de trabalho, pois ela é “naturalmente” responsabilizada pelo cuidado familiar.

Nesse contexto, Guiginski e Wajnman (2019) consideram fundamentais marcadores de gênero, parentesco, classe social e sexualidade. Assim, são tecidas generalizações delicadas e que precisam de reflexão mais aprofundada, já que mulheres negras, por exemplo, tendem a ser expostas aos impactos da divisão sexual do trabalho e da classe social de maneira mais profunda que mulheres brancas de modo geral. Além disso, as autoras focalizam a discussão em mulheres e homens, dando a entender que o estudo se debruça sobre pessoas heterossexuais, sem considerar a variável sexualidade na análise: qual seria o impacto da maternidade e da divisão sexual do trabalho em casais homoafetivos, em que não há a diferenciação clássica por gênero entre os cônjuges.

Apesar de ser frequente a ideia de que o abandono do trabalho remunerado é uma necessidade por parte das mulheres que se tornam mães, é preciso considerar, também, que há mulheres que optam por deixar de trabalhar para se dedicar aos filhos. Essa escolha pode ser fruto de diversos fatores, tais como: estabilidade financeira conquistada antes da maternidade; vontade de se dedicar à rotina dos filhos de maneira mais próxima; ou ausência de rede de apoio familiar, levando-as a optar por cuidar dos filhos ao invés de pagar por uma rede de apoio (seja babá, funcionárias ou escola/creche), mesmo que haja condições financeiras. Contudo, apesar de não estar explícita, a divisão sexual do trabalho está presente mesmo quando as mulheres têm liberdade para escolher parar de trabalhar.

#### 4.2 Barreiras enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho: metáforas e seus usos

Para Correa-Silva e Gonçalves (2020), mesmo que as mulheres estejam inseridas no mercado profissional e cada vez ocupem mais espaço, persistem dificuldades no acesso a graus elevados na hierarquia do trabalho. Durante o século XX, ocorreram mudanças, com a derrubada de barreiras que as impediam de ocupar cargos e postos de trabalho, e isso foi destacado pelas gestoras entrevistadas. Segundo Eagly e Carli (2007), é possível identificar três tipos de barreiras impostas às mulheres, bem demarcadas temporalmente e denominadas: a) muro de concreto (muito utilizada até 1970), b) teto de vidro (teve mais expressão até os anos 2000) e c) labirinto (vem sendo debatida com mais ênfase nos dias atuais).

O primeiro período (muro de concreto) se refere ao período em que existiam mentalidades e barreiras legais que impediam as mulheres de acessar direitos sociais ou de serem nomeadas para cargos importantes e/ou de liderança, portanto, foi (e ainda é) baseado na ideia da divisão sexual do trabalho como algo “natural”. Nesse período, as mulheres eram proibidas de exercer determinadas profissões, de praticar esportes como futebol e de manterem seus sobrenomes ao se casarem. A metáfora do muro de concreto busca representar a noção de barreira intransponível, sólida, rígida, de sustentação. Essa forma de organização social, com mulheres subalternizadas em relação aos homens, sustentaria o *modus operandi* da sociedade patriarcal contemporânea. No entanto, a difusão das teorias feministas, o fácil acesso a métodos contraceptivos e a demanda por mais mercado consumidor fizeram com que o muro fosse transposto, mas não totalmente, levando à nova “etapa” das barreiras generificadas.

A segunda metáfora, o teto de vidro, se refere a um cenário em que as mulheres não são totalmente excluídas das posições de autoridade, mas apenas dos altos cargos de liderança e de posições nas áreas de ciências e engenharias, por exemplo, o que consistiria em um obstáculo socialmente construído, impedindo a ocupação desses lugares pelas mulheres. Assim, o teto de vidro sugere que as mulheres estavam sendo “enganadas sobre suas oportunidades” (Eagly; Carli, 2007, p. 4) reais de acesso profissional. Ao serem incluídas em outras áreas de atuação profissional, ao terem acesso amplo à escola e a cursos superiores e conquistarem sua autonomia jurídica e econômica, as mulheres acreditaram que era possível alcançar degraus mais altos no mercado de trabalho. No entanto, essa possibilidade seria uma ilusão, algo aparentemente possível, mas efetivamente inalcançável, tal qual um teto de vidro em que é possível ver o lado externo, mas o acesso ao que está além dele é impossível.

O teto de vidro é uma metáfora que nos ajuda a pensar os desafios e as barreiras enfrentadas pelas mulheres. Tal como a transparência do vidro, a mulher profissional consegue vislumbrar degraus mais altos na hierarquia organizacional, mas, ao tentar alcançá-los, é impedida por barreiras concretas, porém “invisíveis”. Quando as profissionais conseguem avançar hierarquicamente, “rompem” o teto de vidro que, ao ser quebrado, produz “estilhaços” que impactam não apenas aquela que conseguiu “romper” a barreira, mas também seu entorno, gerando consequências para todas que estão em volta e estão sujeitas a ser atingidas pelos “estilhaços”. Essa forma simbólica de visualizar o rompimento do vidro e suas consequências é interessante, pois, mesmo que atualmente as mulheres alcancem os cargos diretivos, esse percurso segue não sendo fácil.

Em 1979, Marianne Schriber e Katherine Lawrence fizeram um importante discurso, nos Estados Unidos, no qual utilizaram a metáfora de teto de vidro para explicar os “desafios” enfrentados por mulheres na ascensão profissional. O célebre discurso foi proferido na *Conference of the Women’s Institute for Freedom of the Press*. Lawrence e Schreiber eram funcionárias da empresa Hewlett-Packard (atualmente HP), na época, onde começaram a desenvolver a metáfora a partir de observações cotidianas em sua rotina de trabalho, ao compreenderem a forma como as mulheres atuavam na empresa, os lugares que ocupavam e a ausência delas nos altos cargos de liderança. Esses aspectos indicavam que havia “algo invisível” que as impedia de acessar esses cargos, mas sólido o suficiente para não permitir que elas avançassem na hierarquia da empresa (Moneyzine, 2023).

Alguns anos depois, em 1986, os jornalistas Carol Hymowitz e Timothy Schellhardt publicam um artigo no *Wall Street Journal*, no qual aprofundam a reflexão sobre como o teto de vidro impediria a ascensão das mulheres no mercado de trabalho e a maneira como a divisão sexual do trabalho ainda se perpetuava nos Estados Unidos (Eagly; Carli, 2007). As autoras mostraram que a maior parte dos cargos de gestão eram ocupados por homens brancos e, quando elas os alcançavam, ainda havia diferenças salariais, de legitimidade e preconceitos em relação à conciliação da vida profissional com os trabalhos domésticos e de cuidados (Correa-Silva; Gonçalves, 2020). Em 1986, foram levantados pontos negativos em relação à ascensão profissional de mulheres, e até hoje, quase quarenta anos depois da publicação do artigo, esses pontos ainda não foram superados.

As décadas de 1970 e 1980 foram marcadas por movimentos questionadores do *status quo* vigente, que subjugava e discriminava pessoas por gênero, raça, classe social e país de

origem, dentre tantos outros marcadores sociais da diferença<sup>36</sup>. Há algumas décadas, era comum estudar feminismos a partir da metáfora de ondas, que traz a ideia de que, em determinados momentos históricos, emergiam grandes movimentos feministas, “ondas” geograficamente localizadas, que demandavam algo em específico, como, por exemplo, o sufrágio, no final do século XIX na Europa (primeira onda feminista); direitos por igualdade política, trabalhista, direitos reprodutivos e liberdades individuais em meados do século XX (segunda onda) e o direito à diferença, com a amplificação de diversos tipos de feminismos a partir dos anos 1980 (terceira onda). No entanto, essa forma estática e centralizada não é mais considerada a melhor forma de refletir sobre os movimentos feministas, pois ela desconsidera a multiplicidade de movimentos e de demandas que sempre existiram, anulando falas e reivindicações, podendo ser considerada uma maneira colonial de se relacionar com a temática.

As décadas de 1970 e 1980 foram bastante frutíferas na produção acadêmica e intelectual sobre temáticas de gênero e demais marcadores sociais. Nos Estados Unidos, por exemplo, emergiam textos e ideias seminais para o feminismo negro, com expoentes como Angela Davis, Patrícia Hill Collins e bell hooks. Era um cenário mundial de lutas anticoloniais, antirracistas e feministas, sendo terreno fértil para proposições como a da metáfora do teto de vidro, proposta por Schriber e Lawrence. Já no Brasil, vemos a produção intelectual de mulheres como Suely Carneiro e Lélia Gonzalez contribuindo para as lutas feministas antirracistas, com expressividade significativa no cenário político-social inclusive nos dias atuais. No entanto, o uso de metáforas como a do teto de vidro no Brasil demora um pouco mais a ser discutido que em outras partes, principalmente do Norte Global, talvez em função do contexto político-social de Ditadura Militar, vivido entre os anos de 1964 e 1985, que oprimia a diversidade de pensamentos e a contestação do *status quo*. É apenas nos anos 1990 que é possível perceber, no Brasil, o início do uso da metáfora do teto de vidro, mas que só ganha força nos anos 2000, no contexto das pesquisas acadêmicas. Segundo Barreira (2021, p. 6-7), a metáfora foi utilizada para analisar as disparidades de salários e as diferentes progressões no ambiente empresarial. Não coincidentemente, é também na década de 1990 que as políticas de inclusão escolar para mulheres se efetivam e o acesso ao conhecimento acadêmico se amplia, potencializando o pensamento feminista e a formulação de conceitos e reflexões sobre a realidade das mulheres brasileiras.

---

<sup>36</sup> Para mais informações sobre as ondas e a reflexão crítica sobre a ideia, sugiro a leitura do texto de Ilze Zirbel, disponível em: <https://www.blogs.unicamp.br/mulheresnafilosofia/ondas-do-feminismo/> Acesso em: 13 jun. 2022.

A partir dos anos 2000, as mulheres começam a atingir cargos de liderança em grandes corporações ou na representação política. É nesse momento que Condoleezza Rice, mulher negra, cientista política e diplomata estadunidense, é nomeada a Secretária de Estado dos Estados Unidos, e que Dilma Rousseff é nomeada Ministra de Minas e Energia e, posteriormente, Ministra da Casa Civil do Brasil. Assim, vê-se que as mulheres começam a ocupar importantes cargos, suscitando a discussão sobre a metáfora e a sua relevância para seguir representando a situação enfrentada pelas mulheres no mercado de trabalho nos anos 2000.

Com relação à terceira metáfora, denominada por Eagly e Carli (2007) como “labirinto”, é caracterizada quando algumas mulheres acessam cargos antes impossíveis, mas, ainda em minoria, enfrentam desafios maiores que os homens. A ideia é que elas se encontram em uma situação semelhante à de quem está em um labirinto, no qual as pessoas conseguem “entrar”, mas nem todas conseguem encontrar a saída. As autoras problematizam o conceito do teto de vidro, avançando na discussão por meio dessa nova metáfora. Destacam, ainda, que a liderança foi um tema negligenciado durante as primeiras décadas dos estudos acadêmicos sobre gênero, mas consideram fundamental refletir sobre a desigualdade entre homens e mulheres nos altos cargos. As empresas e governos tomaram consciência de que negar à mulher cargos de liderança com base na possibilidade da maternidade ou em questões familiares é algo sexista, aspecto que projeta a necessidade de avançar em relação à metáfora do teto de vidro, considerando suas limitações para explicar o fenômeno e a forma generalizada e universalizante como percebe as mulheres.

A crítica ao teto de vidro está centrada na compreensão de que todas têm possibilidades iguais, o que seria um equívoco e, assim, Eagly e Carli (2007) apontam sete elementos que consideram equivocados na metáfora:

- a) indica que mulheres têm igual acesso às posições de entrada no mercado de trabalho;
- b) assume a presença de uma barreira absoluta em um nível alto específico nas organizações;
- c) sugere que todas as barreiras impostas para as mulheres são difíceis de detectar e, portanto, imprevistas;
- d) assume que existe uma única e homogênea barreira, ignorando a complexidade e a variedade dos obstáculos que mulheres líderes enfrentam;
- e) falha em reconhecer diversas estratégias inventadas por mulheres para se tornarem líderes;

- f) impede que as mulheres tenham a possibilidade de transpor as barreiras e se tornarem líderes;
- g) não sugere que a resolução de problemas pode facilitar os caminhos das mulheres para a liderança.

O teto de vidro desconsidera questões interseccionais, que fazem com que mulheres tenham oportunidades diferentes de acordo com marcadores sociais, ou até mesmo a possibilidade de haver exceções, com casos em que mulheres atinjam os níveis “impossíveis” do mercado de trabalho. Mulheres negras, por exemplo, têm maior dificuldade de acessar cargos elevados, assim como estão mais propícias a abandonar suas carreiras em prol do cuidado familiar. Mulheres transexuais pouco acessam espaços formais de trabalho, e muito menos ocupam cargos diretivos, o que também acontece com mulheres indígenas. Dessa forma, existiriam vários “tetos de vidro” e não apenas um, homogêneo e identificável apenas no topo da pirâmide, ao contrário, existem também “paredes de vidro”, com entraves em todos os níveis hierárquicos e na horizontalidade dos cargos, impactando de forma diferente mulheres diferentes.

Barreira (2021) indica que essa metáfora tem limitações por considerar apenas os níveis superiores e não analisar a base da pirâmide profissional e os elementos interseccionais. Assim, ao não refletir sobre os demais níveis hierárquicos, o teto de vidro leva ao entendimento de que nesses outros níveis não há problemas em relação às mulheres, o que pode ser um erro, tendo em vista que o acesso não é homogêneo, tampouco os salários e as oportunidades. A partir disso, desenvolvem uma ideia para explicitar os desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho, considerando os avanços e os entraves que permanecem: a metáfora do labirinto.

Para Eagly e Carli (2007), o labirinto transmite a ideia de uma jornada complexa, carregada de desafios e que oferece um objetivo pelo qual vale a pena lutar. Atravessar um labirinto não é algo simples ou direto e requer persistência, consciência pessoal dos próprios progressos e uma análise cuidadosa dos desafios que estão por vir. Para as mulheres que aspiram à liderança, os caminhos existem, mas podem apresentar reviravoltas e desafios além do esperado, afinal, todo labirinto possui um caminho que leva à saída, ou seja, significa que é possível atingir o objetivo da liderança, quando almejado.

Ainda segundo Barreira (2021), o labirinto seria mais adequado para analisar a trajetória profissional de mulheres, pois permite verificar a diversidade de caminhos possíveis a serem trilhados por elas, indicando porque algumas alcançam os cargos de liderança e outras não. A autora analisa a metáfora do labirinto indicando que, no início, as paredes podem ser

mais grossas, impedindo mais mulheres de avançarem e que tenham uma perspectiva horizontal da trajetória possível até a liderança, impedindo que muitas vejam os cargos hierarquicamente elevados como uma possibilidade. “A metáfora reconhece que mulheres percorrem diferentes caminhos ao longo de sua carreira profissional e que os obstáculos enfrentados são dependentes das intersecções entre classe, gênero, raça e sexualidade” (Barreira, 2021, p. 4).

É preciso considerar que há outras forças que impedem esse acesso, mesmo que não sejam tão explícitas. A falta de estrutura de creches e redes de apoio pode ser uma barreira enfrentada por mulheres no percurso até a liderança e a cargos de gestão, uma vez que precisam se dedicar ao trabalho para galgar degraus mais elevados, mas sem suporte ou condições equânimes em relação aos homens (Guiginski, Wajnman, 2019). O acesso à escolaridade também é considerado um fator preponderante para que postos de trabalho formais, com possibilidade de ascensão profissional, sejam alcançados, já que a educação “se apresenta como porta de entrada individual e coletiva para uma vida com maiores possibilidades de acúmulo de capital cultural, econômico e político” (Moraes; Silva; Sieber, 2024).

O IBGE realiza, desde 1970, uma série de estudos sobre indicadores sociais, dentre eles as questões de gênero, como forma de fornecer dados para pesquisas e formulação de políticas públicas que mitiguem as desigualdades. Esses estudos são orientados por marcadores e metodologias propostas em tratados internacionais, geridos pela Organização das Nações Unidas, e periodicamente são publicados cadernos com as análises desses dados. O último relatório sobre gênero foi publicado em 2021, com informações de 2018 e 2020, no qual foi reforçada a permanência das desigualdades entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Apesar de um dos pontos destacados ser o aumento do número de mulheres no ensino superior, que supera o de homens, esse dado sobre a escolaridade não está refletido nos altos cargos de gestão de instituições públicas ou privadas, de docência no ensino superior ou na representação política.

A análise do relatório (IBGE, 2021) demonstra que a forma como as mulheres estão presentes nos cursos universitários está diretamente relacionada à divisão sexual do trabalho, uma vez que, em cursos ligados à computação e tecnologias, apenas 13% das matrículas são de mulheres e, nos cursos relacionados ao ensino e aos cuidados, esse número chega a 80% das vagas. Destaco, ainda, que as mulheres representam a maioria das matrículas no ensino superior, o que não está representado na ocupação de cargos de docência em universidades, apesar de ter havido um crescimento, de 43,2%, em 2003, para 46,8%, em 2019. Esses

aspectos evidenciam as dificuldades representadas pela metáfora do labirinto, tendo em vista a existência de uma espécie de afunilamento, que limita a ascensão das mulheres na academia.

Outro dado apontado pelo relatório é a sub-representação feminina na política, tendo em vista que as mulheres ocupam apenas 16% do total das cadeiras das câmaras de vereadores brasileiras, sub-representação que também ocorre no Legislativo Federal, pois apenas 14,8% das cadeiras da câmara de deputados são ocupadas por mulheres. Esse é um fator preocupante para a formulação de políticas públicas de equidade e de diversidade (IBGE, 2021), uma vez que a diversidade de vozes é necessária para garantia de direitos e voz à multiplicidade cultural brasileira. Índices ainda mais baixos foram encontrados na gestão pública em nível federal, na qual apenas dois dos 22 ministérios existentes em 2020 no Brasil eram ocupados por mulheres. No atual governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2023-2026), houve um avanço na representatividade feminina, mas que ainda não corresponde à diversidade brasileira. Atualmente, nas 42 entidades e órgãos de administração direta do Governo Federal, foram identificados os nomes de 40 ministros e ministras. Destes, 10 são ocupados por mulheres<sup>37</sup>, o que representa 25% das pastas atuais.

A mesma situação foi identificada por Minasi, Mayer e Santos (2022, p. 1) no âmbito do turismo, em estudo que teve como objetivo “caracterizar a participação profissional da mulher no turismo no Brasil”. As autoras identificaram que, apesar de a maior parte das pessoas que trabalham na área serem mulheres, há uma diferença salarial considerável em relação aos homens, assim como há diferenças significativas entre a academia e os cargos de liderança e pesquisa. Segundo os/as autores/as, “mesmo compondo a maioria, as mulheres ganham em média 14,7% a menos que os homens no turismo” (p. 4). Os/As pesquisadores/as indicam que a diferença salarial para homens e mulheres graduados nesse segmento e que exercem atividades similares pode ser ainda maior, chegando a 22%. É importante salientar que as mulheres são maioria apenas nos cargos mais baixos, como acontece em outros campos econômicos no Brasil.

Os resultados reforçam as evidências anteriores de que as mulheres constituem a maioria dos discentes de cursos de turismo. Destaca-se a grande proporção de mulheres no curso de cozinha, atividade tradicionalmente associada ao ambiente doméstico e à mulher. As altas proporções femininas em cursos de eventos e lazer não sugerem interpretações tão evidentes. Embora essas atividades também possam, em alguma medida, serem associadas à divisão sexual do trabalho tradicional, outros elementos relevantes também podem ser cogitados, como a sociabilidade. [...] A preponderância de mulheres nos corpos discentes não é espelhada nas posições de docência (Minasi; Mayer; Santos, 2022, p. 8).

---

<sup>37</sup> Dados retirados do site oficial de cada uma das pastas ministeriais, não sendo possível identificar dois nomes. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estruturas-organizacionais> Acesso: 01 set 2024.

Minasi, Mayer e Santos (2022) indicam o teto de vidro como uma possível justificativa para a diferença entre o número de mulheres discentes nos cursos analisados e o baixo número de cadeiras ocupadas por elas nos cargos de docência na graduação, o que se acentua ainda mais nos cursos de pós-graduação. Assim, apesar de as mulheres serem maioria entre os que se formam nos cursos analisados, elas seguem como minoria entre os docentes que ministram as aulas desses cursos, seja na graduação ou na pós-graduação.

Outro estudo sobre o tema, desenvolvido por Siqueira, Miranda e Cappelle (2019), buscou compreender como e onde as mulheres docentes estão nos cargos de gestão das universidades. Na pesquisa, foram entrevistadas 18 mulheres em cargos de gestão de sete universidades federais em Minas Gerais. As autoras destacam a importância da realização de estudos sobre as mulheres na docência de ensino superior e afirmam que a maior parte das pesquisas têm enfoque na produção acadêmico-científica e não no crescimento hierárquico das mulheres docentes universitárias. Além disso, identificaram que os cursos relativos ao cuidado, com características “ditas” femininas (Pedagogia e Enfermagem, por exemplo) e que contam historicamente com mais alunas, tendem a ter mais mulheres nas coordenações do que aqueles cujas características são associadas ao masculino, tais como Engenharias, Tecnologia da Informação e Física.

Essa característica também foi identificada ao analisarem os cargos ocupados por mulheres nas pró-reitorias: geralmente, elas ocupam cadeiras de gestão de pessoas e de assistência aos universitários, enquanto os homens ocupam as pró-reitorias de planejamento e recursos financeiros.

Siqueira, Miranda e Cappelle (2019) destacam ainda o fato de as docentes identificarem preconceito em relação a suas reações e posicionamentos: seus temperamentos eram julgados a partir de estereótipos de gênero, como, por exemplo, vincular um tom de voz firme ou “bravo” a questões hormonais e de TPM, ao passo que uma postura delicada e “boa” seria justificada por ela “ser mulher”. Esses aspectos também foram identificados por Gillard e Okonjo-Iweala (2022) ao entrevistarem mulheres líderes políticas, principalmente em relação a decisões polêmicas e consideradas falhas. Segundo as pesquisadoras, quando mulheres tomam decisões polêmicas, elas tendem a ser mais julgadas que os homens, com discursos que extrapolam a esfera política e atacam sua estética e sua existência como mulher. Isso foi identificado na trajetória das líderes entrevistadas por elas, como Hillary Clinton, Theresa May, Michelle Bachelet e Dilma Rousseff<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Esta última não foi entrevistada por Gillard e Okonjo-Iweala, mas sua história é contada no livro como exemplo dos entraves e preconceitos sofridos pelas mulheres líderes políticas.

Outro ponto de atenção foi identificado por Barreira (2021) ao analisar a presença de mulheres profissionais na atuação com atletas de esportes de alto rendimento. Foram encontradas limitações e desafios enfrentados pelas mulheres na ascensão e na legitimidade profissional, assim como no turismo, na carreira docente e na política. A dificuldade não está apenas no percurso para o topo da pirâmide, mas na legitimação de sua trajetória e na necessidade de validação masculina para serem reconhecidas em seus lugares de atuação.

Barreira (2021), ao aplicar as metáforas do teto de vidro e do labirinto à carreira de mulheres que trabalham com atletas de alto rendimento no Brasil, identificou que poucas atingem cargos de liderança como treinadoras e gerentes de confederações. Além disso, as mulheres que alcançam esses cargos enfrentam preconceitos e entraves na prática profissional, tais como: questionamentos sobre sua capacidade técnica, sua situação familiar, dificuldades em liderar homens que estejam sob seu comando, baixos salários e dificuldades de escuta e legitimidade.

Ao analisar, então, os diversos campos de atuação profissional, tanto em relação a dados quantitativos quanto a análises qualitativas de campos específicos de trabalho, foi possível verificar que a divisão sexual do trabalho está presente na mentalidade social, política e legislativa brasileira. Mesmo que, nas últimas décadas, sejam perceptíveis os avanços em busca de dirimir a discrepância entre homens e mulheres, ainda há muito o que se fazer para desenhar um cenário equânime e inclusivo não apenas para as mulheres, mas para a diversidade social brasileira.

Especificamente sobre a atuação de mulheres na área da cultura em Belo Horizonte, sua presença majoritária pode ser vista como uma forma de corroborar o debate sobre a metáfora do labirinto, já que, em áreas de atuação associadas ao universo masculino, as mulheres têm maiores dificuldades de alcançar patamares elevados na pirâmide profissional. No campo da cultura, a busca não é prioritariamente pelo lucro, mas pela produção, fomento, divulgação e democratização do acesso às manifestações culturais. É um campo tradicionalmente relegado ao segundo plano quando se trata de investimentos e importância econômica e, talvez por isso, a atuação feminina em cargos de liderança é verificada e chega a ser majoritária.

Mesmo que a presença de mulheres seja maciça na cultura e em cargos de liderança no setor, elas não deixam de enfrentar desafios em sua trajetória pessoal e profissional ao ocupar espaços de relevância e visibilidade no mercado de trabalho, sendo possível observar os traços da divisão sexual do trabalho e as barreiras enfrentadas no percurso até a liderança, como apontado no capítulo a seguir. Portanto, na sequência, traço o perfil de cada uma das

entrevistadas, pontuando aproximações e distanciamentos para, depois, apresentar as análises dos dados referentes ao objeto desta pesquisa.

## 5 ECOANDO VOZES DE GESTORAS DE MUSEUS EM BELO HORIZONTE

Nesse capítulo, busco traçar um perfil de cada uma das sete gestoras participantes da pesquisa, tendo em vista a importância de apresentar as trajetórias individuais percorridas ao longo de suas vidas pessoais e profissionais. Entender o contexto social e cultural de cada uma de nós é fundamental para o desenho de quem somos e, conseqüentemente, para nossas trajetórias, escolhas e caminhos percorridos ao longo da vida e da trajetória profissional.

Antes de seguir com a apresentação das gestoras e o desenho do perfil de cada uma das entrevistadas, é preciso refletir sobre a trajetória percorrida por elas, que culmina com o rompimento do teto de vidro e a chegada ao final do labirinto, alcançando cargos de liderança. Foi necessário que elas percorressem um caminho, acumulando saberes, experiências e desenvolvendo habilidades para alcançar e se manter na gestão. Aqui, dedico-me a reflexões sobre a trajetória e a atuação profissional das mulheres, sendo primordial compreender, também, os percursos pré-profissionais, os acúmulos de saberes diversos, adquiridos ao longo de suas vivências, e as relações interpessoais.

A trajetória profissional é permeada e entrelaçada a todos os percursos vividos: familiares, escolares, amorosos, sociais, culturais. É a soma de todos eles que compõe a identidade das pessoas, influenciando não apenas quem elas são, mas sua forma de atuar profissionalmente e de performar no mundo social.

Ao conceber a trajetória como um caminho que influencia e é influenciado pelas experiências vivenciadas por um profissional [...] faz-se necessário esclarecer quais as dimensões da vida desse sujeito constituem-se como referência nesse caminho. A trajetória concebida como um percurso, um caminho percorrido por uma pessoa até que ela assuma o lugar que ocupa na atualidade, tem imbricação com situações e escolhas relacionadas a um conjunto de fatores externos à sua profissão, que aliados às condições subjetivas, constituem as circunstâncias de vida, nas quais se desenrolam os momentos de escolha. [...] Se relacionam às situações vivenciadas nas dimensões pessoal, social, familiar, [de] lazer, religiosa, escolar, esportiva e cultural, com a história de vida e a socialização das pessoas na escola, em períodos anteriores à sua formação profissional (Capi, 2016, p. 22).

Vê-se, portanto, que a trajetória não é algo linear, tampouco breve. Ela é resultado do acúmulo de diversas experiências, vivências e relações, sejam elas positivas ou não, que agregam conhecimento e contribuem para o desenvolvimento de habilidades não apenas profissionais, mas de sociabilidade e relacionamento interpessoal. A trajetória é um processo contínuo e de longa duração, que depende do entrecruzamento dos mais variados percursos trilhados pelas pessoas, sendo influenciada pelas vivências passadas e influenciando as que ainda virão.

Capi (2016, p. 23) define trajetória “como um caminho, impregnado por situações vivenciadas nas experiências pessoal e profissional, que marcam a identidade desse sujeito”. Avançando na definição proposta por Capi (2016), é importante considerar, também, os impactos dos marcadores sociais nas trajetórias pessoais de cada pessoa, já que raça, gênero, sexualidade e classe social impactam diretamente as oportunidades e as experiências de vida de cada uma delas.

Ao refletir sobre as trajetórias e formações para atuação no museu e, de maneira geral, em outras áreas do âmbito do lazer, é preciso ter em pauta que a formação que acontece em espaços não-formais é tão importante quanto aquela adquirida em salas de aula, com currículos pré-estabelecidos e sistematicamente estruturados. É comum que pessoas que ocupam cargos de gestão em instituições de cultura tenham trajetória de atuação profissional em diversas áreas direta ou indiretamente relacionadas àquela que chegam a gerir. Isayama (2005) frisa que é errôneo pensar que, para atuar profissionalmente no âmbito do lazer, é necessário ter formação acadêmica específica para a área, sendo importante sensibilizar a sociedade para a importância da prática para a formação profissional, assim como valorizar o entrecruzamento de saberes formais e não formais na trajetória das profissionais do lazer para sua atuação no campo.

A gestão cultural é um campo de atuação profissional recente e está atrelado ao processo de redemocratização vivenciado pelo Brasil no final dos anos 1980, quando a política cultural começou a ser pensada e instalada no país. A partir daí, em meados da década de 1990, as leis de incentivo à cultura tomaram corpo e passaram a existir nas esferas federal, estadual e municipal, principalmente a partir dos anos de 2000. As leis de incentivo à cultura, atualmente, existem nos âmbitos federal, estadual e municipal e funcionam com a reversão de impostos devidos por pessoas físicas e jurídicas para patrocínio de projetos culturais. De maneira geral, essas leis foram a forma como o Estado viabilizou a obrigação a ele atribuída pela constituição de 1988 de fomentar e garantir o acesso à cultura em sua pluralidade. Assim, reverte parte dos impostos que viriam a ser pagos a União, Estado ou Município para que as empresas os apliquem diretamente em projetos previamente aprovados para captar recursos via editais.

Há vários tipos de editais e segmentos que podem ser financiados por essas leis, mas, de maneira geral, todas as manifestações artísticas podem receber recursos: museus, restauração de bens móveis e imóveis, festas populares, artesanato, música, teatro, cinema, literatura, festivais, pesquisas culturais. Com cada vez mais recursos oriundos de renúncia fiscal injetados em projetos culturais, o setor foi se complexificando, os consumidores

aumentando e, conseqüentemente, o mercado de trabalho se fortalecendo, abrindo espaço para a atuação de gestoras culturais (Cunha, 2005).

Cabe ressaltar que, nos dois primeiros governos do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2003/2006 e 2007/2010), o desenvolvimento da política cultural brasileira foi um dos focos. Especificamente no que tange ao patrimônio cultural, houve incentivo à criação de museus e pontos de cultura por todo o território nacional, sendo a revitalização de instituições pré-existentes e a construção de outras uma prioridade do Ministério da Cultura (Brasil, 2007). Nesse período, a destinação de recursos para o setor cultural aumentou, por meio da Lei Federal de Incentivo à Cultura, conhecida como Lei Rouanet, com parte dos recursos destinada a implementação, manutenção e revitalização de museus (Brasil, 2007). Além disso, no primeiro mandato do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2003/2006), foram criados órgãos específicos para o setor museal no Brasil: o Departamento de Museus e Centros Culturais do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (DEMU/IPHAN), o Sistema Brasileiro de Museus e o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM)<sup>39</sup>.

Desde sua origem, o Ministério da Cultura (MinC) é objeto de disputas políticas e de poder, sem haver consenso sobre sua criação e/ou manutenção como ministério independente. Até 1985, fazia parte do Ministério da Educação, então chamado de Ministério da Educação e Cultura, tendo sido desmembrado como uma pasta independente no governo Sarney (1985-1990) (Ferron; Arruda, 2019). Devido às disputas políticas que envolvem esse ministério, ele foi extinto e recriado algumas vezes, conforme indico na cronologia a seguir. Essas disputas refletem na operacionalidade das leis de incentivo à cultura, no aporte de recursos da União para o setor, no desenvolvimento profissional dos trabalhadores da área e no acesso da população às diversas manifestações culturais existentes no país.

- a) Governo José Sarney (1985-1990): criado o Ministério da Cultura (MinC);
- b) Governo Fernando Collor (1990-1992): extinto o MinC e criada a Secretaria de Cultura, vinculada diretamente à Presidência da República;
- c) Governo Itamar Franco (1992-1994): recriação do MinC;
- d) Governos Fernando Henrique Cardoso (1995-1998 e 1999-2002): manutenção e ampliação do MinC;

---

<sup>39</sup> Responsável pela Política Nacional de Museus (PNM) e pela gestão dos 30 museus federais existentes. É uma autarquia federal criada em 2009 e atualmente está vinculada ao Ministério da Cultura. Todos os anos promove ações de integração e reflexão sobre e com os museus brasileiros, sendo as mais importantes a Semana Nacional de Museus (em maio) e a Primavera de Museus (em setembro). O IBRAM é responsável, também, por publicações acadêmicas e técnicas que orientam os trabalhos nos museus brasileiros em temas como acessibilidade e inclusão, construção de Planos Museológicos, patrimonialização, tratamento de acervos, planos de combate à incêndio em instituições de memória etc. Mais informações disponíveis em: <https://www.gov.br/museus/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/sobre-o-orgao>. Acesso em 15 jun. 2024.

- e) Governos Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2006 e 2007-2010) e Dilma Rousseff (2011-2014 e 2015-2016): ampliação dos recursos e atribuições do MinC;
- f) Governo Michel Temer (2016-2018): MinC novamente extinto, porém recriado 11 dias depois, após forte pressão pública;
- g) Governo Jair Bolsonaro (2019-2022): MinC extinto e criada a Secretaria Especial de Cultura, vinculada primeiramente ao Ministério da Cidadania e depois ao Ministério do Turismo;
- h) Governo Luiz Inácio Lula da Silva (2023-2026): MinC é recriado, sendo uma das promessas de campanha.

Essa cronologia, portanto, nos permite afirmar que, em governos mais conservadores e vinculados à direita ou à centro-direita, como é o caso dos governos de Fernando Collor, Michel Temer e Jair Bolsonaro, o Ministério da Cultura foi extinto. E em governos de centro-esquerda, com uma perspectiva democrática, a pasta foi reativada de maneira plena e aqui posso citar os governos de José Sarney (redemocratização), Fernando Henrique Cardoso, Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff. Mesmo com avanços significativos desde sua criação, na década de 1990, a política de investimento em projetos culturais tem pormenores que impactaram negativamente a atuação profissional, principalmente no que diz respeito à duração dos projetos (Cunha, 2005). Além de não haver acompanhamento técnico de qualidade por parte dos órgãos reguladores, implementam-se projetos com duração anual, que trazem consequências para a contratação e o desenvolvimento profissional e para a continuidade das ações.

Contudo, apesar dos entraves e desafios enfrentados pelo setor, há uma variedade de profissionais que se dedicam e se especializam na atuação cultural, considerando suas diferentes possibilidades: produtores, gestores, atores, atrizes, técnicos de cena, sonorização. Cunha (2005) aponta que a atuação e as experiências adquiridas em campo têm peso considerável na formação profissional desses trabalhadores, principalmente na de gestores e gestoras culturais que, em geral, têm larga trajetória nesse segmento.

Gomes (2011) identificou essas questões ao analisar a formação de profissionais do âmbito do lazer e destacou a importância de considerar que os saberes são constituídos não apenas no processo de educação formal, em universidades e escolas, mas também nas relações sociais. Assim, “embora as instituições formais de ensino tenham um importante papel a desempenhar no processo de formação profissional, ela é realizada e enriquecida com as experiências vividas pelos sujeitos em distintos âmbitos e contextos” (Gomes, 2011, p. 36).

Essa visão é corroborada por Chati (2019, p. 7) que, ao analisar o currículo de cursos de graduação de produtores culturais, identificou que o arcabouço teórico da área está em construção, com a prática profissional sendo “elemento fundamental para a formação dos produtores-gestores”. O IBGE identificou que as pessoas que atuam na gestão cultural do país têm formações acadêmicas variadas, porém, 26,5% não possuem nenhum tipo de curso superior. Dentre aqueles com formação superior, destacam-se a graduação em cursos de pedagogia, história e letras, representando 36,3% do total (IBGE, 2019).

Apesar de ser uma área ainda em construção, é possível verificar um avanço na oferta de cursos de especialização em gestão cultural e, mais especificamente, na formação para a gestão em museus. Reflexo disso é a criação da Associação Brasileira de Gestão Cultural (ABGC), em 2005, que atua na formação e capacitação de gestores e produtores culturais para atuação específica em museus. Em 2021, a ABGC, em parceria com a Expomus, empresa de consultoria em gestão e curadoria museológica brasileira<sup>40</sup> e o Centro Universitário de Belo Horizonte (UniBH), lançou novos cursos de pós-graduação em gestão de museus e produção cultural na capital mineira, em resposta à demanda do campo por formação e capacitação profissional.

Ao explorar o site oficial da ABGC, verifiquei que, do quadro gestor da entidade, 10 das 15 componentes são mulheres, incluindo a atual presidente, o que pode ser um indício do número de mulheres atuando na gestão cultural. Esse dado é um contraponto às pesquisas que analisam a presença da mulher nos museus e indicam que elas ainda não acessariam cargos diretivos (Brulon, 2019; Oliveira; Queiroz, 2017), o que me levou a refletir sobre a gestão dos museus na cidade de Belo Horizonte e a presença de mulheres na gestão museal da capital mineira. Pesquisar trajetórias profissionais significa contribuir não apenas para o fortalecimento da profissão pesquisada, mas também legitima os percursos de aprendizagem, dando importância para a construção dos caminhos percorridos pelas profissionais.

Nesse sentido, o presente estudo se propõe apresentar o perfil das gestoras participantes da pesquisa, considerando as trajetórias apresentadas por elas durante as entrevistas. Pesquisar a trajetória a partir de entrevistas significa acessar memórias pessoais que podem ou não ser confortáveis para as entrevistadas, o que nos leva a considerar, também, o não dito, as lacunas

---

<sup>40</sup> A Empresa tem como líder Maria Ignez Mantovani Franco, uma das principais referências da Museologia no Brasil. É doutora em Museologia pela Universidade Lusófona (Lisboa), foi presidente do ICOM Brasil, de 2012 a 2018, é membro do Conselho de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo. Fundadora da Expomus, empresa brasileira que desenvolve projetos museológicos para criação e requalificação de museus, exposições de arte e cultura nacional e internacionalmente, além da gestão de coleções e acervos públicos e privados. Para mais informações sobre a empresa, ver <http://www.expomus.com.br/>. Acesso em: 15 jun. 2024

aparentes no discurso. Nesse sentido, lanço mão de revisão de bibliografia para me auxiliar na interpretação dos dados.

### **5.1 CLIO, gestora do Templo de Gaia**

Se você estava em uma situação que tinha 10 homens e só você de mulher, para você ser reconhecida, você tinha que fazer muito mais que todos que estavam ali (Clio, 2023).

Fui recebida pela primeira entrevistada, Clio, em sua sala, um amplo espaço equipado com mesas, cadeiras, armários, TV, telefone e computador. Eu estava nervosa na condução, mesmo que tivesse realizado entrevistas piloto preparatórias para o início da coleta. A gestora mencionou que me conhecia, conversamos sobre a minha atuação profissional e citamos uma instituição em que eu e ela havíamos trabalhado em momentos diferentes. Na sequência, ela aproveitou para me perguntar sobre o meu atual trabalho, o que avaliei como um ótimo começo. Essa introdução nos deixou mais à vontade e estabelecemos os primeiros laços, o que considerei importante para a condução da entrevista. Vale pontuar que eu não a conhecia pessoalmente antes da entrevista, mas já tinha conhecimento de sua trajetória e importância na gestão cultural belo-horizontina.

Clio é uma mulher branca, cisgênero e heterossexual. Estava com 55 anos no dia da entrevista (2023), casada, tem dois filhos, nasceu no interior de Minas Gerais e reside em Belo Horizonte há cerca de 45 anos. É formada em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade, e possui pós-graduação em Marketing e Administração. Atualmente, mora em um bairro distante do seu local de trabalho, e o seu companheiro reside e trabalha em outra cidade, o que faz com que ela assuma as responsabilidades de gestão da casa e dos filhos e se identifique como mãe solo.

Ao refletir sobre a escolha pelo curso de graduação em Comunicação Social, indicou que ingressou na universidade aos 18 anos, o que considerou ser muito cedo para escolher sua profissão. Destacou que as disciplinas cumpridas no início da graduação não a agradaram, levando-a a cogitar uma troca de curso. No entanto, a partir do segundo ano, começou a gostar do curso, permanecendo até se graduar. A situação relatada por Clio é comum entre jovens que ingressam na universidade, não sendo uma situação exclusiva de sua trajetória formativa.

Sobre sua trajetória profissional, Clio informou que começou a trabalhar ainda jovem, antes mesmo de concluir a graduação, como estagiária em uma empresa de publicidade. Em seguida, antes de se formar, iniciou a trajetória em um grande grupo de comunicação do país,

no qual trabalhou por cerca de 15 anos. Foi a primeira mulher a assumir um cargo de gerente no grupo, com apenas 27 anos. Durante sua trajetória nessa instituição, Clio teve o seu primeiro filho, não tendo mencionado nenhuma situação específica, positiva ou negativa, que relacionasse sua atuação profissional e sua gestação, tampouco do início da maternidade. No entanto, ela menciona que, durante os meses de sua licença-maternidade, houve mudanças na direção da instituição que a fizeram buscar outra colocação profissional.

Com a experiência na produção de campanhas e eventos promocionais e de marketing adquiridas até então, foi selecionada para gerir um espaço multiuso de entretenimento que, na época, estava em construção em Belo Horizonte, onde atuou por cerca de sete anos, antes de assumir o cargo que ocupa atualmente no Templo de Gaia.

A instituição está localizada em área nobre e central da cidade. Apesar de o seu foco principal de atuação ser a área esportiva e não a cultura ou equipamentos de memória, isso não impactou os investimentos feitos na área. O templo foi inaugurado no início dos anos 2010 e é composto por diversos equipamentos de cultura e lazer, tais como áreas para práticas de esporte, arena multiuso, centro de memória, sala para exposições temporárias, cafeteria, restaurantes, biblioteca, salas de teatro e de cinema. Seu objetivo é democratizar o acesso à cultura e à arte por meio de peças de teatro, exposições, mostras, filmes e biblioteca e o financiamento principal ocorre via Lei Federal de Incentivo à Cultura. Vale pontuar que o acesso às áreas de prática esportiva é restrito e pago, não sendo possível acessá-las de maneira gratuita.

Clio foi contratada como gerente do Templo de Gaia e começou a atuar antes da abertura do espaço ao público, com liberdade para montar a sua própria equipe. A gestora destaca a autonomia em sua atuação profissional, a boa estrutura de trabalho, a equipe com profissionais capacitados e o salário compatível com o mercado. Ao refletir sobre a sua atuação profissional e o volume de horas diárias de trabalho, aponta que, apesar de ter flexibilidade de horários, dedica cerca de oito a 10 horas por dia às obrigações profissionais, sem contar os períodos em que trabalha de casa ou em eventos e ações externas ao espaço físico do templo. Seu cotidiano é intensificado, ainda, pelas redes sociais e aplicativos de mensagens que, segundo ela, inviabilizam a separação completa entre horário de trabalho e de não-trabalho.

Durante a sua trajetória profissional, Clio conseguiu conciliar suas demandas com atividades físicas e familiares, mas aponta que atualmente é mais fácil, pois trabalha em um local de múltiplas atividades, propiciando flexibilidade para a prática de exercícios em sua rotina.

Então, eu tenho uma rotina de praticar exercícios, estar no Templo de Gaia me ajuda também..., mas mesmo antes eu sempre fiz alguma coisa. Ah... ou era ioga, ou era pilates, ou academia, ou caminhada, sei lá... sempre fazia alguma coisa. Então, eu tenho, por exemplo, a hora do almoço: duas vezes por semana eu faço pilates e academia, de manhã faço hidro[ginástica]... Então, o fato de eu estar aqui me ajuda, porque essas coisas sempre são um pouco assim... se você tiver que pegar um carro, tiver que achar uma vaga, você sempre vai arrumar uma desculpa. Então, estando aqui, facilita (Trecho de entrevista concedida por Clio em 11/09/2023).

Segundo Clio, seus filhos, atualmente com 16 e 21 anos, são relativamente independentes na rotina diária, no entanto, nem sempre foi assim. Ambos nasceram quando Clio já estava no mercado de trabalho, atuando como gestora. Como o companheiro e pai dos seus filhos trabalha fora de Belo Horizonte, estar sozinha com os filhos foi um desafio, principalmente no que se refere a conciliar a gestão familiar com as demandas profissionais. Apesar de compreender que trabalhar em espaços culturais permitia (e ainda permite) certa flexibilidade, também trouxe (e traz) desafios em relação à sua vida pessoal, principalmente no que se refere à sua presença nas atividades e demandas dos filhos.

Sempre fui em todas as reuniões da escola, sempre levei meus filhos em todos os aniversários... Se você me perguntar como, eu nem sei te falar. Você vai fazendo... aquela coisa (risos). Eu geralmente falo assim ‘nossa, mas como é que você leva?’ Sempre fiz questão. Assim, e reunião da escola é uma coisa muito chata, a gente vai porque eu acho que se você não for o menino cresce com trauma... ‘minha mãe não ligou’ (Trecho de entrevista concedida por Clio em 11/09/2023).

Quando iniciou a sua atuação profissional, não havia a profissão de gestora cultural, tampouco capacitação específica para a área. Assim, os mesmos profissionais produziam a programação cultural de Belo Horizonte, sendo comum o trânsito dessas pessoas entre as instituições existentes naquele período, tendo, muitas delas, trabalhado juntas durante suas trajetórias profissionais.

## **5.2 CALÍOPE, gestora do Templo de Héstia**

A gente acorda planejando o que vai fazer ao longo do dia, pra conseguir fazer tudo ao mesmo tempo! (Calíope, 2023).

Calíope foi a segunda entrevistada e optou por realizar o encontro de modo virtual, pela plataforma *Google Meet*. É uma gestora que participa de reuniões nas quais comumente nos encontramos, o que fez com que a entrevista fosse mais direta, proporcionou mais tranquilidade para eu fazer as perguntas e conduzir a entrevista, pois ela se mostrou à vontade.

Calíope é uma mulher parda, cisheterossexual, casada há 35 anos, tem duas filhas adultas e um neto. Tinha 60 anos quando concedeu a entrevista (2023). Nasceu em uma cidade do interior de Minas Gerais, mas se mudou para Belo Horizonte para cursar o 3º ano do Ensino Médio e aqui permanece, 43 anos depois. É graduada em Comunicação Social, com ênfase em Relações Públicas, em uma universidade privada de Belo Horizonte. É mestre em Comunicação Social por outra universidade privada, com dissertação que versou sobre um museu de Minas Gerais.

Casou-se na mesma época em que se graduou na universidade e, ao ter a primeira filha, precisou reorganizar a sua rotina com os cuidados da criança. Assim, durante os dois primeiros anos, matriculou-a em uma escola próxima do seu trabalho, de forma que pudesse levá-la antes de ir ao trabalho e buscá-la ao retornar para casa. Após esses dois primeiros anos, aponta ter sido necessário uma rede de apoio, com a contratação de uma profissional para cuidar da filha e levá-la à nova escola, agora próxima de sua residência. Quando a sua segunda filha nasceu, foi necessário contratar uma babá para auxiliar com o cuidado das crianças enquanto trabalhava. Ela afirma que, nesse período, assumiu a maior parte das responsabilidades da família e de casa, pois o marido estava com grande demanda de trabalho e não conseguia assumir parte das funções.

Além da rede de apoio paga, teve auxílio da sua mãe, que vinha do interior e passava alguns dias na cidade, mas isso não ocorria por muito tempo, pois a mãe não se habituava à vida em Belo Horizonte. Assim, de modo a ter apoio no período de licença-maternidade e puerpério, mudou-se para a cidade da mãe no nascimento das duas filhas, permanecendo lá por alguns meses, e regressando para Belo Horizonte em seguida.

Atualmente, é funcionária pública e ocupa um cargo comissionado na gestão do Templo de Héstia. No entanto, antes de ser efetivada como funcionária pública, foi concursada em outro cargo público, do qual pediu exoneração por não gostar do trabalho que exercia. Na sequência, trabalhou na iniciativa privada, antes de atuar em um equipamento cultural vinculado ao Governo de Minas Gerais, no qual ficou por quase duas décadas. Em seguida, passou a trabalhar como assessora de comunicação na área de cultura do Estado, cargo no qual permaneceu por nove anos, antes de assumir a gestão do Templo de Héstia, no final de 2010. Até assumir o templo, trabalhava meio período (seis horas diárias), o que viabilizou organizar a sua rotina em relação ao cuidado com as filhas.

Ao rememorar o período em que realizou o exame vestibular<sup>41</sup>, não se recorda do motivo que a levou a escolher o curso de Relações Públicas, mas dá indícios de que foi por eliminação, uma vez que, ao optar por Comunicação Social, sabia que não gostaria de cursar Jornalismo ou Publicidade, mesmo assim, iniciou o curso com dúvidas. Além de sua atuação como funcionária pública, Calíope foi professora em curso de graduação em Relações Públicas por cinco anos, e atuou na presidência dos Conselhos Regional e Federal de Relações Públicas. Durante o período em que cursou o mestrado em Comunicação Social, conciliava os estudos com a atuação profissional nas universidades e com seu cargo concursado, no entanto, ao final do processo, precisou renunciar às aulas para se dedicar à escrita da dissertação.

Ao refletir sobre a sua atuação profissional atual, indica que sua formação em Relações Públicas e seu mestrado foram fundamentais para a função de gestora do Templo de Héstia. No entanto, destaca que os maiores desafios têm relação com o domínio que é necessário estabelecer no espaço que gere, além da dificuldade de obter recursos financeiros e humanos para executar as tarefas diárias e a programação cultural. Assim, o seu desafio foi conhecer e aprender cada detalhe do templo, seja em relação à estrutura da edificação ou aos seus acervos e fluxos.

Calíope ressalta que a burocracia estatal e os objetivos específicos da política de governo impactam sua atuação. E, por fim, aponta que a sua equipe é insuficiente para execução de todas as demandas do trabalho, fazendo com que ela tenha que absorver muitas funções, o que justificaria ter um salário maior do que o atual. Porém, ao refletir sobre as suas condições de trabalho, ressalta que as considera suficientes, apesar da burocracia quando precisa acionar outras estruturas do Estado para executar determinados serviços.

Sobre sua carga horária, afirma que trabalha cerca de 10 a 12 horas diárias, apesar de seu contrato prever oito horas de dedicação por dia, totalizando 60 horas de trabalho. Carga horária maior do que as 40 horas semanais previstas.

Vamos colocar, das minhas 24 horas, umas 10 horas é dedicado ao trabalho. Porque, querendo ou não, você acaba ficando um pouco mais dia que tem evento, né? Se tem evento, você ultrapassa. A minha carga horária são oito horas, oito horas por dia. [...] Então, tem evento final de semana... sábado eu geralmente venho pra cá. E quando tem evento à noite, também, eu já venho e fico. Então, vamos colocar aí ao menos umas 12, 13 horas do meu dia é, mais ou menos, dedicado ao trabalho (Trecho de entrevista concedida por Calíope em 12/09/2023).

---

<sup>41</sup> Segundo o dicionário Priberam, vestibular é o “exame que antecede o ingresso num curso superior.” Atualmente não tem sido mais tão utilizado pelas instituições de ensino superior, que têm adotado as notas do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) para ingresso nos cursos superiores, aos moldes do que ocorre nas Universidades Federais desde 2009. <https://dicionario.priberam.org/vestibular>.

Para conseguir cumprir todas as obrigações, a rotina caseira de Calíope é: acordar cedo, tomar banho, preparar o café da manhã para o seu marido e se arrumar para o trabalho, saindo de casa pontualmente às 7h30 e trabalhando das 8h às 17h. Dentro desse planejamento, realiza práticas de exercícios físicos em três dos sete dias da semana, assim procura balancear as demandas de trabalho com as demandas familiares e de gestão da casa.

### 5.3 TÁLIA, gestora do Templo de Irene

Eu me sinto sempre em débito, na verdade. Eu me sinto sempre insuficiente para as minhas demandas pessoais (Tália, 2023).

Tália concedeu a entrevista de maneira presencial, em seu local de trabalho, com o qual estou familiarizada, o que facilitou o acesso e o início da entrevista. Ela se identifica como uma mulher branca, cisgênero e heterossexual, de 48 anos (em 2023). É casada desde 2005 com o companheiro com quem reside e divide o cuidado dos animais de estimação e a atenção com a família. Graduou-se em Geologia em uma universidade pública em Minas Gerais, na qual teve diversas experiências acadêmicas: foi monitora, pesquisadora e fez iniciação científica durante parte do seu percurso na universidade.

Em seu relato, sua família tem destaque em sua trajetória, com papel central em sua formação e dedicação de tempo. Ao rememorar sua infância, pontua que é proveniente de uma família humilde de migrantes nordestinos, com importantes “figuras femininas”. Foi criada por sua avó e sua mãe e auxiliou na criação da irmã mais nova. A mãe sofreu preconceito ao anunciar à família que estava grávida sem estar casada, o que impactou a relação dela com seus familiares.

Então, a minha criação foi a minha mãe, sozinha, trabalhando como manicure, fazendo faxina pra criar essas duas crianças, com a presença esporádica do que eu chamei de figura do meu pai [se refere, aqui, ao pai biológico de sua irmã, que não é seu pai biológico], que morreu muito novo também. [...] Teve muitas mulheres que ajudaram a minha mãe. A minha avó, ela perdoa [referindo-se à gravidez de Tália, que nunca conheceu seu pai biológico] e ela morou com minha mãe por muitos anos, até falecer, e a outra era minha tia [...] foi uma espécie de madrinha, minha tia X, que é aqui de Belo Horizonte, e ela me ajudou a vida toda (Trecho de entrevista concedida por Tália em 13/09/2023).

Ao pensar no passado e relatar a sua rotina atual, a família é sempre lembrada. A irmã de Tália mudou-se com os dois filhos para Belo Horizonte, após um extenso período em que ela residia na cidade. Alguns anos depois, a sua mãe e o seu padrasto se mudaram para a

capital, proporcionando relacionamentos que demandam atenção e cuidados da gestora. Ligada aos vínculos familiares, é a mais bem-sucedida financeiramente do seu núcleo familiar, auxiliando os demais em diversos momentos.

Nascida em uma cidade do interior, estudou em escola pública durante todo o ensino básico, até se mudar para Belo Horizonte e realizar o exame vestibular, quando passou a residir na casa de uma tia. Nesse momento, ainda não sabia qual curso se interessava em fazer e, em 1994, ingressou na universidade, formando-se em 1999, quando ainda não havia muitas oportunidades de trabalho para geólogas e geólogos. Para manter o sustento, começou a trabalhar com serviços administrativos em uma Secretaria do Governo de Minas Gerais e circulou por diversos setores, no entanto, permaneceu nesse local apenas por alguns meses, uma vez que conseguiu seu primeiro emprego em sua área de formação, assumindo consultorias em diversos estados do país.

Sobre sua trajetória profissional, pontua que sua primeira atuação na gestão museal tem início em 2001, quando é convidada por uma ex-professora para atuar em uma instituição pública, na qual permaneceu até 2005. Seu primeiro vínculo com o Templo da Irene, como consultora, teve início em 2008, e atuou também como curadora até o ano de 2015. A partir daí, assumiu a gestão do espaço, cargo em que permanece até hoje, completando nove anos na função em 2024.

Tália reflete sobre a sua atuação profissional no Templo de Irene e indica que sua formação foi fundamental, por se tratar de um museu temático, que demanda conhecimentos específicos para a gestão, de modo a viabilizar a articulação multidisciplinar necessária. Por não ter formação na área cultural, aponta que seu desafio profissional foi aprender e se capacitar para a atuação na área, de maneira autodidata, até cursar recentemente um MBA em Gestão Cultural.

[o principal desafio] Era me capacitar para estar nessa instituição museal, que eu estava ali como um novo trabalho e com uma nova missão. Então, acho que o desafio que eu vejo... Hoje eu faço esse MBA, uma especialização que virou MBA, que foi nesse sentido de criar uma formação, uma especialização dentro do universo dos museus. Por que, na verdade, nos últimos 10 anos, até mais, 15 anos, eu estava aprendendo pela experiência, fazendo leituras, buscando informação, vendo exemplos, participando de seminários (Trecho de entrevista concedida por Tália em 13/09/2023).

Ao ser provocada a refletir sobre a sua atuação no Templo de Irene, menciona sua dedicação ao trabalho, mesmo em finais de semana e feriados, sobrando pouco tempo para suas demandas pessoais, o que a faz com que ela se sinta em débito consigo mesma.

Uma curiosidade interessante sobre o Templo de Irene é que, em seus 14 anos de existência, foi gerido sempre por mulheres, o que se reflete na hierarquia do espaço, em que a maioria das lideranças setoriais e gerenciais são mulheres. O Templo de Irene é um museu temático conhecido na cidade, com um considerável volume anual de visitantes. Ocupa um prédio público histórico do Estado de Minas Gerais, é gerido pela iniciativa privada, sem fins lucrativos, com recursos oriundos de leis de incentivo e patrocínios.

#### **5.4 URANIA, gestora do Templo de Nix**

Os gestores que eu comecei a conviver não me viam com bons olhos porque eu não tinha formação tradicional para a gestão de uma equipe cultural (Urania, 2023).

A entrevista da Urania foi realizada de maneira presencial, na sede da empresa em que trabalha. Já nos conhecíamos de projetos realizados em parceria e, por isso, estava mais tranquila durante a entrevista. Além disso, o fato de ser a quarta entrevista realizada fez com que eu tivesse maior domínio sobre os processos e caminhos a percorrer na condução das perguntas.

Urania é uma mulher branca, cisgênero e heterossexual e, quando fizemos a entrevista, estava com 52 anos (2023). Casada, tem uma filha e reside em Belo Horizonte, graduou-se em Relações Públicas em uma universidade particular da capital mineira e possui quatro especializações com temas relacionados à sua área de atuação, a responsabilidade social na iniciativa privada. A primeira, especialização em Administração, com foco em sustentabilidade, foi cursada logo após a finalização do curso de graduação, na mesma universidade. A segunda, em Gestão Social e Sustentabilidade, cursou em universidade fora de Minas Gerais, assim como a terceira, em Direitos Humanos e Cidadania. Sua quarta especialização foi ofertada pela empresa em que trabalha, a qual o museu é vinculado, com foco em impacto social.

Urania nasceu em uma cidade do interior e mudou-se para Belo Horizonte com a sua família em busca de melhores condições de educação para ela e suas duas irmãs. Durante a graduação, precisou trabalhar para pagar os seus estudos, o que a levou a entrar no mercado de trabalho ainda na juventude. Segundo ela, toda a sua trajetória acadêmica e profissional foi guiada pela vontade de conscientizar empresas para a importância de investir nas pessoas e, por isso, galgou posições profissionais relacionadas à responsabilidade social e cultural. Em vários momentos da sua fala, se recorda da família, mais especificamente dos seus pais que, segundo ela, são seus exemplos de vida, valores e objetivos.

Considera-se uma “leitora voraz” desde a infância. Como os pais não tinham condições financeiras para adquirir livros, lia os disponíveis na escola em que estudava, o que acredita ter sido a sua motivação para focar a sua trajetória profissional na responsabilidade social.

Desde muito criança eu sempre me vi nesse lugar de contato, de relação com as pessoas. Desde muito pequena eu já gostava de literatura, eu sempre fui voraz. Minha família não tinha muitos recursos para comprar livros, mas eu adorava a biblioteca da escola, lia tudo, tudo mesmo! Então, os livros sempre me motivaram a conhecer mais o ser humano. Eu acho que vem daí... E tenho uma coisa em mim muito vinculada ao desenvolvimento das pessoas desde cedo.

Quando foi na época de fazer vestibular, eu fui lendo muitas coisas e eu achei que comunicação, especialmente RP [Relações Públicas], tinha a ver com esse meu desejo de compreender o ser humano, de conhecer e de ajudar, de alguma forma, a transformar a vida das pessoas (Trecho de entrevista concedida por Urania em 15/09/2023).

Urania está em seu segundo casamento, com uma filha que, durante a entrevista, estava com 18 anos, fruto da primeira união. Segundo ela, conciliar a maternidade com as demandas de trabalho é um grande desafio, sendo necessário auxílio de uma rede de apoio composta pelas avós da sua filha e uma profissional que, segundo ela, é a segunda mãe da jovem. Divorciou-se quando a filha tinha cerca de seis anos e as demandas da criança ficaram sob sua inteira responsabilidade, uma vez que o pai se afastou da convivência e dos cuidados ao longo dos anos.

Para que as demandas de trabalho e familiares sejam facilitadas, mora perto do trabalho, de modo a não perder tempo com deslocamentos, o que proporciona a ela momentos de rotina com a família: consegue levar a filha na escola, almoçar e jantar em casa, exceto quando está em viagens a trabalho. Essa proximidade faz com que seja possível inserir exercícios físicos em sua rotina, que faz à noite, duas ou três vezes por semana, antes de ir para casa.

As mulheres têm uma carga muito maior. Mas eu tentei simplificar a minha vida no seguinte sentido: eu tenho valores de simplicidade, eu não tenho muita necessidade de ter reconhecimento, status... então o trabalho para mim está muito mais vinculado ao amor pelo que eu faço do que à ambição financeira ou de reconhecimento. E por que eu estou dizendo isso? Porque eu simplifiquei a minha vida trabalhando perto. Eu moro do lado do meu trabalho, a minha filha estuda do lado da minha casa e por isso eu consigo ter uma jornada ampla, porque eu tenho uma jornada grande, mas eu vou almoçar todos os dias em casa, faço questão. Então, esse é o tempo que eu dedico maior pra minha família, então eu faço questão de levar minha filha na escola, a gente vai andando e conversando, volto pra casa, me arrumo e venho trabalhar. Na hora do almoço eu vou, almoço com minha família, volto pro trabalho. E mesmo que eu saia tarde do meu trabalho, na maior parte das vezes eu procuro

jantar em casa. Então esses são momentos que eu tento equilibrar essa rotina (Trecho de entrevista concedida por Urania em 15/09/2023).

Segundo ela, logo após se formar, mudou-se de cidade para trabalhar no setor de marketing de um banco privado, no qual atuou por cinco anos. No entanto, seguindo seu desejo de trabalhar com responsabilidade social, trocou de empresa e ficou cerca de um ano atuando em relacionamento com comunidades em uma empresa de logística, ainda fora de Belo Horizonte. Na mesma época, a sua mãe passou por problemas de saúde, levando-a a retornar à capital mineira para ficar mais próxima da família e auxiliar nos cuidados da mãe. Nesse momento, passa a trabalhar em um instituto de uma empresa privada, onde fica por um ano, antes de se transferir para a Prefeitura de Belo Horizonte para atuar nos conselhos tutelares da cidade. Essa foi sua última atuação antes de ingressar na empresa da qual o Templo de Nix faz parte, há 20 anos.

Sua trajetória profissional no templo se inicia como analista, sendo promovida a gerente após cerca de seis anos na empresa. Quando foi promovida ao cargo, na empresa havia 20 postos de gerência, sendo apenas um deles ocupado por mulher: o dela. Segundo Urania, em pesquisa realizada pela própria empresa, identificou-se que mulheres que ocupavam os mesmos cargos que homens ganhavam 16% a menos. No entanto, ao longo dos anos, a empresa paulatinamente adotou políticas de equidade no ambiente de trabalho e, como resultado, de 17 gerências, nove são ocupadas por mulheres e com equiparação salarial.

É gestora no Templo de Nix há cinco anos, quando a empresa unificou três áreas em uma única gerência, a qual já estava à frente há nove anos. Ao refletir sobre a sua atuação como gestora, indica como um dos seus desafios profissionais “demonstrar a importância das pessoas para qualquer tipo de negócio, para qualquer tipo de estratégia de desenvolvimento” (Urania).

A empresa a qual o Templo de Nix está vinculado é do setor privado, com muitas décadas de atuação em Minas Gerais, não sendo a cultura o foco de atuação da instituição. Urania é responsável por gerir não só o Templo de Nix, mas também outros três espaços culturais, além dos equipamentos museais e demais ações das áreas de cultura e esporte.

## 5.5 EUTERPE, gestora do Templo de Athena

Eu vou ser gestora sem mudar o meu jeito de ser (Euterpe, 2023).

A entrevista de Euterpe foi realizada presencialmente, em uma das salas do Templo de Athena, após algumas tentativas de conciliação de agendas. Na época, ela estava com 39 anos, casada e sem filhos, natural de Belo Horizonte, cresceu em um bairro tradicional de classe média da cidade, com seus pais e uma irmã.

O templo em que atua é dedicado à divulgação científica e sua manutenção se dá por meio de recursos oriundos da entidade ao qual está vinculado, venda de ingressos para atividades realizadas e via Lei Federal de Incentivo à Cultura, de onde provém recursos da iniciativa privada para execução de projetos e manutenção da edificação. Sua sede é um edifício do Governo de Minas Gerais, cedido para implantação do museu e situado em uma área nobre da capital mineira, frequentada por turistas e moradores. Com vínculos com a universidade, possui diversos setores em que são abertas vagas de iniciação científica para atuação de alunos de diversos cursos da graduação, orientados pelos professores coordenadores de áreas.

Sua trajetória acadêmica teve início com o ensino básico em uma escola particular católica, seguido pelo ensino técnico no CEFET-MG e o curso de graduação em Economia, em uma universidade pública do estado, assim como o mestrado e doutorado. Seu interesse pela área em que se formou foi despertado por meio da frequência a uma disciplina cursada no ensino técnico:

Cheguei a pensar em fazer jornalismo, comunicação, mas aí, no CEFET, eu tive uma disciplina [...], e aí eu gostei muito da disciplina e descobri que eu gostava daquilo, que eu gostava daquela forma de ver o mundo assim, [...]. Mas eu tentei [...] muito na perspectiva de trabalhar em empresa [...]. Quando eu entrei na universidade, essa ideia desmoronou (Trecho de entrevista concedida por Euterpe em 19/09/2023).

Ao iniciar a graduação, não teve dúvidas sobre o curso, no entanto, suas perspectivas profissionais mudaram ao fazer estágios nas áreas em que desejava atuar ao entrar na universidade. Realizou três estágios na iniciativa privada, quando percebeu que não era o que pretendia, em função da competitividade entre colegas, das cobranças e do volume de trabalho. Assim, optou por investir na atuação acadêmica, dedicando-se a iniciações científicas, pesquisas e projetos de extensão na universidade, até a conclusão do curso. Logo na sequência, iniciou seus estudos no mestrado em uma temática pouco “popular” entre os

docentes e discentes de sua área de formação: questões ambientais e sociais, o que culminou no estudo do consumo de arte e cultura no Brasil.

Ao decidir seguir seus estudos no doutorado em economia, iniciou sua atuação como professora de ensino superior e, ao defender o doutorado, prestou concurso e foi efetivada como professora onde atua até o momento. Ao refletir sobre sua trajetória acadêmica, aponta não ter tido dificuldades, com exceção de questões referentes à socialização, tendo sofrido *bullying*, principalmente no ensino básico.

Sua trajetória acadêmica favoreceu a inserção profissional no Templo de Athena, como coordenadora do setor educativo, cargo que exerceu por sete anos. Durante esse período, além de conciliar suas atividades no museu com a docência, por quatro anos, acumula o cargo de vice-diretora do templo. Quando assumiu a coordenação educativa, não possuía experiência profissional na área, apenas leituras acadêmicas sobre o assunto e experiência na gestão de projetos de pesquisa e extensão, o que trouxe uma insegurança inicial para assumir a posição. No entanto, considerou a oportunidade como um desafio pessoal, apaixonando-se pela atuação em museus.

Após os sete anos de atuação no educativo e os quatro como vice-diretora, foi convidada a assumir a gestão do templo. Inicialmente, considerava não ter experiência e as características necessárias para ocupar o cargo, mas, ao refletir sobre os desafios e sentimentos despertados pela atuação no museu, aceitou novamente o desafio, agora no cargo mais alto na hierarquia.

Foi uma decisão muito pelo afeto também, sabe? Não foi uma decisão que passou por grana, por... nem por carreira, né? Porque estando aqui eu prejudico um pouco a minha carreira acadêmica, né? Porque são muitas as horas dedicadas aqui, embora eu tente conciliar, eu ainda dou aula, eu oriento, eu faço pesquisa, mas é muito prejudicado, né? Então, se fosse uma decisão fria, assim, pela carreira, eu não teria assumido, sabe? (Trecho de entrevista concedida por Euterpe em 19/09/2023).

Ao assumir a gestão do Templo de Athena, precisou organizar sua rotina para conciliar as demandas da docência (aulas, orientações, reuniões) com as demandas do museu. Assim, estipulou que duas vezes por semana se dedicaria exclusivamente ao museu; outros dois, às demais atividades; e um, em teletrabalho, atuando de casa. No entanto, nem sempre é possível manter a rotina, mais especificamente em relação às demandas do museu, que exigem decisões e orientações inesperadas e emergenciais, fazendo com que seja necessário responder à equipe mesmo em dias em que não está dedicada à atuação no museu. Essa separação é agravada com a existência das redes sociais, mais especificamente dos aplicativos de

mensagens, pois recebe demandas constantemente, informativos e perguntas que necessitam de retorno.

Refletindo sobre suas horas de dedicação ao trabalho no templo, entende que são sazonais: geralmente o início do ano é mais tranquilo, de janeiro a maio. Depois, as demandas aumentam consideravelmente de junho a agosto, quando precisa se dedicar mais horas ao trabalho, o que impacta suas relações pessoais e a prática de atividades físicas, que chega a ficar comprometida pela falta de tempo. Nesse período de junho a agosto, trabalha inclusive aos finais de semana, totalizando cerca de 50 a 60 horas semanais. Nesses momentos, se sente culpada quando está de folga, o que a levou a criar estratégias para controle do tempo, de forma a concretizar para si mesma o direito ao descanso.

Além da carga horária, entende a gestão de pessoas e a financeira como os principais desafios para a gestão do templo. Com relação à parte financeira, afirma ser complexo conciliar os objetivos da instituição com o orçamento previsto para o ano. Sobre a gestão de pessoas, ressalta as disputas dentro da instituição a qual o templo está vinculado. Outro ponto que salienta é que, apesar de não estar insatisfeita com sua remuneração, entende que seu salário é mais baixo se comparado ao de outras gestoras com seu grau de escolaridade, uma vez que essas gestoras não atuam em áreas da cultura, mas em outros segmentos da economia.

Ao rememorar o momento em que assumiu a gestão do templo, em 2022, afirma que não sofreu resistência da equipe, seja em relação aos seus pares ou aos liderados. Acredita que isso se deve ao fato de já estar exercendo a vice-diretoria, sendo o caminho “natural” que ela fosse nomeada para a gestão, com o término do mandato da gestora anterior. Aqui vale salientar que a gestão de Euterpe é a terceira seguida exercida por mulheres na instituição.

Eu não cheguei aqui já diretora, então acho que isso faz muita diferença, muita diferença mesmo, porque eu conhecia os processos do museu, conhecia as pessoas há muito tempo, conhecia o trabalho dos núcleos. Então, isso me facilitou muito no convívio com a equipe. Acho que, de um modo geral, a relação é muito boa. Mas, é claro, que estar no lugar de gestão é dizer não muitas vezes. E o não e a [...] chamada de atenção, muitas vezes não são bem recebidos (Trecho de entrevista concedida por Euterpe em 19/09/2023).

Ao assumir, refletiu sobre como construir uma gestão que não a fizesse ser uma pessoa diferente daquilo que ela é. Um dos pontos que relata, além de características interpessoais necessárias ao cargo, foi a insegurança em relação à aparência, à escolha de roupas e acessórios adequados à posição que ocupa. Essa questão era complexa no início, mas hoje considera que consegue lidar com isso, não se importando tanto com a visão dos outros, mas

garantindo que sua imagem não prejudique a da instituição ao participar de reuniões e entrevistas em nome do templo.

## **5.6 TERPSÍCORE, gestora do Templo de Themis**

O momento que eu estou lá no trabalho eu sou eu. Eu não sou a mãe, a dona de casa (Terpsícore, 2023).

O acesso a Terpsícore para participação na entrevista foi interessante, divergindo do que ocorreu com as demais entrevistas. Durante a coleta inicial dos dados, com a distribuição dos questionários digitais para verificar as informações socioeconômicas e a disponibilidade de as gestoras participarem da entrevista, uma outra gestora respondeu ao questionário. Assim, agendei a entrevista presencial no Templo de Themis em um dia de semana. Chegando lá, fizemos uma visita ao templo, que eu não conhecia, e conversamos sobre o objetivo da pesquisa. Nesse momento, a anfitriã indicou que, após minha fala, compreendeu melhor os propósitos de meu estudo e que, por isso, não poderia conceder a entrevista, pois não era ela a gestora do espaço, mas que me apresentaria à Terpsícore, a responsável pela gestão do museu.

Subimos até sua sala e ficamos algumas horas conversando: eu, minha anfitriã e Terpsícore. Estreitamos os laços, falamos sobre trivialidades e também sobre o objetivo da pesquisa, o que fez com que Terpsícore se prontificasse a conceder a entrevista em outro momento, pois estávamos no final do expediente de trabalho. Agendamos a entrevista para alguns dias depois, quando ela estava em período de férias e poderia conversar sem contratemplos, porém, de maneira virtual. Para a “quebra do gelo” inicial, mais uma vez características e vivências comuns foram cruciais. Exemplificando, cito que as filhas de Terpsícore estudam na mesma escola em que cursei todo o ensino básico e na qual um dos meus familiares ainda estuda. Assim, pudemos compartilhar experiências e impressões acerca do colégio, aproximando-nos mais rapidamente. Terpsícore mudou-se para Belo Horizonte com seus pais, funcionários públicos, aos 13 anos de idade, vivendo na cidade desde então. Identifica-se como heterossexual, branca, é casada, tem uma filha e, na época da entrevista, estava com 44 anos (2023).

Ela estudou durante todo o ensino básico e médio em escolas particulares e sua escolha para o exame vestibular foi o curso de psicologia, que foi cursado em universidade privada de Belo Horizonte. Logo após sua formatura, ingressou em uma especialização em Gestão de Pessoas e atuava na instituição a qual o Templo de Themis está vinculado. Após

algum tempo, sentiu necessidade de aprofundar conhecimentos na área de administração, de modo a compreender melhor sua área de atuação e, por isso, cursou o mestrado em Administração Pública em uma instituição pública de Minas Gerais. Posteriormente, ingressou no MBA de Gestão de Liderança e Produtividade, mas não finalizou o curso devido às demandas profissionais que assumiu na época.

Funcionária pública desde 2003, quando estava finalizando sua graduação. Atua na mesma instituição desde então, tendo completado 20 anos de trabalho no mesmo ano de realização da entrevista. Naquela instituição, circulou por alguns setores e cargos antes de ocupar o posto de gestora, mas todos tinham relação com sua área de formação, dentre eles: recursos humanos, formação e aperfeiçoamento de colaboradores e gestão de acervos bibliográficos e memorialísticos. Seu primeiro cargo de liderança foi ocupado após oito anos de atuação na instituição, o qual demandava dedicação e horas de trabalho. No entanto, o cargo que ocupa atualmente é em outro setor, assumido em 2022, após a aposentadoria da antiga liderança. Dessa maneira, apesar de indicar mobilidade intersetorial dentro da própria instituição, pouco atuou profissionalmente antes de assumir o cargo para o qual prestou o concurso. Suas únicas experiências profissionais foram estágios curriculares, quando atuou com crianças e adolescentes, uma vez que se dedicou integralmente à graduação e não passou por dificuldades financeiras que fizessem com que ela tivesse necessidade de trabalho naquele período.

Ao refletir sobre sua atuação como gestora e a relação com sua graduação, indica não perceber que o curso tenha auxiliado diretamente em sua atuação profissional, relatando que a experiência prática e o dia a dia são as principais fontes de aprendizado para a boa gestão.

Eu fiz [nome do curso suprimido], mas minha orientação vocacional deu biblioteconomia por causa dessa questão de organização, de gostar das coisas, né, sistematizadas, eu sou muito boa nisso também. [...] Eu deveria ter feito administração, porque eu acho que eu teria ampliado mais o meu leque. E toda essa parte onde eu estou hoje, de trabalho, eu acho que eu teria um conhecimento um pouco maior. E foi por isso que eu fui pra administração pública, sabe? [...] Eu acho que sou eu, e eu com a experiência de errar e acertar, e de tentar se conhecer, tentar estudar outras coisas, essa parte de administração e tudo. Mas eu não acho que tenha sido a [nome do curso suprimido] mesmo (Trecho de entrevista concedida por Terpsícore em 13/10/2023).

Apesar de indicar que gostaria de ter feito administração como curso de graduação, ao refletir sobre os desafios enfrentados em sua carreira profissional, aponta que a falta de formação em Direito é um entrave para seu crescimento profissional, pois favoreceria que ela alcançasse patamares mais altos do que o cargo que ocupa atualmente. Por se tratar de uma

instituição vinculada à justiça, relata que os serviços auxiliares (todos aqueles que são fundamentais para o bom funcionamento da instituição, mas que não são da área jurídica: engenharia, contabilidade, administração, arquivística, história, psicologia) são vistos de maneira inferior em relação aos cargos jurídicos: “eu acho que se talvez eu fosse formada em Direito, teria um pouco mais de respeito”, o que indica que a formação acadêmica é importante para a atuação profissional.

Mas, ao ser perguntada se teria interesse em cursar Direito ou qualquer outro curso, afirma que não, devido à sua estrutura familiar atual, em que é a principal responsável pelos cuidados da casa e da filha. Apesar de trabalhar oficialmente oito horas diárias, o cargo de gestora favorece maior flexibilidade de horários, o que permite que faça trabalho remoto pela manhã e presencial no turno da tarde: “Ah, eu acho pesado, assim... acho pesado. Se eu, se fosse só eu, talvez à noite sentaria, estudaria e tal. Mas como a gente tem outras coisas além de casa, filho, marido, família, isso vai ficar pesado” (Terpsícore, 2023).

Indagada sobre como é organizar as demandas de trabalho e os cuidados pessoais e familiares, aponta ser difícil a conciliação, principalmente em relação aos cuidados com a filha, para o qual conta com rede de apoio familiar e paga, na contratação de uma babá. Mesmo que tenha flexibilidade no trabalho, é necessário contar com a rede de apoio, principalmente quando se trata das atividades extracurriculares da filha: balé e natação. No entanto, indica que, com o tempo, as demandas se adaptam, tendo em vista a organização de uma rotina de conciliação e horários específicos para as tarefas.

O Templo de Themis está situado em uma área nobre de Belo Horizonte, em um local não muito visível aos transeuntes por estar em andares superiores de um prédio público da cidade. Nele, é contada a história institucional da repartição pública onde Terpsícore atua e a ela estão vinculados outros espaços de gestão da informação, além do centro de memória: biblioteca, arquivo e equipe de pesquisas, que geram dados não apenas para o centro de memória, mas para outros setores e diretorias da instituição. Atualmente, sua manutenção é feita com recursos próprios da instituição pública ao qual está vinculado, sem haver recursos oriundos de leis de incentivo ou doações. Com relação ao seu acervo, são feitas entrevistas com antigos funcionários para guarda da memória institucional, pesquisa sobre acervos e identificação de itens históricos como fotos, livros, atas e revistas antigas.

Atualmente, reside distante do local de trabalho, o que demanda tempo no percurso, que precisa ser considerado nas demandas do dia a dia. Mas para trazer conforto e praticidade, afirma que pretende matricular a filha em uma escola particular próxima ao trabalho, de modo

a facilitar a logística. Pelo depoimento concedido, demonstra que, em geral, fica responsável por essas tarefas e apenas alguns dias o marido se responsabiliza por buscar a filha na escola.

### **5.7 ERATO, gestora do Templo de Eos**

É muito bacana pra gente ver mulheres, né? Que cresceram. Ver uma perspectiva. Mesmo que você não queira. É uma perspectiva. Você pode! (Erato, 2023).

A entrevista de Erato foi a sétima e última a ser realizada. Ao responder ao questionário inicial, prontificando-se a participar da pesquisa, a entrevistada era gestora de um outro espaço. No entanto, quando a procurei para agendar a entrevista, não obtive retorno, pois ela havia sido transferida e seu contato havia mudado. Assim, alguns meses depois, encontrei a antiga gestora do Templo de Eos, que me colocou em contato com Erato, viabilizando, assim, a entrevista e o término da coleta de dados da pesquisa. A entrevista foi realizada presencialmente no templo, um local agradável situado em um ponto turístico da capital mineira.

Erato é uma mulher cisgênero, heterossexual, branca, casada e com dois filhos adolescentes e, na época da entrevista, estava com 43 anos (2023) e residia em Belo Horizonte, cidade na qual nasceu. Ao refletir sobre sua estrutura familiar, aponta que é a filha mais nova de três irmãos e possui relação próxima com os pais, que a auxiliam no cuidado com os filhos sempre que necessário.

Ao rememorar sua trajetória acadêmica, indica que teve experiências significativas, tanto nas escolas em que estudou quanto na universidade, o que influenciou sua escolha profissional: gostava tanto de estudar e da escola que sempre soube que gostaria de ser professora. Estudou todo o ensino básico em escolas particulares de Belo Horizonte, fez o exame vestibular para licenciatura em História em uma universidade pública, onde teve seus primeiros contatos com a vida acadêmica e profissional.

Eu sou a mais nova, de três irmãos. Sou uma pessoa de classe média, estudei em escolas particulares a vida toda. E, quando eu estava no final do ensino médio, na hora de escolher uma profissão, eu queria ser professora. Dentro, dentro da escolha de professora, eu escolhi, fiquei na dúvida entre física e história por serem as disciplinas que eu gostava na escola, que eu achava que dava mais discussão, que dava mais assuntos em que eu tinha mais interesse mesmo. Mas decidi por história. Entrei na universidade [...] logo quando eu terminei o ensino médio. E sempre para ser professora. Era o meu foco, eu queria dar aula, sempre gostei de escola, sempre gostei de adolescente. Aquele gosto mesmo por estar na escola (Trecho de entrevista concedida por Erato em 13/12/2023).

Teve seus primeiros contatos com a vida profissional na universidade, atuou em projetos de iniciação científica do curso de História e seguiu o percurso de pesquisa depois de se formar. Seus primeiros contatos com o mundo dos museus foram em seu primeiro trabalho formal, já licenciada, em um tradicional museu de Belo Horizonte, onde atuou no projeto educativo. No entanto, indica que não teve nenhuma disciplina sobre museus durante seu percurso na graduação, o que trouxe defasagens para sua atuação no museu, sendo sanada durante os primeiros anos de trabalho, com estudos e orientações de colegas de trabalho. Atuou nesse cargo durante cinco anos, período no qual teve o primeiro filho e ficou grávida de sua segunda filha.

Ao final dos cinco anos, seu filho mais velho apresentou problemas de saúde que demandavam atenção, e a sua gravidez requereu alguns cuidados, o que a levaram a deixar de trabalhar e se dedicar aos filhos e à família. Apesar de essa ser a realidade de muitas mulheres, Erato aponta que tomou essa decisão por vontade própria e não por necessidade propriamente dita, uma vez que seus pais a ajudavam no cuidado com o filho e ela e o marido possuíam condições financeiras para garantir a rede de apoio paga (escola, diarista).

Erato permaneceu alguns anos fora do mercado de trabalho, atuando pontualmente em projetos efêmeros, que permitiam que ela se dedicasse à família. No entanto, sentiu a necessidade de voltar a trabalhar, não apenas pela questão financeira, mas por sentir falta da rotina profissional e desejo de se dedicar à carreira. Nesse momento, prestou concurso e passou para um cargo de professora na rede pública, embora não tenha chegado a atuar, pois logo foi cedida para outra instituição para seguir atuando em museus da cidade.

De modo a retomar sua carreira e se atualizar academicamente, cursou um mestrado em que seu objeto de estudo foram setores educativos de museus do estado de Minas Gerais, o que reforçou sua intenção de seguir trabalhando em museus. Após esse período, assumiu a gestão do museu em que iniciou atuando no educativo, cargo em que permaneceu por quatro anos. Durante esse período, percebeu que a distância da sua casa ao trabalho era grande, demandando horas de deslocamento. Como atualmente reside em um bairro próximo a outras instituições culturais, pediu para ser transferida para o Templo de Eos, onde está atualmente. É importante salientar que essa transição ocorreu durante a realização da pesquisa. Quando a entrevista foi realizada, Erato estava na gestão do templo há apenas cinco meses, o que fez com que as memórias e reflexões provocadas pela pesquisa se misturassem entre a gestão do museu que geriu anteriormente e o Templo de Eos, o que enriquece consideravelmente o estudo.

Ao ser provocada a refletir sobre sua rotina de trabalho e a carga horária a ele dedicada, ela informa que é contratada para 40 horas semanais, mas que trabalha cerca de 45 a 50 horas devido às demandas fora do horário de expediente como, por exemplo, mensagens no *whatsapp*, preocupações em relação à edificação (chuvas, ventos fortes, calor excessivo) ou demandas de seus superiores nos momentos de lazer. Essa demanda, que supera 40 horas, e a responsabilidade técnica que exerce em relação ao templo a levaram ao entendimento de que seu salário atualmente não é compatível com sua carga horária, formação e experiência. Indica que houve mudanças estruturais que modificaram a forma de remuneração de profissionais comissionados como ela, reduzindo seu salário. Além disso, afirma que não há estrutura adequada de trabalho, pela falta de equipamentos ou equipe, devido à burocracia e à falta de recursos específicos para a área de cultura, que não é considerada como estratégica no desenho das políticas públicas.

O Templo de Eos é uma instituição pública que funciona em uma edificação tombada, em um local de grande afluxo de turistas, sendo uma referência sobre a história de Belo Horizonte, com o acesso gratuito. Sua manutenção é feita com recursos públicos, o que dificulta um pouco a chegada de recursos e o desenvolvimento de atividades e ações perenes. A casa que o abriga foi construída na primeira metade do século XX, com arquitetura emblemática e de reconhecimento internacional, apresenta a história de Belo Horizonte de uma forma bastante peculiar, com seus acervos distribuídos pelos cômodos da casa de um só pavimento. Atualmente, o espaço conta com funcionários terceirizados para atuação na maior parte dos setores do templo, inclusive o educativo, responsável pelo atendimento do público, seja espontâneo ou agendado. Além da sede, o museu conta com um jardim externo que chama muito a atenção dos transeuntes. Nele, são realizadas ações educativas e de programação cultural, principalmente em dias em que não há previsão de chuvas.

As trajetórias acadêmicas e pessoais e inserções profissionais das gestoras participantes da pesquisa apresentaram aproximações e distanciamentos e, de modo geral, foi possível identificar que todas relataram alta demanda de trabalho, sendo inviável trabalhar apenas as horas acordadas em contrato de trabalho. São necessárias horas a mais, inclusive em finais de semana e momentos institucionalizados para o lazer (finais de semana, férias e feriados). Ser gestora significa dedicar-se integralmente, com preocupações e demandas que vão além do horário comercial, de segunda a sexta-feira: quando chove, se preocupam com a edificação; quando um funcionário ou funcionária está com problemas, se preocupam em acolher e proporcionar bem-estar; quando estão em momentos de lazer, ocorrem *insights* e ideias de soluções para problemas do cotidiano. A seguir, apresento as categorias de análise e

as reflexões a partir da análise pormenorizada das entrevistas, como forma de trazer um recorte aprofundado do que foi possível perceber a partir do conteúdo coletado.

## **6 APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTOS: CATEGORIAS DE ANÁLISES**

Como apontado no capítulo 2, o roteiro de entrevista semiestruturada foi composto por 21 perguntas, que me permitiram percorrer memórias, sucessos, insucessos, escolhas e desafios presentes nas trajetórias de cada uma das gestoras participantes. As perguntas geraram um volume considerável de dados, que me permitiriam escrever longas páginas ao me debruçar sobre eles. No entanto, foi necessário fazer escolhas e recortes que permitissem a conclusão da pesquisa, o que, de maneira alguma, significa que os dados reunidos foram esgotados. Apresento, neste capítulo, as escolhas feitas durante o percurso de doutoramento, analisando as quatro categorias escolhidas como foco: escolaridade; estereótipos de gênero; maternidade e atuação profissional; e o lazer das gestoras.

### **6.1 Escolaridade: a trajetória acadêmica e sua relação com a atuação profissional**

Em geral, os fatores que levam as mulheres ao abandono escolar estão relacionados às tarefas e obrigações domésticas, ao cuidado com familiares e à responsabilidade maternal, o que afeta mais as pardas e negras do que as brancas. Segundo Moraes, Silva e Sieber (2024), as mulheres brancas representam 40,9% das matrículas no ensino superior, enquanto as mulheres negras representam apenas 22,3% do total.

Essa realidade foi observada no contexto das gestoras entrevistadas, apesar de todas terem, no mínimo, especialização completa, apenas uma delas se considera parda, o que representa 14% do total. Diante desse dado, considero importante salientar que todas as participantes do estudo têm alta escolaridade (graduação e/ou pós-graduação), condições financeiras que as possibilita estabilidade, são heterossexuais, casadas e, como destacado, apenas uma se autodeclarou parda. A ausência de mais mulheres negras pode ser lida como um reflexo da estrutura social brasileira que, devido ao racismo estrutural, impõe barreiras a elas, dificultando seu acesso aos cargos de liderança (Almeida, 2019; Akotirene, 2019; Passos, 2010).

Em busca de relacionar os marcadores classe social e escolaridade, as entrevistadas foram perguntadas sobre desafios e contratempos vividos durante sua trajetória formativa no percurso de educação formal. Erato, Terpsícore, Clio, Calíope e Euterpe não apontaram necessidade de trabalhar durante o período de graduação, o que permite inferir que são oriundas de famílias com condições financeiras mínimas, tendo cursado o ensino básico em escolas particulares e a graduação em universidades reconhecidas do estado de Minas Gerais.

Já Urania e Tália têm origem em famílias com condições socioeconômicas mais baixas, com restrições financeiras e, por isso, cursaram o ensino básico em escolas públicas e trabalharam durante toda a graduação para sua manutenção na universidade.

Então, eu conheço esse universo da UFMG, foi um negócio que mudou a minha vida, a universidade, ela me acolheu de uma forma... de todas as formas possíveis de assistência, né? Eu fui carente. Na época, tinha uma taxa que você pagava semestralmente, eu entrei em todas as carências. Fui monitora, fui pesquisadora, bolsista... então, todo o período que eu estive dentro da UFMG, eu tinha algum tipo de vínculo que ajudava, me ajudava financeiramente a minha permanência aqui em Belo Horizonte. Claro, eu morava na minha tia, então ela que... que me criava, vamos dizer, que me alimentava, me dava roupa, né? (Trecho de entrevista concedida por Tália, 2023).

Eu acho que a primeira [dificuldade] foi a falta de recursos. Eu tive que trabalhar desde muito cedo para pagar minha faculdade. Em casa, todas fizeram isso. Então, acho que o primeiro empecilho foi esse, de você ter que... Muito jovem, ter que batalhar para poder estudar. E eu ainda passei numa escola particular. Então, esse foi o primeiro empecilho (Trecho de entrevista concedida por Urania, 2023).

Urania estudou em uma universidade particular de Belo Horizonte e indica ter iniciado sua trajetória profissional logo no início do curso para que pudesse pagar as mensalidades. Segundo a gestora, a família é de uma cidade do interior de Minas Gerais onde não havia muitas oportunidades de estudo e, por isso, mudou-se para Belo Horizonte em busca de melhores escolas, entendendo que essa seria uma maneira de garantir um futuro com melhores condições financeiras. Tália, que também nasceu em uma cidade do interior e cursou o ensino básico em escolas públicas, usufruiu de ajuda de um familiar, que cobria os custos básicos de moradia e alimentação. Cursou a graduação em uma universidade pública e foi necessário trabalhar para pagar custos básicos da universidade, livros para o estudo, transporte e lazer.

Considerando o nível de escolaridade médio da população brasileira, em que apenas 53% da população concluiu a educação básica obrigatória (Gomes; Ferreira, 2023), pré-requisito para a entrada nos cursos de graduação, todas as participantes da pesquisa possuem nível de escolaridade com, no mínimo, pós-graduação *lato sensu* completa. Das sete entrevistadas, uma possui doutorado, três são mestres e outras três possuem uma especialização completa: Tália possui duas especializações completas, Urania possui quatro e Terpsícore uma completa e uma incompleta, além de um mestrado.

O nível de escolaridade corrobora as falas das entrevistadas, que indicaram a necessidade de aperfeiçoamento e estudo como forma de se legitimarem em seus cargos e garantirem que seus pares, subordinados e superiores, considerassem seu ponto de vista e decisões durante o exercício profissional. Para Urania, uma mulher precisa dominar e se

dedicar mais a um assunto que um homem para ser ouvida e ter credibilidade. Assim, foi necessário traçar estratégias para ter voz e garantir seu lugar de fala como líder. Sua estratégia foi o estudo e o domínio dos conteúdos sob sua liderança, o que, segundo ela, não é algo pessoal e sim um traço identificado em outras profissionais:

eu tive que fazer essa estratégia, de ser com o maior domínio, de trabalhar mais pra demonstrar um determinado resultado, e pra acabar tendo voz. [...] Eu acho que assim, eu acho que as mulheres, quando você vai passar, sabe, para assumir uma gestão como essa, de um equipamento cultural, da própria cultura, elas se preparam mais para isso. A gente se prepara mais para quase tudo, mas para esse lugar especialmente a gente se prepara mais (Trecho de entrevista concedida por Urania, 2023).

Algo semelhante foi mencionado por Clio, que afirma que a mulher líder tem mais dificuldade de ser reconhecida e legitimada no lugar que ocupa e que elas mesmas se cobram: "a gente trazia isso introjetado". Para ela, a mulher precisa provar que pode ocupar o cargo e que as decisões tomadas por ela são as melhores e benéficas para obter respeito dos demais: "A mulher não pode falhar. Precisa dominar todas as informações para não ser questionada, para ganhar credibilidade e respeito".

A percepção de cobrança em relação às gestoras foi identificada no estudo desenvolvido por Domenico e Pfefferlé (2020), ao analisarem as entrevistas de cinco mulheres gestoras de cultura e arte na Bélgica. Segundo as autoras, as entrevistadas relataram que é frequente que suas capacidades profissionais sejam questionadas, o que é potencializado quando precisam gerir equipes majoritariamente masculinas, de modo que é necessário impor sua autoridade para serem respeitadas por homens.

Essas habilidades estão relacionadas não apenas à educação formal e ao grau alcançado por elas, mas também à experiência com diferentes conhecimentos referentes a esses espaços de atuação profissional. Apesar de Clio e Urania não mencionarem o motivo que as leva a ter a percepção de que as mulheres precisam traçar estratégias para sua atuação como líderes, é possível verificar que percebem que essa é uma questão exclusiva, relacionada à intervenção de gestoras mulheres. Assim, destacam que seus pares homens não são cobrados da mesma maneira, o que corrobora os estudos que apontam as diferenças e preconceitos existentes no mercado de trabalho, principalmente em posições com tradição masculina, como é o caso dos cargos de liderança (Minasi; Mayer; Santos, 2022; Guillard, Okonjo-Iweala, 2022; Siqueira; Miranda; Cappelle, 2019; Oliveira *et al.*, 2018; Henderson; Ferreira; Dutra., 2016).

Urania demonstra a percepção dos preconceitos de seus pares homens em relação à sua atuação em momentos coletivos, tendo a necessidade de se esforçar para ser ouvida e respeitada. Para isso, precisa mostrar resultados, de modo que sua gestão não seja questionada: “eu continuo brigando pelo espaço. [...] É uma luta que é permanente, ela é residual, vem galgando aí, e ela é permanente. Você não alcança um status que você fala assim 'agora eu não preciso brigar mais', ela é permanente. O tempo inteiro a gente escuta bobagem” (Urania, 2023).

Sobre os cursos escolhidos para a graduação das entrevistadas, chama a atenção a predominância de cursos em que não há relação direta com gestão e/ou cultura, artes, museus, lazer, turismo e demais áreas relacionadas à gestão de espaços de memória e cultura. A maioria das gestoras é formada em Comunicação Social, aspecto inicialmente destacado, inclusive, pelas entrevistadas. Segundo Urania, quando assumiu a gestão da área de cultura, identificou resistência de funcionários por não ter “formação tradicional para a gestão de um equipamento cultural [...]”. Então, você vê o pessoal que faz gestão hoje em equipamento cultural muito associado a esse conhecimento acadêmico das artes. E eu não tenho essa formação” (Urania, 2023). Após essa afirmação, pontuei que outras entrevistadas são formadas em Comunicação Social, mas, ao ser indagada sobre qual seria a “formação tradicional para a gestão de um equipamento cultural”, a gestora apontou cursos ligados às artes, tais como teatro, belas artes e história.

Analisando os cursos de graduação cursados pelas entrevistadas, apenas uma teria a “formação tradicional” ou esperada por Urania: história, área de estudo a qual se dedica Erato. No entanto, ao contrário da percepção de Urania de que história seria uma área que preparara para a atuação profissional em museus, Erato aponta que, no currículo cursado, não havia disciplinas relativas a patrimônio, museus ou gestão. Apenas após ter atuado profissionalmente em museus e buscado um mestrado na área, Erato adquiriu conhecimentos específicos sobre patrimônio: “ao longo do curso de história, eu não fiz nenhuma disciplina sobre museu, não sabia nada sobre museu, não tinha esse perfil de que era uma carreira possível. Mas consegui um emprego (risos). Foi uma coisa assim, mas consegui o emprego” (Erato, 2023).

Nesse sentido, não podemos hierarquizar a formação acadêmica para atuação profissional na gestão em museus, sendo a prática uma ferramenta de aprendizado para a realização do trabalho em gestão. Apesar de haver um curso de graduação em Museologia na Universidade Federal de Minas Gerais, essa graduação não foi cursada pelas gestoras participantes, tampouco o termo “museologia” foi mencionado durante as entrevistas. Assim,

parece haver um distanciamento entre a prática da gestão museal e o conhecimento acadêmico produzido pela área da museologia, curso que, em tese, estaria voltado especificamente para profissionais que desejam atuar em museus. No entanto, esse pode ser um indício de que a atuação em museus acolhe uma perspectiva interdisciplinar de formação. E, nesse contexto, seria possível incluir o lazer como uma das possibilidades de formação.

Além disso, verifiquei que a formação em nível de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) cursada pelas entrevistadas também não envolve cursos relativos à área de museologia, o que reforça a multi e interdisciplinaridade no campo.

Ainda sobre a formação continuada, existe um padrão nas escolhas das gestoras, pois procuram desenvolver habilidades e adquirir conhecimentos referentes às lacunas identificadas durante a prática profissional, com exceção de Euterpe, que cursou mestrado e doutorado antes de iniciar sua atuação em museus, guiada por interesses acadêmicos e não diretamente profissionais. Euterpe afirma que toda a sua trajetória acadêmica foi fundamental para a atuação como gestora no Templo de Athena, pois a ajudou a desenvolver uma visão crítica de mundo que auxilia na condução das demandas da liderança. Indica que não tem dúvidas sobre ter escolhido um curso de graduação adequado e da assertividade na forma como estruturou sua trajetória profissional, o que não é unânime em relação às demais gestoras.

Ao serem perguntadas sobre a relação entre suas trajetórias acadêmicas e a atuação profissional como gestoras, a maior parte indica que o curso escolhido para graduação influenciou positivamente em sua atuação, apesar de apontarem lacunas como a falta de capacitação para a gestão de pessoas, de projetos e a resolução de conflitos. Sobre isso, ao refletir sobre sua trajetória acadêmica e desafios enfrentados durante sua atuação como gestora museal, Euterpe aponta que uma de suas maiores dificuldades é a gestão de pessoas e de habilidades interpessoais para negociações com a equipe e com outras instituições. Essa percepção é corroborada por Tália, que pontua que seria importante ter conhecimentos técnicos específicos nessas áreas, o que indica a valorização do saber acadêmico em detrimento daqueles adquiridos na prática para melhor condução dos processos interpessoais.

A gestão de museus é a gestão de pessoas, é a gestão financeira. Aqui no nosso caso, ela é uma gestão de... É uma gestão que a gente chama de [ocultado], que tem a ver com a curadoria do que entra no museu, do que é desenvolvido no museu, né? Então, é um pouco disso tudo. A parte mais difícil para mim é a gestão de pessoas. E interna, a gestão interna da equipe e a gestão dentro da [ocultado]. [...] E a gestão de pessoas é lidar com as dores, com as dificuldades de todo mundo. Então, assim, por exemplo, a coisa mais... o processo mais difícil que eu já vivi aqui, os processos

mais difíceis, foram os processos de desligar pessoas da equipe. É muito doloroso pra mim (Trecho de entrevista concedida por Euterpe, 2023).

É muito aprendizado nesse caminho. A gestão de pessoas. Não é só que a gestão do conhecimento, daquilo que a gente conversa com o visitante, com o frequentador do museu. A gestão de pessoas, acho que, talvez, é o que dá mais trabalho para qualquer gestor (Trecho de entrevista concedida por Tália, 2023).

A exemplo de Tália e Euterpe, as demais legitimam e mencionam a importância do saber adquirido com a trajetória profissional e sua atuação em cargos de gestão para a condução das tarefas e demandas relativas à gestão de pessoas.

Olha, aí eu não vou falar só na minha formação de comunicação, não. Eu acho, também, que conta aí a maneira como eu coloquei isso em prática. Acabou que isso me deu uma visão muito abrangente, assim, porque eu trabalho aqui como gestora, mas eu não tenho só essa visão cultural, não, eu tenho muito uma visão de negócio, de processos, de estratégias, de buscar caminhos. [...] Então, assim, eu acho que essa formação, ela me ajudou nisso. É claro que a gente tem sempre que complementar, assim, tanto com a sua experiência prática, quanto, também, na sua troca com parceiros, né, a gente tem... eu converso muito com outras pessoas da área, a gente também vai aprendendo constantemente, assim, né? (Trecho de entrevista concedida por Clio, 2023).

As escolhas e trajetórias acadêmicas trilhadas pelas gestoras têm relação direta com suas atuações profissionais, entrelaçando os caminhos traçados desde a escolha do curso de graduação até ocuparem o cargo. Nesse sentido, a escolaridade pode ser entendida como um aspecto importante para o rompimento do teto de vidro e a condução pelos caminhos do labirinto para a chegada aos cargos de liderança.

Manter-se em constante atualização é uma das estratégias constituídas pelas mulheres, propositadamente ou não, para permanecerem ativas no mercado de trabalho e ampliarem as suas possibilidades de ascensão profissional, uma vez que é necessário que se reafirmem e lutem por seu espaço, de maneira a garantirem suas posições e respeitabilidade em relação aos seus pares, superiores e subordinados, principalmente em cargos e áreas com predominância de homens.

Segundo Urania e Clio, quando assumiram o primeiro cargo de gerência da carreira, eram as únicas mulheres dentre os gerentes nas empresas em que atuavam, o que trouxe diversos desafios, exigindo jogo de cintura e autoafirmação para seguirem em sua trajetória profissional. No entanto, ambas destacam que, nas últimas décadas, identificaram avanços em relação à presença de mulheres nos cargos diretivos. Segundo as entrevistadas, as pessoas passaram a ter percepção de situações e atitudes machistas, que antes eram comuns e que não são mais. Como exemplo, elas citam o fato de haver demandas de solicitação de redação de

atas das reuniões. Essa tarefa era solicitada para as mulheres, e não compreendia uma atividade exigida pelos homens.

Na verdade, a gente já progrediu muito, mas ainda tem uma estrada tão grande pela frente... É o tempo inteiro! É aquela coisa, você não pode esmorecer. Igual escoteiro: sempre alerta! (Trecho de entrevista concedida por Clio, 20223).

Quando eu fui promovida aqui, nós éramos 20 gestores, eu era a única mulher. Vinte! [...] Então, você imagina o esforço para ser ouvida. Hoje não, hoje tá muito mais equilibrado. Então, hoje a gente tem 17 gestores executivos e nós [mulheres] somos 9! (Trecho de entrevista concedida por Urania, 2023).

Apesar do reconhecimento de avanços conquistados nos últimos anos, tendo em vista a atuação de mulheres no mercado de trabalho formal, é preciso discutir e minimizar as barreiras que têm como finalidade a definição de estereótipos de gênero que marcam a trajetória profissional.

## **6.2 Estereótipos de gênero e habilidades femininas para atuação profissional em museus**

Durante as entrevistas, pude perceber que, em muitos momentos, as gestoras falavam sobre características e percepções estéticas que, em seu imaginário, são esperadas de uma mulher gestora. Domenico e Pfefferlé (2020), ao pesquisarem gestoras do setor de arte e cultura de Bruxelas, capital da Bélgica, identificaram que há um determinado estereótipo físico e estético que precisa ser seguido para que essas mulheres sejam legitimadas em cargos de liderança em museus. A aparência física é utilizada para julgar as habilidades profissionais e intelectuais das gestoras, o que, em geral, não acontece com os homens, conforme destacado por Gillard e Okonjo-Iweala (2022) em suas pesquisas com lideranças globais. Para Domenico e Pfefferlé (2020), ser jovem ou aparentar ser jovem não ajuda a conquistar o respeito das pessoas, o que, associado aos estereótipos atribuídos ao gênero feminino, contribui para desacreditar mulheres que ocupam cargos de liderança. Nesse contexto, surgem falas como: “muito nova para saber das coisas, liderar e tomar decisões”; “feminina demais para ser respeitada”; “masculina demais para ser delicada”.

Ao refletirem sobre a atuação de mulheres na gestão, foi comum surgirem discursos sobre o perfil da posição exercida, frequentemente associado ao “perfil masculino”. Algumas entrevistadas apontaram que mulheres, ao chegarem à liderança, adotaram um “perfil masculino”, como forma de se legitimar no poder e na posição que ocupam. Portanto, indicam que não gostariam de assumir esse perfil, pois são posturas que diferem do que querem ser. E reforçam que o perfil masculino é definido a partir do indivíduo que fala alto, tem posturas

agressivas, interrompe falas, principalmente de mulheres e não se preocupam com o bem-estar da equipe, bem como com sua aparência.

Essa percepção gera o que alguns chamam de “síndrome da impostora” em Euterpe que, ao receber o primeiro convite para assumir a gestão do templo, se sentia muito nova e inexperiente para a função, o que a levou a negar a proposta. Atualmente, o campo da psicologia tem denominado esse sentimento como “síndrome da impostora”, aplicando-o a casos em que a profissional se sente incapaz de exercer determinada função, mesmo que tenha todas as habilidades e credenciais para fazê-lo. Segundo Molina *et al* (2023, p. 4), essa síndrome “é um evento psíquico caracterizado por fortes dúvidas sobre si mesmo e suas capacidades, de forma constante”, o que se pode observar em Euterpe, quando ela nega o primeiro convite para assumir a gestão do templo, com a justificativa de não possuir as credenciais necessárias para assumir o cargo.

Na segunda vez em que foi convidada, pensou da mesma forma, mas assumiu o cargo como um desafio pessoal. A gestora entendeu que negava a proposta por insegurança, já que, em seu imaginário, o estereótipo de líder era de uma pessoa mais velha, em geral homem, com domínio de conhecimentos diversos, e que, portanto, ela não se enquadrava nesse caso. Mesmo depois de ter aceitado o cargo, as questões estéticas ainda seguem refletidas em sua rotina de trabalho e posturas adotadas, dando a entender que roupas e adereços mais formais passam credibilidade: "quando eu tenho uma reunião mais séria, alguma coisa assim, eu vou de roupa preta. Sabe, essa coisa de escolher a cor" (Euterpe, 2023). Algo semelhante foi verificando por Gillard e Okonjo-Iweala (2022), ao entrevistarem Hillary Clinton sobre sua atuação política como Secretária de Estado e a campanha para a presidência dos Estados Unidos. Segundo Clinton, ela precisou alterar seu corte de cabelo e parar de usar saias em eventos públicos, pois ambos eram foco de muitas notícias jornalísticas, tirando o foco de sua atuação profissional. Segundo ela, eram necessárias muitas horas diárias para maquiagem, cabeleireiro e planejamento do que ela vestiria, o que não era perceptível em relação ao seu adversário, Donald Trump. Nesse sentido, percebo que a forma como a mulher se apresenta publicamente deve estar alinhada com as expectativas estéticas em relação a ela, ou seja, é esperada uma certa forma padrão de performar, não havendo espaço para a diferença (Butler, 2021).

Além das questões estéticas, as entrevistadas refletiram sobre posturas adotadas em sua atuação profissional. Nesse sentido, é comum que gestoras adotem posturas e comportamentos associados aos comportamentos “masculinos” para terem credibilidade, embora não gostem de assumir esse perfil. Segundo Euterpe, por não ser autoritária, brava,

impositiva e ter traços intimamente ligados à masculinidade, pensava que isso seria um problema para sua atuação. Assim, foi desenvolvendo a sua própria forma de gestão, sem mudar seu jeito de ser, não assumindo essas características ao liderar seu time. Clio indica que, por ter voz grave e ter sido criada com homens, aprendeu a se impor e a ser ouvida, o que a auxilia na afirmação do lugar de poder: “[quando criança] eu já estava acostumada a marcar território” (Clio, 2023).

Na constituição dos estereótipos de gênero está a definição de habilidades específicas para homens e mulheres, que garantem a perpetuação da dominação masculina (Bourdieu, 2014; Butler, 2021). A análise das falas das entrevistadas nos ajuda a refletir sobre características adequadas à gestão e habilidades específicas do trabalho em museus.

Para Euterpe, Clio e Urania, é comum verificar que mulheres, ao ocuparem cargos de gestão, adotam posturas mais agressivas e rígidas como estratégia para legitimar sua liderança e romper as barreiras impostas à sua atuação

eu não queria me masculinizar e foi muito difícil, porque eu já tenho uma aparência mais sensível, a minha aparência já demonstra que eu sou uma pessoa mais... mais calma, mais sensível à realidade humana, E aí, quando você chega numa empresa em que, quando eu comecei, 80% dos líderes eram homens, e aí quando você tinha uma mulher que conseguia chegar a uma gerência mais estratégica ela se masculinizava. Como? [...] A última palavra é minha, de bater na mesa... Eu vi muitas mulheres fazendo isso, infelizmente, mas aquilo sempre me incomodou. [...] porque eu não sou assim. Os meus valores são completamente diferentes (Urania, 2023).

Esse desafio foi apontado por Euterpe, que relatou ter passado por um processo robusto de construção de sua identidade como gestora, pois não gostaria de mudar seu comportamento para garantir sua legitimidade. A gestora se identifica como uma pessoa delicada, feminina, que não é agressiva, não gosta de discussões e de se impor pelo poder, o que procurou manter em sua atuação na gestão do templo. Essas características constituem uma barreira à atuação na liderança, pois as mulheres adaptam o seu jeito de ser para ocupar o cargo, o que não é observado em relação à atuação de homens nos mesmos cargos. Portanto, é possível afirmar que os cargos de liderança, em geral, foram desenhados por homens e para os homens.

A definição de um cargo, sobretudo de autoridade, inclui todo tipo de capacitações e aptidões sexualmente conotadas: se tantas posições dificilmente são ocupadas por mulheres é porque elas são talhadas sob medida para homens cuja virilidade mesma se constituiu como oposta às mulheres tais como elas são hoje. Para chegar realmente a conseguir uma posição, uma mulher teria que possuir não só o que é explicitamente exigido pela descrição do cargo, como também todo um conjunto de

propriedades que os ocupantes masculinos atribuem usualmente ao cargo, uma estrutura física, uma voz ou aptidões como a agressividade, a segurança, a distância em relação ao papel, a autoridade dita natural etc., para as quais os homens foram preparados e treinados tacitamente enquanto homens (Bourdieu, 2014, p. 91-92).

Terpsícore, ao ser perguntada sobre como é ser mulher ocupando um cargo de gestão, afirma que houve dificuldades para assumir esse espaço: "se eu for generalizar, eu acho que é mais difícil. Eu acho que... se for simplesmente por indicação, né, eu acho que os homens sempre lembram de pessoas homens, masculinas, pra indicar" (Terpsícore, 2023). Nesse caso, uma das barreiras identificadas por ela é o fato de que cargos por indicação feitos por homens tendem a ser ocupados por outros homens e, quando homens indicam mulheres para cargos de liderança, trata-se de cargos com menor potencial estratégico e mais fácil de serem manipulados, com indicações de mulheres específicas. Por isso, é possível afirmar que os homens que indicam mulheres mantêm domínio sobre as decisões e encaminhamentos nos espaços de intervenção. A gestora descreve a forma como acha que os homens pensam ao indicar mulheres para cargos de gestão:

[eles pensam assim, ao indicar mulheres] 'Eu tô mandando, mulheres vão obedecer. Já os homens, não. Dependendo do que eu mandar, eles vão... vão questionar, não vão fazer [...]. Nos lugares menos estratégicos, eu ponho as mulheres. Nos lugares mais estratégicos, eu ponho os homens. Em alguns lugares que tenha que ser estratégico e eu tenha que colocar mulher, vou colocar uma que eu consiga ter uma manipulação (Trecho de entrevista concedida por Terpsícore, 2023).

No entanto, Erato destaca que ocupou seu primeiro cargo de liderança em um espaço gerido apenas por mulheres e que, ainda hoje, tem muitos pares do gênero feminino. A gestora não sente diferença de tratamento entre esses pares homens e mulheres, tampouco resistência quando se posiciona, o que, segundo ela, é fruto do fato de ter líderes mulheres.

Eu não sinto, assim, de jeito nenhum, que meus colegas homens gestores coordenadores de museus, eles são mais ouvidos do que eu ou as minhas colegas mulheres coordenadoras de museus. Não sinto isso. É lógico que minha chefe é uma mulher, entende? Pode ser que se fosse homem, pode ser diferente (Trecho de entrevista concedida por Erato, 2023).

Dessa forma, está posto que o fato de ser mulher é uma barreira para alcançar os cargos mais altos, mas esse percurso pode ser facilitado quando há outra mulher no poder que, segundo Clio, abre caminho para as demais. O labirinto, então, conseguiria explicar a atual situação das mulheres, por considerar as dificuldades enfrentadas por elas e apontar que é possível atingir os altos cargos. No entanto, é importante não romantizar essa forma de ver a

trajetória profissional das mulheres, dando a entender que apenas pelo esforço ou pela vontade própria atingiram esses lugares de poder.

O caminho a ser percorrido para a ascensão aos cargos de liderança não é retilíneo e não é igual para todas as mulheres, principalmente ao considerarmos fatores como idade, origem social, escolaridade, raça, composição familiar e capital cultural. Há mulheres, inclusive, que não desejam ocupar espaços de liderança no mercado de trabalho. No entanto, é preciso verificar com atenção, já que, ao nos referirmos ao labirinto ou ao teto de vidro, inferimos que esse é o caminho natural e de desejo de todas as mulheres profissionais, o que não, necessariamente, é o caso.

Eu acho que é um ambiente que fica menos machista mesmo. Assim, no geral. Quando tem uma, então todo mundo é obrigado a ouvir mulheres. [...] A gente, em nenhum momento, a gente vai dizer 'eu tô no auge da minha carreira' sabe? Porque a gente sempre vê mulheres mais no auge. [...] mas é muito bacana pra gente ver mulheres, né? Que cresceram. Ver uma perspectiva. Mesmo que você não queira, é uma perspectiva: você pode!

[...] Muitas vezes as mulheres não têm... Eu até falei assim: 'Ah, eu nunca queria ser Secretária de Cultura!' Por vários motivos que eu não queria, vários. Mas também porque eu quero estar na minha casa. Eu quero estar com a minha família. Eu acho importante isso. Eu não abriria mão de estar com a minha família e eu acho que isso é uma demanda que é afeita à mulher (Trecho de entrevista concedida por Erato, 2023).

Apesar de as gestoras entrevistadas terem rompido o teto de vidro e alcançado a liderança nas instituições em que atuam, durante o relato sobre sua trajetória profissional, mencionaram as dificuldades e os desafios enfrentados nesse percurso. Assim, a metáfora do labirinto parece adequada para definir sua trajetória, uma vez que elas apontam diversas situações e desafios diretamente relacionados a gênero, maternidade, fisionomia, estética e lugar de fala (Beauvoir, 2018; Butler, 2021; Louro, 2018; Ribeiro, 2017; Scott, 1989). Esses aspectos têm relação direta com o “ser mulher” no ambiente de trabalho e os desafios enfrentados para conciliar as demandas profissionais e pessoais.

Nesse sentido, considero a articulação entre as duas metáforas interessante, entendendo, que mesmo um labirinto, com caminhos tortuosos e “paredes” visíveis que levam as pessoas que o percorrem a desviar daquela direção em busca de outra, podem apresentar desafios e barreiras invisíveis que dificultam o “avançar” das mulheres na trajetória em busca da liderança. Assim, o teto de vidro não seria uma barreira apenas no sentido vertical, mas também no horizontal, com paredes de vidro que atuam de forma semelhante à vertical,

considerando que o labirinto é um caminho horizontal, mas que funcional como um funil seletor daquelas que chegarão à saída (que aqui simboliza a liderança feminina).

Outro exemplo em que as ditas habilidades femininas (Bourdieu, 2014) podem ser percebidas como aspecto que influencia a ocupação profissional é a atuação na gestão de museus. Foi comum o discurso que indica que somos mais cuidadosas, ouvimos mais, temos mais atenção a detalhes e olhar atento para questões culturais. Para as entrevistadas, esse é um ponto característico para a atuação profissional na gestão museal:

Eu acho que a sensibilidade mesmo. A mulher tem essa coisa da escuta, que a gente estava falando aqui, que tem mais resiliência para a escuta. Nem todas, a gente sabe. Mas eu acho que traz uma sensibilidade de olhar. Porque a cultura também é conhecimento, é educação. Ela se faz através de uma necessidade, de uma demanda, seja de reconhecimento, de valorização, como de falta mesmo de informação. Então, eu acho que as mulheres têm um olhar mais sensível ao que se precisa, sabe? Então, acho que, novamente, não tenho base de referência. É uma coisa que eu acho que é do olhar feminino. Então, acho que se um homem escuta, de repente, essa demanda, talvez ele fale 'realmente, isso existe'. Mas ponto. A mulher fala 'mas como é que a gente pode fazer isso diferente? O que a gente pode fazer?' Eu acho que vai da atuação da mulher, do jeito da mulher mesmo (Trecho de entrevista concedida por Tália, 2023).

Hoje eu tenho mulheres gestoras, [...], que não têm o que seria considerado o perfil masculino. [...] [elas] têm muita responsabilidade, mas não têm o perfil masculino, não têm esse perfil autoritário. [...] [o perfil masculino] é a tendência de achar que tá certo [...]. Eu acho que a mulher, ela tem uma capacidade de escuta maior. Talvez por criação, ter sempre que escutar tudo. Eu acho isso muito positivo na gestão. Acho que é essa capacidade de escuta, principalmente (Trecho de entrevista concedida por Erato, 2023).

No caso de museu, na verdade, você tem muitas gestoras, até porque eu acho que tem um pouco daquela nossa visão coletiva, né? De que a arte, a educação, são coisas de mulher. [...] 'por que uma mulher na gerência de responsabilidade social? O social é feminino! As mulheres é que sabem cuidar disso'. [...] Eu acho que também tem um pouco da formação: são as mulheres que seguem mais para esse caminho. As mulheres têm uma vontade maior de fazer essas coisas serem duráveis e interessantes para a sociedade. E eu acho que elas são mais capacitadas mesmo. Se você for olhar num processo seletivo, você pode ter bons gestores, mas a mulher sempre se diferencia. Eu acho que é essa coisa do valor feminino, sabe? Assim, a gente valoriza mais a vida. Até porque é a gente que dá a vida, a gente é que cuida das pessoas em geral, né? (Trecho de entrevista concedida por Urania, 2023).

o que eu vejo no cotidiano do trabalho é que as mulheres [...] por várias razões, elas ocupam esse lugar de conciliar mil coisas ao mesmo tempo. Então, elas assumem esse lugar também por isso. [...] Às vezes, aqui no museu, a gente brinca assim 'gente, se não fossem essas mulheres, o que seria desse museu?' (risos) sabe, coisas do tipo. E nem sempre é uma perspectiva feminista, sabe? Muitas vezes é na perspectiva de dizer 'olha, as mulheres dão conta do trabalho de uma forma que os homens nem sempre dão. Eu acho que tem a ver com a nossa condição histórica de assumir muitas coisas ao mesmo tempo, de dar conta, de conciliar a vida pessoal com a vida profissional, com isso e com aquilo, que tem a ver com o histórico das mulheres. Eu acho que tem a ver também com a capacidade criativa, porque o museu, o lugar da arte, é muito esse lugar da criação, da sensibilidade. [...] Eu acho que tem a ver com a nossa condição histórica mesmo, de dar conta de muitas coisas ao mesmo tempo e, ao mesmo tempo, ter uma certa abertura, uma sensibilidade,

uma capacidade de... uma empatia também com o outro, que é muito necessária nessa gestão de pessoas. Eu acho que tem a ver com um pouco disso tudo, mas eu não tenho resposta (Trecho de entrevista concedida por Euterpe, 2023).

mais jogo de cintura! Uma porque a pessoa... elas são... elas conseguem fazer multitarefas, elas conseguem ficar aqui na mesa e ficar atenta no que está acontecendo ao seu redor, ela consegue saber de tudo que está acontecendo no museu... um elo forte com as pessoas que estão ao redor. Eu acho que vai muito no diálogo. Tem mulheres que não sabem conversar? Claro que tem! Mas eu acho que vai muito nessa questão do diálogo que ela tem, que ela consegue estabelecer com sua equipe, de mostrar o que é certo e o que é errado. [...] E acho que vai muito dessa questão da mulher também, dela cuidar do espaço museológico como se fosse uma extensão da casa dela. Então, ela é mais atenta, ela é mais perceptiva das coisas que estão acontecendo, ela cuida dos pequenos detalhes, ela é mais organizada. Acho que tem muito a ver com isso, com organização, percepção, com acolhimento, sabe? Acho que de ser uma... de planejar. Como mulher, a gente acorda planejando o que você vai fazer ao longo do dia, para você conseguir fazer tudo ao mesmo tempo. Não que o homem não faça, tá? (risos) Mas ele não trabalha bem isso. Acho que é muito. Eu convivo com homem há mais de 30 anos, então se eu passar pra ele fazer tudo que eu faço, ele não dá conta. Se ele tiver que tomar conta de filho, amamentar e arrumar tudo, podia enterrar que ele não dava conta mesmo (Trecho de entrevista concedida por Calíope, 2023).

As gestoras elencam diversas características que entendem que são específicas das mulheres e benéficas para a atuação na gestão cultural: delicadeza, capacidade criativa, sensibilidade, escuta, resiliência, organização e acolhimento. Essas características ditas femininas são aquelas as quais somos condicionadas e moldadas durante a vida para desenvolver, como se fosse “natural”, nato de um universo feminino, de modo que isso acaba sendo reproduzido pelas entrevistadas. Segundo Louro (2018), as características que compõem a identidade das pessoas são construídas socialmente, a partir das relações sociais e dos discursos, que introjetam em nós o que seria a maneira adequada de existência. Esse ponto de vista é corroborado por Butler (2021), que diz que nossa identidade é fluida e performática, construindo-se a partir das relações e dos contextos sociais vividos. É preciso lembrar que a definição do que seriam características adequadas ao feminino e ao masculino é tabular para a manutenção da dominação masculina e, conseqüentemente, para a divisão sexual do trabalho (Bourdieu, 2014).

Segundo o relato das gestoras, a atuação na gestão de museus possui uma especificidade, pois demanda conhecimentos multidisciplinares e interdisciplinares que apontam para um espectro amplo, que engloba gestão financeira e de pessoas, bem com arte, patrimônio, arquitetura, ciências, história, design e moda. A articulação entre essa multiplicidade de temáticas deve fazer parte da atuação profissional de gestoras e demanda experiência de atuação no mercado. Por isso, seria necessário desenvolver características pessoais como a sensibilidade e gosto pelo atendimento ao público, pela experiência das visitantes e colaboradoras, assim como a necessidade de compreender de que forma as

demandas estão se conectando. Talvez, por causa disso, haja a interpretação da cultura como um espaço de atuação feminina (Bourdieu, 2014), tendo em vista que, historicamente, as mulheres são ensinadas a ser multitarefas, tendo que “prestar atenção” em diversas situações ao mesmo tempo, lançando mão de diversas habilidades sociais para “dar conta” dessa tarefa, tais como “comunicação, empatia, profissionalismo, ousadia e competência” (Gomes; Carneiro; Souza, 2019, p. 8).

Apesar de essas características auxiliarem as mulheres na atuação profissional, é preciso refletir sobre os preconceitos imbuídos nelas, assim como a forma como essas afirmações reforçam o “lugar feminino” na sociedade (Bourdieu, 2014). As habilidades de homens e mulheres são estimuladas e estereotipadas durante toda a vida, tendo a infância e as relações sociais papel primordial para sua consolidação. Segundo Del Prette e Del Prette (2024), na infância, desenvolvemos habilidades sociais ao observarmos os comportamentos de nossos pais e mães, com tendência a imitá-los. Dessa maneira, apesar de haver predisposições biológicas, a interação social e as experiências de aprendizagem exercem papel decisivo nos comportamentos do indivíduo, de modo que, ao convivemos com pessoas que incorporaram os papéis de gênero, tendemos a reproduzi-los, vendo-os como “naturais”.

Urania e Clio, ao relatarem que no início de sua carreira eram poucas as mulheres atuantes em altos cargos, destacam a necessidade de ampliar o acesso para que outras mulheres possam seguir o mesmo caminho. Em uma de suas experiências profissionais, quando trabalhou em um grupo de comunicação com atuação nacional, Clio foi a primeira mulher a ocupar um cargo de gerência na empresa, pois seus pares eram todos homens. Foi, então, pioneira, evidenciando, na fala, o machismo existente no mercado de trabalho da época: “quando você [mulher] conquista alguma coisa, você nunca conquista só para você, você conquista para uma geração, para uma leva. [...] Uma conquista nunca é única, né? Da mulher. Ela é sempre coletiva”.

Segundo Euterpe, a falta de mulheres em cargos de liderança gera uma cadeia de impactos negativos, pois as novas profissionais ficam sem referência, o que inviabiliza se imaginarem nesses lugares. Esse ponto de vista também é destacado por Erato, que afirma que ver mulheres no topo das carreiras é um incentivo, demonstrando que, se ela quiser, é possível subir na carreira, ir mais longe. Por isso, ver mulheres que estão no topo é importante e inspirador. No entanto, as gestoras apontam, como já mencionado, diversos desafios e entraves enfrentados por elas nesse percurso de ascensão profissional e permanência nos cargos diretivos, sendo um deles a conciliação entre maternidade, tarefas do cuidado familiar e atuação profissional, como se verá a seguir.

### 6.3 Maternidade e atuação profissional

As gestoras entrevistadas têm faixa etária compreendida entre 39 e 60 anos e nasceram em famílias heteronormativas com padrões de gênero estabelecidos, com mulheres e homens exercendo papéis sociais previamente definidos pelos modelos sociais hegemônicos. As gestoras relatam os cuidados com suas famílias, sendo possível identificar, nas falas de Tália, Urania e Calíope, um senso de responsabilidade com seus familiares (pais e irmãs), padrão identificado no contexto de vida de parte das mulheres. Nesse caso, as mulheres se sentem responsáveis pelo cuidado parental, mesmo depois de terem formado seus próprios núcleos familiares, e destacam a necessidade de conciliar a rotina de trabalho com as demandas de gestão do lar como algo natural, características alinhadas aos estudos de Bourdieu (2014), Beauvoir (2018) e hooks, (2018). Provavelmente por terem convivido com núcleos familiares estruturados dessa forma, elas reproduzem rotinas padrão dos papéis de gênero: fazer compras, lavar roupas, levar os filhos ao médico, à escola, responsabilizar-se pela rede de apoio, pela arrumação da casa, por reuniões escolares.

Mesmo as gestoras que demonstraram consciência sobre a existência de papéis de gênero, a ponto de criticá-los, reproduzem esses papéis em sua rotina e em suas relações sociais. É preciso salientar que nem todas as gestoras pensam dessa maneira: em uma das entrevistas, observei que a entrevistada percebia como natural o fato de conciliar as demandas familiares e de trabalho, o que me leva a concluir que, mesmo compreendendo as dificuldades de ser uma líder mulher, o machismo estrutural está arraigado em nosso pensamento e na forma como nos relacionamos social e culturalmente. Esse padrão de comportamento pode ser compreendido como a reafirmação do dominador pelos dominados, que naturaliza as diferenças, perpetuando-as (Bourdieu 2014).

Como foi possível constatar, as mulheres entrevistadas associam as demandas familiares e o “trabalho” doméstico, principalmente, a uma obrigação ou a uma vocação relacionada ao universo feminino, conforme pode ser verificado nas falas de Erato e Urania:

acho que a gente tem as barreiras que são as barreiras por ser mulher, né? que são essas barreiras que não são exatamente pela gestão de museus, essa coisa do cuidado doméstico, né? Que ele ainda é muito feminino, então é... A nossa possibilidade de se dedicar às horas de trabalho que uma gestão demanda, né? Muitas vezes as mulheres não têm... [...] Então, acho que essa é uma barreira, as horas mesmo que a gente se dedica ao serviço doméstico. Tem pesquisas aí que mostram a quantidade de horas a mais, essa ocupação mental, né? Que a gente tem, é... Eu acho que isso tem mudado, né? Mas que a gente não é criada pra... pro poder, né? A gente é criada pro serviço, pra servir alguém. Então, isso acabou sendo barreira, assim, é... é aquela

visão, assim: 'uma mulher ambiciosa, não pensa na família' e pra um homem é uma visão positiva (Trecho de entrevista concedida por Erato, 2023).

Mas é isso, pra mulher é um esforço muito maior. Eu acho que o esforço mental é muito maior pra mulher. Porque você tem uma carga de trabalho maior. Porque você tem que fazer todas essas comprovações e você ainda cuida da sua casa, da sua família. Toda mulher gerencia a casa, porque o homem não vai fazer isso. Então, você ainda conversa com a empregada, faz o cardápio, faz as compras, paga as contas, porque, aliás, eu que pago as contas, eu que faço o orçamento financeiro. Então, assim, nós trabalhamos pelo menos umas 6 horas a mais que os homens. [...] E assim, cá entre nós, o que o patriarcado fez com as mulheres é uma violência tão insana que eu fico pensando como é que nós somos sobreviventes desses milênios do patriarcado. Como que a gente demorou tanto pra entender isso? E como que a gente sofreu tanto? Os homens não têm noção do que a gente passa e o que é a vida de uma mulher (Trecho de entrevista concedida por Urania, 2023).

A dedicação à família e às tarefas do lar não são identificadas como trabalho não remunerado, conforme destaca Hirata (2010, 2014, 2018), ao indicar que é preciso rever a noção de trabalho, de modo que o trabalho doméstico também seja compreendido como trabalho, apesar de não remunerado e generificado, o que configura mais uma barreira para a atuação profissional de mulheres.

De maneira geral, a bibliografia consultada aponta a existência de dificuldades e barreiras enfrentadas pelas mulheres em relação à maternidade e à atuação profissional na gestão (Correa-Silva, Gonçalves, 2020; Eagly, Carli, 2007; Guiginski; Wajnman, 2019; Lima; Vaz; Gonçalves, 2021; Teodoro, 2017). No entanto, apesar de perguntadas, esse não foi um ponto chave para as entrevistadas, não sendo possível inferir que a maternidade teve impacto direto em suas atuações como gestoras de museus. Obviamente, são apontados desafios e dificuldades enfrentadas por elas em sua trajetória na maternidade, porém sem que isso tenha sido um empecilho para o avanço na carreira ou para sua atuação profissional. As cinco gestoras que têm filhos engravidaram enquanto já estavam ativas no mercado de trabalho e em ascensão na carreira, não apontando a maternidade como uma barreira que as impediu de seguir.

Contudo, foram necessárias estratégias para que elas pudessem conciliar a maternidade e o trabalho, sendo a rede de apoio fundamental para que isso fosse possível. Quatro das cinco entrevistadas indicaram a necessidade de rede de apoio paga, lançando mão da contratação de babás e/ou empregadas domésticas para exercerem as tarefas domésticas e de cuidado com os filhos enquanto trabalhavam. Além da rede de apoio paga, quatro gestoras indicaram a necessidade de conciliar com rede de apoio familiar, exercida principalmente pelos avós maternos das crianças, que assumem tarefas de rotina como levar à escola, ao médico e acompanhar em atividades extracurriculares durante o horário de trabalho da mãe.

Chama a atenção o fato de não ter sido citada a participação da família paterna, exceto em um dos casos, em que a gestora mencionou suporte tanto de sua mãe quanto de sua sogra para a conciliação trabalho-maternidade.

Foi muito difícil porque eu tive que formar mesmo uma rede para me apoiar, porque eu não conseguia. Um cargo de liderança, tendo as exigências que eu sempre tive, sair toda hora para dar atenção para uma filha que tem uma deficiência oculta. Aí minha mãe me ajudou demais, a minha ajudante lá em casa é a segunda mãe dela. [...] Minha sogra ajudou muito também (Trecho de entrevista concedida por Urania, 2023).

eu moro perto da casa dos meus pais. Eu, na verdade, morava na rua dos meus pais. Tem 4 anos que eu não moro na rua deles. Mas ainda é perto. E meu pai aposentou depois de um tempo, eu não lembro qual era a idade dos meninos quando meu pai aposentou. E meu pai é muito avô. Coloca a menina para dormir, faz sopinha, não sei o que... Então, eu sou uma pessoa privilegiada no sentido de que eu não recebo telefonema no meu trabalho sobre a minha vida doméstica. Assim, eu recebi poucas vezes. Já aconteceu, assim, meu filho sendo muito asmático, já aconteceu de ter que levar ao médico, ao hospital, mas muito raro. Eu nunca... falar que eu já faltei ao trabalho por ter esse apoio mesmo dos meus pais, pessoas de absoluta confiança. E eu tenho pais que estão bem de saúde, ne? Então, é tranquilo, assim, não é uma coisa de deixar a criança e ficar preocupada, porque, às vezes, quando você tem pais que não estão bem de saúde ou não podem ou trabalham fora e tal, é mais difícil. Então, pra mim, nesse sentido, foi mais fácil (Trecho de entrevista concedida por Erato, 2023).

É importante refletir sobre a condição socioeconômica de algumas gestoras, tendo em vista a possibilidade de pagamento para a formação de uma rede de apoio. Com a falta de creches e escolas de educação infantil para parte significativa de crianças no Brasil, é possível afirmar que esse panorama afeta a carreira de muitas mulheres, uma vez que, para muitas, existe uma impossibilidade de pagar pela rede ou ter familiares disponíveis e dispostos a ocupar esse espaço. Assim, muitas mulheres abandonam o emprego ou traçam outras estratégias para viabilizar o trabalho e a maternidade. Isso faz com que muitas sejam levadas à informalidade, ao trabalho autônomo, às vagas com carga horária reduzida e até ao abandono do mercado profissional (Akotirene, 2019; Correa-Silva; Gonçalves, 2020; Guiginski; Wajnmam, 2019; Henderson; Ferreira; Dutra, 2016; Hirata, 2014, 2010). Esse não é o caso das gestoras entrevistadas, mas é um aspecto importante ao falarmos sobre maternidade e trabalho, uma vez que impacta parte das profissionais brasileiras.

Ao falar sobre rede de apoio, é importante destacar que os pais são pouco citados ou não aparecem na fala das gestoras. Apesar de a maior parte das mães/gestoras residir e/ou ser casada com o pai de seus filhos, apenas Erato falou sobre a participação do pai nas rotinas da casa e do cuidado com os filhos, mas reforça a maneira desigual como isso acontece. Segundo ela, ambos dividem as tarefas de casa, mas há sobrecarga e uma maior demanda sobre a rotina

da mãe/gestora, que fica com a responsabilidade de levar filhos na escola, agendar e levá-los ao médico, bem como outras demandas de rotina. Durante muitos anos, seu companheiro trabalhou viajando, o que fez com que ela ficasse responsável pelo cuidado dos filhos e da casa, situação partilhada por Clio. Seu marido mora fora de Belo Horizonte há muitos anos e, por isso, se considera uma mãe solo, pois é responsável pelas demandas domésticas e familiares, fato que reverberou durante a entrevista, quando foi preciso interromper a conversa para que atendesse telefonemas para resolver situações de casa.

Mesmo aquelas que são casadas e não demonstraram insatisfação em relação à postura do companheiro, dão a entender que o cuidado com os filhos não é/foi dividido de maneira equânime. Eles são pouco citados quando falam sobre sua rotina com filhos e há, inclusive, situações de justificativa por parte das entrevistadas, como forma de minimizar o peso da ausência paterna. Uma das gestoras afirmou que, quando os filhos nasceram, o marido trabalhava muito e, por isso, não conseguia partilhar com ela o cuidado, de modo que ela se desdobrava com o cuidado da casa, das crianças e o trabalho.

Mais um exemplo dessa situação é o relato de Erato, que optou por parar de trabalhar para se dedicar ao cuidado do filho pequeno e da gravidez de sua filha mais nova, mesmo que não fosse uma necessidade, tendo em vista que possuía rede de apoio, acompanhamento médico adequado e recursos financeiros para custear escola e/ou creche. No entanto, ela relata que sentiu a necessidade pessoal de cuidar dos filhos, abdicando da dedicação ao trabalho. Como seu marido tinha salário maior e suficiente para suprir as necessidades da família, optou por dar uma pausa do trabalho.

O aspecto de homens terem rendas superiores em relação às mulheres reforçam um traço da divisão sexual do trabalho, pois as mulheres ocupam cargos e têm profissões com remuneração inferior. Assim, a divisão sexual do trabalho influenciou indiretamente sua escolha, considerando que apenas o seu salário não seria suficiente para suprir as necessidades da família, não sendo uma alternativa o companheiro deixar de trabalhar. Nessa situação, há que se considerar a situação de gravidez da entrevistada, o que também influenciou sua decisão, mas que não invalida a ideia da divisão sexual do trabalho, uma vez que não foi a única condicionante para a tomada de decisão.

Ao analisar a trajetória das cinco gestoras entrevistadas que são mães, não foi relatada a necessidade de redução da jornada de trabalho para conciliar as demandas familiares com as profissionais. No entanto, uma das gestoras indicou que já trabalhava meio período ao se tornar mãe e outra afirmou ter parado de trabalhar por opção para cuidar dos filhos. Um aspecto importante é que essas mulheres se tornaram mães quando já ocupavam cargos de

liderança, exceto a que apontou ter deixado de trabalhar, o que pode ser um fator relevante para a redução do impacto da maternidade na jornada de trabalho, pois a função de gestão permite mais flexibilidade e melhor remuneração.

Ao refletir sobre a maternidade e sua relação com a atuação profissional, é importante um olhar pormenorizado para a questão do lazer das mães. Apesar de relatarem ser possível conciliar o trabalho com as demandas da maternidade, é factível pensar que o próprio lazer possa ser deixado em segundo plano, conforme aponta Sousa (2019, p. 10), que verificou que, após a maternidade, “a prática de lazer das mães está sempre relacionada à prática de lazer dos(as) filhos(as)”, o que me leva a refletir sobre como é o lazer das entrevistadas, conforme será descrito no item a seguir.

#### **6.4 O lazer das gestoras**

Durante o trajeto dessa pesquisa, identifiquei que a atuação como gestora de museus e centros culturais têm impactos na fruição do lazer das profissionais, mesmo que isso tenha sido identificado nas entrelinhas dos discursos ou até mesmo pelas ausências e silenciamentos.

De maneira geral, apesar de as gestoras se fazerem presentes na programação cultural oferecida à população pelos templos, não mencionaram a frequência significativa a eventos culturais, museus, cinemas ou teatros em seus momentos de lazer. Ao serem perguntadas sobre suas trajetórias de vida, apenas duas gestoras, Urania e Euterpe, mencionaram o consumo cultural em momentos de lazer: a busca incessante por literatura (Urania) e a frequência a museus, cinema e peças de teatro (Euterpe).

Desde muito criança, eu sempre me vi nesse lugar de contato, de relação com as pessoas, mas com essa necessidade de melhorar a vida das pessoas. Desde muito pequena, eu já gostava de literatura, eu sempre fui voraz. Minha família não tinha muitos recursos pra comprar livro, mas eu adorava a biblioteca da escola, lia tudo, tudo mesmo! Então, os livros sempre me motivaram a conhecer mais o ser humano. Eu acho que vem daí... eu tenho uma coisa em mim muito vinculada ao desenvolvimento das pessoas, desde cedo (Trecho de entrevista concedida por Urania, 2023).

Eu não venho de uma família que é frequentadora de museus, assim, não era hábito dos meus pais, meus tios, né? Mas eu costumava frequentar com escola e... o meu pai trabalhava numa empresa que era patrocinadora, que é uma grande patrocinadora na área da cultura, que era, hoje não é mais (risos). Então, a empresa sorteava muitos ingressos, cortesias para os funcionários e meu pai sempre pedia porque ele sabia que eu gostava. E aí ele mesmo não gostava muito, mas ele me levava porque ele sabia que eu gostava. Então, desde criança, eu ia assistir lá o Grupo Corpo, ia assistir o Galpão, ia nos eventos... a empresa tinha um coral e aí ele me levava para o coral,

mas muito por conta da política da empresa de incentivar os funcionários a... se envolver com a cultura. Então, eu sempre frequentei esses espetáculos e muito pelo incentivo da empresa. E sempre gostei muito de cinema e muito de música. Acho que das artes talvez essas sejam as que mais perpassam a minha vida desde pequena e os espetáculos por esse incentivo aí da empresa do meu pai. E era sempre eu e meu pai, isso é curioso, sempre que eu estou no teatro eu me lembro, tenho a memória afetiva, porque minha mãe nunca gostou muito, o meu pai sabia que eu gostava, ganhava um ingresso, ele só ganhava um e ele me levava. Então, assim, eu e meu pai sempre fomos assim (Trecho de entrevista concedida por Euterpe, 2023).

Chama atenção, na fala de Euterpe, a relação entre lazer e trabalho ao rememorar os incentivos à frequência em ações culturais que a empresa em que seu pai trabalhava oferecia aos funcionários, influenciando e criando hábito de consumo cultural em Euterpe. Vê-se que ofertar ingressos e cortesias aos funcionários pode ser uma boa forma de dar acesso a diversos tipos de manifestações culturais.

O lazer tem um significado singular para a escolha profissional de Euterpe, por ser consumidora de cultura desde criança, quando frequentava museus, cinema, teatro e espetáculos de dança na companhia de seu pai. Foi dessa forma que se apaixonou pela área, o que a fez traçar caminhos acadêmicos que a levaram a estudar e trabalhar no setor. Dessa maneira, a fruição do lazer foi determinante para sua atuação como gestora cultural, bem como para o desenvolvimento da forma como concebe o espaço em que atua e para o reconhecimento de sua importância social para a construção de uma sociedade mais igualitária e consciente.

No relato de Euterpe, é importante destacar como o consumo cultural foi significativo em sua relação com o pai, mesmo que não fosse um hábito familiar, o que pode ter sido determinante para suas escolhas futuras. Esse aspecto indica a importância do incentivo ao consumo cultural para a formação de público e inclusão de manifestações artísticas na fruição do lazer.

Outro fator identificado é que as tarefas domésticas e as demandas familiares, principalmente relativas ao cuidado, impactam diretamente a fruição do tempo livre das gestoras, assim como acontece com a maior parte das mulheres no Brasil, que têm jornadas duplas de trabalho e maior volume de horas trabalhadas semanalmente, não restando muitas horas para o deleite e a fruição do lazer e do descanso (Bonalume *et al.*, 2023). Assim, o fato de as gestoras entrevistadas não mencionarem especificamente as práticas de lazer em suas rotinas ou em sua trajetória profissional e acadêmica, mesmo que estejam inseridas nesse meio, não é algo surpreendente. O lazer é genericado e esse debate tem sido ressaltando em alguns estudos que apontam que mulheres têm menos tempo para o lazer que os homens (Bonalume *et al.*, 2023; Goellner *et al.*, 2010). Como gestoras, a carga horária de dedicação

ao trabalho nos templos é significativa, chegando a alcançar 60 horas por semana, o que necessariamente impacta a disponibilidade de tempo para a fruição do lazer, sendo necessário distribuir todas as demandas e necessidades dentro desse tempo.

Como o propósito desta pesquisa é de não generalizar ou tecer universalizações, mas identificar aproximações e distanciamentos, destaco as perspectivas de fruição do lazer identificadas nas falas das gestoras, com reflexões e apontamentos a partir, principalmente, do não dito. A opção por apresentar a perspectiva do lazer das gestoras de modo individualizado, diferente do que foi feito ao apresentar suas trajetórias e perfis, se dá devido à importância da categoria “lazer” para este trabalho. Destacar esse aspecto da vida das entrevistadas se constitui como uma maneira de refletir sobre o campo e a respeito das lacunas identificadas nos discursos das gestoras.

Durante sua entrevista, Urania discorre sobre como é organizada sua rotina e como reserva tempo para tarefas profissionais, pessoais e familiares. Ao descrever o horário de não trabalho, fala sobre separar tempo na agenda para almoços e jantares com sua filha e marido, além da prática de exercícios físicos, leituras e encontros com demais membros da família. No entanto, ela não se aprofunda sobre a fruição desses momentos, tampouco usa o termo lazer. Apesar de discorrer sobre como a frequência a museus em momentos de lazer é importante para a construção cidadã das pessoas, ela não dá indícios sobre frequentar esses espaços fora dos momentos em que está dedicada ao trabalho.

Ao refletir sobre sua rotina fora do trabalho, menciona demandas de organização do lar, estudos e preparação de materiais de trabalho aos finais de semana, mas não fala de que maneira isso impacta sua fruição do lazer, apenas apontando que o faz por necessidade e afirmando que essas demandas estão relacionadas ao “ser mulher”, que implica mais horas de dedicação às atribuições, sejam elas de trabalho, familiares ou de cuidado. Ao trazer essas reflexões, dá indícios de que seu lazer é prejudicado pelos esforços excessivos, necessários por ser mulher e gestora, uma vez que precisa se dedicar mais para organizar todas as esferas da vida, mantendo o equilíbrio entre trabalho e família.

É interessante notar que, ao refletir sobre sua rotina, relata determinados momentos com a filha com afetividade e prazer, de modo que podem ser lidos como “pequenas pílulas” de lazer diário. Um desses momentos é a ida para a escola, que é feita caminhando pelas ruas entre sua casa e a escola onde a filha estuda. Ela relata que a leva por prazer, para ter um tempo de qualidade e profundidade com a filha. Isso acontece, também, durante o almoço, quando faz questão de ir para casa fazer a refeição com sua filha e seu marido, de forma a garantir um tempo de qualidade, de diálogo e de conexão com seu núcleo familiar. Ela conta,

ainda, que esses momentos não são realizados quando é necessário que faça alguma viagem a trabalho, o que acontece com frequência, uma vez que é gestora de equipamentos culturais fora da cidade de Belo Horizonte.

eu simplifiquei a minha vida trabalhando perto, eu moro do lado do meu trabalho, a minha filha estuda do lado da minha casa, e por isso eu consigo ter uma jornada ampla, porque eu tenho uma jornada grande, mas eu vou almoçar todos os dias em casa, faço questão. Então, esse é o tempo que eu dedico maior pra minha família, então eu faço questão de levar minha filha na escola, a gente vai andando e conversando, volto pra casa, me arrumo e venho trabalhar. Na hora do almoço eu vou, almoço com a minha família, volto pro trabalho. Quando eu tô viajando, não tem jeito. [...] E mesmo que eu saia tarde do meu trabalho, na maior parte das vezes eu procuro jantar em casa. Então esses são momentos que eu tento equilibrar essa rotina. Tem semana que não dá... mas eu procuro priorizar. Mas tendo essa simplificação da minha vida financeira e de impacto aqui no dia a dia (Trecho de entrevista concedida por Urania, 2023).

A essas questões mencionadas por Urania, acrescento o envolvimento com a prática de atividades físicas em alguns dias da semana após o trabalho. Apesar de a forma como o exercício físico aparece no discurso estar relacionada à necessidade de manutenção de sua saúde física e mental, esse é um momento que Urania se dedica exclusivamente a ela, sem obrigações ou rigidez de tempo. Além dos momentos em que está trabalhando ou focada nas tarefas de gestão familiar, foi possível perceber que a prática de atividades físicas é o único momento que está voltado exclusivamente para ela, sem relação com trabalho ou família. Munhoz (2008) explica que as atividades de lazer não necessariamente precisam ter sido planejadas especificamente com esse foco, “mas que por suas características, acabam por criar condições para a sua vivência” (p. 62). Considerando que praticar atividades físicas é uma escolha pessoal de Urania, que mantém a frequência à academia de musculação com certa periodicidade, e levando em conta que esse espaço pode possibilitar sociabilidade e convívio social, além da prática físico-esportiva (Isayama, Stoppa, 2001), é possível considerar esse momento como uma prática no âmbito do lazer. Essa perspectiva também é verificada nas falas de Clio, Euterpe, Terpsícore e Calíope, que garantem algumas horas semanais para a prática de exercícios físicos, com objetivos semelhantes aos apresentados por Urania:

essa rotina que eu já te contei, faço isso, e eu faço exercício à noite. Então geralmente depois que eu saio daqui duas ou três vezes por semana, não consigo fazer mais do que isso, passo na academia e cuido da minha saúde física e mental e vou pra casa (Trecho de entrevista concedida por Urania, 2023).

Então, eu tenho uma rotina de praticar exercício, estar no [nome do templo] me ajuda também... Mas mesmo antes, eu sempre fiz alguma coisa. Ah, ou era ioga, ou era pilates, ou academia, ou caminhada, sei lá... sempre fazia alguma coisa. Então,

eu tenho, por exemplo, a hora de almoço, duas vezes por semana, eu faço pilates, e academia, de manhã faço hidro... (Trecho de entrevista concedida por Clio, 2023).

Consegui fazer atividade física, que eu faço yoga, consegui caminhar, conseguir, sei lá, estar com a minha família, fazer as coisas que eu gosto em casa e tal (Trecho de entrevista concedida por Euterpe, 2023).

Então, de manhã, a gente acorda, faz café, arruma a criança para dar café, arruma a criança para ir para a escola, leva a escola, volto, faço a minha atividade física. [...]. Faço, de segunda a sexta, regularmente (Trecho de entrevista concedida por Terpsícore, 2023).

Eu tenho... Funcional duas vezes na semana e pilates uma vez na semana (Trecho de entrevista concedida por Calfope, 2023).

Contudo, ao analisar as transcrições, percebi a ausência da prática de esportes nas memórias relativas à infância e à adolescência das entrevistadas, dando a entender que a prática esportiva foi incluída na rotina já na vida adulta, o que não é de se estranhar, já que o incentivo à prática esportiva é algo canalizado para meninos (Bourdieu, 2014; Butler, 2021). Apesar de não aparecer no relato das entrevistadas ao rememorem suas trajetórias de vida na infância e juventude, no Brasil, a prática de esportes e atividades físicas, em geral, é uma das atividades mais citadas quando as pessoas são perguntadas sobre o que fazem em seus momentos de lazer (Soutto Mayor; Isayama, 2017).

Ao narrar sua rotina, Euterpe afirma que a carga horária de trabalho excessiva impacta seus momentos de lazer, pois impede que possa ter tempo com sua família ou para destinar às atividades físicas que lhe trazem bem-estar, como a prática de yoga e de caminhada. Segundo Euterpe, as demandas de trabalho, em alguns meses, são mais intensas, o que chega a afetar não apenas seu lazer, mas a qualidade de suas relações familiares, gerando atritos e desgastes. Entretanto, nos meses em que o ritmo de trabalho é menos intenso, procura trabalhar apenas as horas previstas em contrato, “e aí, chegando em casa, tento fazer outras coisas, obviamente, para desanuviar um pouco” (Euterpe, 2023). Assim, Euterpe identifica no lazer uma forma de se reestabelecer, de maneira que possa pensar em possibilidades além da dimensão laboral.

Uma fala interessante de Euterpe é quando ela revela que precisa fazer um controle rígido das horas de trabalho semanais para que não se sinta culpada quando está envolvida com vivências de lazer. Esse é um indício de que o fato de o lazer ser fundamental para o bem-estar das pessoas, sendo garantido como direito constitucional, não é percebido nessa perspectiva, tendo em vista que a gestora se sente culpada por dedicar tempo para sua fruição. Dessa maneira, a naturalização do trabalho como uma dimensão que deve ocupar um espaço importante na rotina diária da gestora gera a compreensão de que o lazer não é algo que deva ser necessário e obrigatório, mas seria uma “perda de tempo”.

No entanto, apesar de se sentir culpada quando não está trabalhando, Euterpe revela seu gosto por vivências culturais: “sou consumidora [de cultura], sou público de cultura” (Euterpe, 2023). Aponta, ainda, seu envolvimento com teatro, cinema e música, mas, ao relatar sua rotina, não menciona a frequência a peças de teatro, cinemas, museus ou o consumo específico de música. Dessa forma, é possível inferir que, mesmo que dê importância a essas vivências de lazer, elas não ocupam o devido espaço na vida da gestora, pois não são mencionadas no relato sobre o seu dia a dia e nem sobre sua ausência.

Portanto, a atuação profissional em um espaço de lazer pode ser compreendida como algo prazeroso, mas não se constitui como uma possibilidade de vivência de lazer. Apesar de considerar que esse trabalho envolve características relacionadas à alegria, ao prazer, o trabalho da gestora envolve uma dedicação diária e saberes multidisciplinares para que as pessoas tenham acesso ao templo e a suas ações, principalmente no contexto do lazer, seja a população belo-horizontina e/ou turistas que visitam a cidade. Sobre a atuação profissional em museus, é importante pontuar que, assim como em outros campos de atuação no âmbito do lazer, ela é cercada de estigmas e concepções pré-estabelecidas, tal como apontam Isayama e Stoppa (2008, p. 88):

Muitas vezes as pessoas buscam atuar profissionalmente na área por pensar que estão conseguindo um trabalho fácil, no qual se tem uma “boa vida”, acreditando na ideia de que o que se faz não é trabalhar e sim brincar o dia todo – e o que é melhor, contando com uma remuneração para isso. Esta visão traz à tona a falta de componentes lúdicos no trabalho das pessoas em geral, fazendo com que o trabalho no campo do lazer seja confundido com o próprio lazer desses profissionais. [...] Muitas pessoas tendem a restringir o entendimento sobre a intervenção profissional no lazer, muitas vezes considerando o trabalho “fácil” e “gostoso” de ser realizado, em comparação com aqueles que não apresentam nenhuma possibilidade lúdica. Nesse caso, ignoram que esse trabalho requer fundamentos técnicos, pedagógicos, políticos, culturais e sociais, além de contar com os componentes da obrigação que permeiam os acordos de trabalho.

É errôneo dizer, portanto, que atuar em um campo profissional que apresenta características lúdicas pressupõe que a profissional tenha ali sua fruição de lazer (Gomes, 2023), considerando que essa atuação apresenta características formais e tradicionais do mercado de trabalho, tais como apresentação de resultados, retorno de imagem para patrocinadores e mantenedores das ações e espaços, quantificação expressiva de participantes, caracterizando uma lógica mercadológica e de consumo (Isayama; Stoppa, 2001).

Além disso, atuar na gestão de museus traz desafios na própria fruição do lazer em momentos de não trabalho. Clio traz reflexões interessantes sobre a relação entre ser uma profissional no âmbito do lazer e sua própria fruição do lazer, atrelando a isso os impactos da

maternidade. Segundo ela, não é fácil conciliar o trabalho aos finais de semana, como é comum entre as profissionais que trabalham no ramo, com as demandas familiares, férias, festas e eventos sociais, principalmente dos filhos. É justamente nos momentos de maior demanda de trabalho, ou seja, aos finais de semana, feriados e férias escolares em que há maior demanda para estar presente junto à família, o que seria um fator limitador para a atuação na gestão do templo.

No entanto, Clio identifica vantagens, principalmente para conciliar a maternidade e o trabalho, visto que a atuação na gestão permite flexibilidade em relação à presença dos filhos no local, com programações que são atraentes para eles. Assim, quando os filhos eram pequenos, iam com frequência para o trabalho e participavam das atividades, tais como: peças de teatro infantil, sessões de cinema ou outra programação que acontecia enquanto trabalhava, não necessitando que estivesse perto deles nesses momentos. “Isso foi a vida inteira, de trazer para ver espetáculo, ou de trazer e [dizer] ‘ó, vocês ficam aqui esperando que eu vou ali... [...]’. Aqui tem cinema, então você pega, deixa no cinema enquanto você está no teatro [resolvendo alguma situação]” (Clio, 2023). Assim, sua atuação profissional proporciona vivências no âmbito do lazer para seus filhos durante seu horário de trabalho, conciliando maternidade e trabalho.

Ao refletir sobre que tipo de evento cultural costuma frequentar e como se dá a relação entre isso e sua atuação profissional no âmbito do lazer, Clio traz uma reflexão interessante, indicando que atualmente observa que não é mais possível haver uma separação explícita entre seus momentos de lazer e de trabalho, não apenas pelo fato de o uso das redes sociais facilitar o acesso às informações do trabalho em tempo real, mas também devido às relações interpessoais construídas por causa sua atuação profissional:

Chega uma hora que não tem mais separação, não tem... Você está em casa, você lê uma notícia, você fala ‘nossa, morreu fulado, ah! Tem que fazer um post’. Aí vc vê um filme ‘nossa, podia fazer assim...’. Se eu for lá no MM Gerdau e olhar uma coisa na vitrine, eu falo ‘nossa, legal essa legenda aqui, né? A gente tá precisando fazer isso [lá no templo]’. Então... assim... eu acho que a gente não consegue mais separar, né? [...]. Você está andando na rua, você vê uma propaganda, você fala ‘ah, eu tenho que lembrar que eu preciso fazer tal peça [gráfica de divulgação] para tal festival’. Então, assim, acaba que chega um ponto, eu não sei se é porque esse tipo de trabalho que a gente faz, acaba que se a gente vem pra essa área, de uma certa forma, é porque a gente gosta desse assunto. Então acaba que, mesmo se você estiver em um show [que você comprou ingresso para assistir] que não tem absolutamente nada a ver, não vou levar o Paul McCartney para o templo, mas você entra lá, você encontra alguém que é um patrocinador, você encontra alguém que é da Secretaria de Cultura... na hora que você está ali conversando, você não está por lazer, né? Mesmo que você esteja cumprimentando porque você é educada, acaba que ali você vai falar ‘ah, pois é, aquela reunião, vou fazer’. Aquilo tem um trabalho, a sua experiência lá, às vezes, te inspira para coisas que você precisa fazer aqui [no

templo]. Então, assim, não tem muito essa separação [entre momento de lazer e momento de trabalho] (Trecho de entrevista concedida por Clio, 2023).

Como se pode ver, os momentos de lazer de Clio são de inspiração e criatividade para solucionar questões e desafios de sua atuação profissional. Ela percebe situações e formas de fazer que podem ser utilizadas em sua atividade profissional, de modo que seu lazer tem relação direta com sua atuação no templo. No seu entendimento, suas vivências a levam a pensar em situações de trabalho, e a gestora destaca, ainda, como é difícil ser profissional no âmbito do lazer e fruir de seu próprio momento de lazer. Para Clio, é comum encontrar pessoas de seu círculo profissional nos momentos de lazer, o que não permite que ela esteja plenamente à vontade para aproveitar a vivência de um show ao qual tenha ido espontaneamente, por exemplo. Nesses momentos, é possível fazer relacionamento, iniciar negociações com patrocinadores e possíveis parceiros, dialogar sobre necessidades do setor e ter *insights* para sua própria gestão, estando, portanto, a esfera profissional imbricada na de lazer.

Ainda refletindo sobre a linha tênue que separa seu trabalho do seu lazer ou de demandas pessoais, Clio menciona como as redes sociais aproximaram essas duas esferas da vida, não sendo mais viável, segundo ela, separar totalmente uma da outra.

Você não separa do tipo ‘ah, eu estou no supermercado, se alguém me ligar eu falo não, agora eu não estou atendendo porque eu não trabalho mais [neste horário]’. Não tem como. E acaba que todas essas facilidades que foram sendo criadas igual WhatsApp, Instagram, celular, teletrabalho, tudo isso, por um lado é prático e tal, mas ele também te suga mais, ne? Porque hoje existe urgência para tudo. Se a pessoa te mandou uma mensagem de Whatsapp 8 horas da noite, ela não quer esperar o dia seguinte para responder. [...] hoje eu já falo ‘não, vou responder agora não, respondo amanhã’. Mas assim, só de você olhar, aquilo já te levou para o seu trabalho. Você já saiu do seu espaço de descanso, sua cabeça já foi para aquilo (Trecho de entrevista concedida por Clio, 2023).

Assim, as redes sociais, principalmente o *WhatsApp*, uma vez que o Brasil é o segundo país com maior número de usuários (Queiroz, Santos e Silva, 2017), causam uma sobrecarga, em função da necessidade de respostas imediatas. Segundo Padovan (2021), a evolução e a massificação das novas tecnologias fizeram com que as relações de trabalho mudassem consideravelmente. Segundo o autor, o que antes era tratado por ligação ou reuniões presenciais, dentro do local e horário de trabalho, atualmente é resolvido e debatido por meio de aplicativos de mensagens, envio de áudios e fotos de documentos. Essa transformação fez com que as relações de trabalho não mais se restringissem ao momento presencial e dentro da carga-horária acordada para a execução do trabalho, trazendo consigo “a ideia de que podem

ser tratados a qualquer momento, logo, o trabalhador leva com ele o trabalho para fora do local do labor e para fora da jornada específica de trabalho, inclusive para o momento que seria dedicado para seu lazer” (Padovan, 2021, p. 5).

Essa visão é corroborada por Erato, que menciona como esse aplicativo de mensagens é prejudicial para a fruição de lazer com sua família.

A gente tem todo aquele movimento, né? Estar sempre ali respondendo o WhatsApp, sempre fazendo hora extra. [...] O tal do WhatsApp [...]. Até os superiores da gente. Eles acham assim. ‘Ah, é só responder uma mensagenzinha, um segundo’. Não é, gente. Não é. Você tá lá, não sei o quê. Você tá lá no seu sábado, no seu momento de lazer, né? Você custou de esquecer das coisas. Na hora que você acaba de esquecer, vem uma mensagem. Volta. Tudo. O resto do seu dia, você tá pensando. [...] Então, é... Porque o momento de descanso não é só um descanso físico, né? Ele precisa ser um descanso mental também. Então, isso, às vezes, é uma mensagem ali no grupo até... Só pra mostrar uma coisa. Mas, a partir do momento que tem um grupo relacionado ao trabalho, que coloca uma mensagem ali, você vai olhar. [...]. O WhatsApp é pessoal, mas tá livre pra tudo (Trecho de entrevista concedida por Erato, 2023).

Da mesma forma que as redes sociais trouxeram facilidades de acesso à informação, também trouxeram impactos significativos para a divisão entre o tempo do trabalho e o tempo do não trabalho, o que, para Gomes (2023), é algo intrínseco à relação trabalho-lazer no século XXI. Segundo a autora, “na vida cotidiana nem sempre existem fronteiras absolutas entre o trabalho e o lazer, tampouco entre o lazer e as obrigações profissionais, familiares, sociais, políticas, religiosas. Afinal, não vivemos em uma sociedade composta por dimensões neutras, estanques e desconectadas umas das outras” (Gomes, 2023, p. 57). Contudo, apesar de representar algo que já está naturalizado em nossas relações sociais atuais, a fluidez da fronteira entre lazer e trabalho não deixa de causar incômodos nas trabalhadoras. Para Erato e Clio, ao receber uma mensagem de trabalho em seu momento de descanso ou de lazer familiar não há como desconsiderar seu conteúdo, pois seu pensamento é transportado para situações do trabalho, desconectando-a de seu momento de descanso. Assim, apesar de as redes sociais impactarem não apenas as profissionais no âmbito do lazer, mas as trabalhadoras como um todo, aquelas que atuam com e para o lazer sofrem ainda mais essa influência, uma vez que os equipamentos estão em funcionamento durante o momento de lazer, demandando dedicação e atenção quando a gestora não está trabalhando. Além disso, a fruição do lazer se confunde com a atuação profissional, já que não é possível desconectar a imagem profissional da imagem pessoal em relação a seus contatos interpessoais nos momentos de fruição do lazer. Segundo Padovan (2021), as redes sociais fizeram com que as jornadas de trabalho não

fossem mais definidas e bem demarcadas como outrora, flutuando entre momentos laborais e momentos de lazer.

Além dos aplicativos de mensagens, outras questões afetam o lazer das gestoras. Por serem responsáveis pelo templo que gerem, estão sempre alerta para a possibilidade de que algo negativo possa acontecer e demandar sua atuação, mesmo aos finais de semana, feriados ou férias. Um exemplo disso foi apontado por Erato (2023) ao explicar como as condições climáticas interferem em sua fruição do descanso: “Assim... É. Quando chove muito, pode ser de madrugada. Eu fico preocupada de saber como é que o museu tá. Porque o museu é um prédio antigo. O que será que aconteceu? Qual foi o impacto da chuva? E se precisar, é você que vai ser chamada”. Portanto, ao ser gestora, não é possível desligar-se totalmente do trabalho, pois há inúmeras variáveis e imprevistos que podem demandar sua intervenção inesperada, de modo que é preciso estar preparada para elas.

Apesar de as gestoras não apontarem diretamente qual é o impacto da conciliação entre as diversas demandas profissionais e seus momentos de lazer, os relatos de Clio e Erato representam as responsabilidades que elas têm e que precisam ser consideradas na hora de tomar a decisão de desligar o celular para descansar, na hora da escolha de um destino de férias ou de tomar uma bebida alcoólica.

Além do impacto do *WhatsApp* em seus momentos de lazer familiar, Erato não discorre especificamente sobre seus hábitos ou interesses em momentos fora do trabalho, apesar de afirmar que gosta de frequentar museus e centros culturais. Ela não relata que destina tempo para a prática de atividades físicas, ao contrário de Clio, Urania, Terpsícore, Calíope e Euterpe, que procuram garantir que haja tempo para exercícios, mesmo que seja por meio de um encaixe na agenda e horários de trabalho. Apesar de não afirmar que realiza atividades físicas, um ponto interessante destacado por Erato é que trabalhar próximo de casa permite que insira tempo para atividades físicas e descanso em sua rotina diária, o que não é possível quando se trabalha longe de casa. Assim, a gestora pediu transferência do templo que geria porque ele ficava distante de casa, sendo transferida para o atual, que fica próximo à sua residência, à escola dos filhos e à casa de seus pais.

Terpsícore, assim como as outras gestoras, não discorre sobre seus interesses e práticas de lazer, mas dá indícios ao refletir sobre sua rotina diária e sobre dificuldades e desafios de conciliar a maternidade com o trabalho. A gestora pratica atividade física diariamente, pela manhã, antes de se deslocar para o trabalho, o que é possível devido à flexibilidade de horários proporcionada pelo cargo de gestão que ocupa.

O impacto das redes sociais no tempo de descanso é relatado por ela, que aponta acessar os aplicativos de mensagens *WhatsApp* e *Teams* para verificar demandas de trabalho enquanto está em casa com a família, de modo a antecipar a solução para algum problema que tenha que resolver no dia seguinte, ao iniciar o horário de expediente. Mas o que mais chama atenção no relato de Terpsícore é o impacto da maternidade na fruição do lazer: “as vezes, assim, a gente quer um tempo maior para a gente, até assistir uma televisão, ler um livro, fazer alguma coisa, descansar. E eu não tenho conseguido” (Terpsícore, 2023). Ela relata que precisa abdicar de fazer coisas que tem vontade para conciliar as demandas de trabalho e do cuidado com a filha e a casa. Essa sobrecarga chega a causar desconforto quando está com tempo livre para fazer algo para si mesma: “às vezes eu falo assim, eu nem me permito, né? Eu falo assim ‘ah, não, não vou [descansar]. Vou resolver outra coisa enquanto eu estou com esse tempinho’. Então, vou arrumar uma gaveta, vou fazer supermercado” (Terpsícore, 2023).

Dessa maneira, não foi possível identificar quais são as práticas de lazer da entrevistada, mas é perceptível que a rotina de conciliação de trabalho e demandas familiares e do lar impactam a disponibilidade de tempo para o lazer, tomando parte de suas horas semanais, assim como acontece com a maior parte das brasileiras. Da mesma forma como pontuado pelas demais gestoras, Calíope dedica parte das horas de seu dia ao trabalho no templo e, somadas às horas dedicadas à gestão do lar, tomam a maior parte das horas úteis de seu dia. No entanto, mesmo com o alto volume de horas dedicadas às obrigações, consegue incluir em sua rotina a prática de exercícios físicos três vezes por semana.

Um ponto singular da fala de Calíope é o momento em que discorre sobre a sua rotina aos finais de semana, pois, ao contrário das demais gestoras, frequentemente viaja para sua cidade natal, no interior de Minas Gerais, quando está de folga, para onde deseja voltar quando se aposentar da gestão do templo. Além disso, dedica tempo para arrumar a casa e cuidar de seus netos, tendo implementando, aos finais de semana, uma rotina de contatos com a equipe de plantão no templo, de modo que ela pode verificar se há alguma demanda de urgência que necessite de sua atuação e que não possa aguardar sua ida ao local de trabalho na segunda-feira: “mesmo no final de semana, eu sempre estou ligando para cá para saber se tem alguma coisa, se tem algum problema, se eles podem... se eles [se referindo à equipe em trabalho naquele momento] conseguem resolver sozinhos, se precisa da minha intervenção” (Calíope, 2023).

Isso ocorre não apenas com as gestoras que são mães, mas também com Tália, que não tem filhos, mas é responsável pelas tarefas do cuidado com a mãe e padrasto e com sua sogra.

Seus dias são divididos entre trabalho e demandas familiares, de forma que sobra pouco tempo para dedicar-se a si mesma e às atividades que lhe dão prazer.

Sempre fui uma pessoa de agregar, fazer encontros, sempre gostei muito disso, de juntar, unir pessoas. Hoje eu não consigo fazer tanto isso, apesar de eu gostar muito. E hoje eu divido a minha vida pessoal com a minha gestão aqui no templo. [...] O maior tempo da minha agenda é museu. E aí eu tento [me] distribuir entre os meus pontos de atenção, que é a minha família mesmo. [...] Então, a minha rotina pessoal, comigo, vamos dizer assim, ela é bem minimizada. [...] O garantir um tempo para mim é uma coisa que sempre fica lá no final da lista. Então, o meu planejamento é garantir um pouco de tempo para cada e tentar encaixar um pouquinho desse tempo para mim, que às vezes é um almoço, um passeio, um almoço de final de semana com o marido, uma caminhada com meu bicho, alguma coisa assim. [...] Eu me sinto sempre em débito, na verdade. Eu me sinto sempre insuficiente para as minhas demandas pessoais. [...] de segunda a domingo, todos os dias eu tenho uma dedicação ao trabalho (Trecho de entrevista concedida por Tália, 2023).

É interessante como Tália indica ter consciência sobre a falta de equilíbrio entre as demandas de trabalho, dos familiares e seu autocuidado, que envolve disponibilidade de tempo para fazer aquilo que gosta, além dos compromissos diários, gerando culpa e sentimento de débito consigo mesma. Ao contrário da maior parte das entrevistadas, ela aparenta ter clareza das atividades que lhe dão prazer e o que gostaria de fazer em seu tempo livre, mesmo que atualmente não seja possível incluí-las em sua rotina.

Ao contrário das demais entrevistadas, Tália é a única que não indicou fazer exercícios físicos. Esse aspecto aparece no decorrer de sua entrevista, salientando sua autopercepção sobre o fato de não conseguir dedicar mais tempo para si mesma, inclusive no que diz respeito à saúde e não apenas ao tempo de lazer, o que aponta para a necessidade de uma reflexão sobre a importância de garantir tempo para lazer e cuidado com a saúde na agenda de mulheres em cargos de liderança e que são, ainda, responsáveis pelas tarefas de cuidado no seio familiar.

Um ponto a ser salientado é a realização de eventos que compõem a programação cultural dos templos geridos pelas entrevistadas. Em geral, esses eventos ocorrem aos finais de semana ou à noite, de modo que pessoas que trabalham em horário comercial possam participar. Considerando que os templos também funcionam em horário comercial e que o diálogo com equipes e fornecedores ocorre durante esse horário (de segunda a sexta feira, das 09h às 18h), os eventos podem ser considerados uma sobrecarga de horas de trabalho e de demanda, uma vez que não é possível deixar de estar no templo no horário comercial para estar presente nos eventos que acontecem fora desse horário. A fala de Calfope (2023) expressa essa situação: “A minha carga horária é de oito horas por dia. Mas, quando tem

evento, você tem que ficar também. Então, tem evento no final de semana, sábado, eu geralmente venho pra cá. E, quanto tem evento a noite, também. Eu já venho [de manhã] e fico [para o evento noturno]”.

Ao caminhar para a finalização das reflexões sobre as possibilidades de fruição do lazer das gestoras, dois aspectos ficaram latentes e têm relação com o limite tênue entre lazer e trabalho no contexto de vida das gestoras. O primeiro diz respeito à facilidade que essas profissionais têm de acesso às informações, principalmente no que se refere ao contexto do trabalho, por meio de redes sociais e aplicativos de mensagens. As redes sociais quebram as barreiras de tempo e de espaço de trabalho, permitindo que as gestoras acessem suas equipes e que sejam acessadas a qualquer momento, desde que haja internet disponível. Assim, as relações se tornaram efêmeras, apesar do acesso facilitado e intenso, tendo em vista que não é preciso estar perto para se relacionar profissionalmente com as outras profissionais que compartilham o espaço de trabalho. O segundo aspecto está relacionado ao consumo e à frequência a eventos culturais semelhantes àqueles que ocorrem nos equipamentos geridos por elas. Como relatado por Clio, ao frequentar ações de programação cultural em Belo Horizonte, como shows e espetáculos, é comum encontrar pessoas de seu círculo profissional, o que demanda que elas tenham certa postura profissional e política, mesmo que não estejam em momento de trabalho. Assim, os momentos de lazer não estão totalmente livres de obrigações, fazendo aflorar sensações, ideias e pensamentos relativos ao trabalho no momento de lazer.

As relações entre trabalho, gênero, lazer e museologia perpassaram todo o trabalho, ganhando mais força nos capítulos finais, com as reflexões sobre as falas das gestoras entrevistadas à luz da bibliografia consultada. O movimento de releitura das transcrições e de revisitar a literatura sobre os temas basilares desta tese fez com que fosse possível traçar novos olhares e perspectivas para a atuação profissional no âmbito do lazer, assim como trouxe luz para as lacunas na produção de conhecimento do campo, o que indica a potência e a necessidade de as pesquisadoras se debruçarem sobre os desafios e as potencialidades da articulação entre esses temas.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito do estudo foi descrever e analisar a trajetória de mulheres gestoras de espaços museológicos de Belo Horizonte, tendo em vista a necessidade de compreender sua intervenção profissional no campo, refletindo sobre desafios, resistências, potencialidades e barreiras vivenciadas na gestão realizada por mulheres. Nesse contexto, procurei analisar questões referentes a gênero, classe social, escolaridade, composição familiar e raça no contexto dessa atuação profissional; verificar a relação entre os desafios e as barreiras enfrentadas por elas e o panorama de atuação profissional de mulheres no contexto nacional; compreender o lugar do lazer em suas trajetórias e atuações profissionais; e, por fim, analisar a autopercepção das participantes em relação à gestão de mulheres nas instituições museais, refletindo sobre a questão dos marcadores sociais da diferença.

Ao buscar responder às provocações que delinearam este trabalho, surgiram questões que perpassam a minha própria trajetória profissional e pessoal, levando-me a questionar, inclusive, minha atuação como gestora cultural. As reflexões geradas pelo processo de pesquisa, escrita e interlocução com as gestoras, relacionando-as ao “mergulho” no contexto da bibliografia consultada me deslocaram de minha zona de conforto, transformando-me e me conduzindo por percursos que, muitas vezes, evitei em minha carreira como profissional que atua em museus. Essas provocações, portanto, me levaram a suspender verdades predeterminadas, a abrir novos caminhos e provocar outras formas de pensar.

No início do trabalho, o termo “musas” foi questionado de maneira a refletir sobre o papel das mulheres na sociedade, partindo das minhas experiências profissionais no contexto dos museus. A partir disso, procurei identificar a forma como o termo aparece na mídia e como nós, mulheres, estamos representadas, ao analisarmos as posições profissionais que ocupamos, especificamente no que diz respeito aos altos cargos de gestão. Durante a produção da pesquisa, identifiquei indícios de que somos minoria na gestão e maioria na base da pirâmide, o que me fez questionar minha percepção inicial de que havia um número expressivo de mulheres na gestão museal no município de Belo Horizonte. Assim, para compreender o campo museal na cidade, foi necessário me situar em relação à discussão sobre a conceituação de museus, sua eurocentricidade e as lutas sobre representatividade travadas no campo da museologia, bem como as disputas políticas, traçando perspectivas a partir do binômio modernidade/colonialidade, além de sua aproximação com comunidades e contextos.

Ao identificar o volume de mulheres nos cargos diretivos de museus em Belo Horizonte, busquei traçar uma metodologia que fosse capaz de triangular questões de gênero,

percepções personificadas de cada entrevistada e análises não apenas de presenças, mas também de silêncios, identificados na (não)fala das participantes, de maneira a categorizar o volume de informações, permitindo análises pormenorizadas e específicas. Para aprofundar as reflexões, a partir dos dados coletados, busquei aproximações com os estudos de gênero, sua construção e constituição histórica a partir de aspectos da divisão sexual do trabalho e da dominação masculina.

Com o aprofundamento dos temas que se relacionam com a divisão sexual do trabalho, pude identificar que os desafios enfrentados pelas gestoras em suas trajetórias não pertencem exclusividade ao campo museal, mas se configuram como características comuns entre mulheres profissionais, principalmente no que diz respeito a maternidade, cuidados familiares, discrepâncias salariais e necessidade de constante reafirmação do lugar de poder que ocupam profissionalmente.

Ao refletir sobre as trajetórias das gestoras, foi possível identificar aproximações e distanciamentos que me levaram a tecer algumas considerações gerais: para chegar à gestão de equipamentos museais, é necessária dedicação de horas semanais ao trabalho e ao estudo, além da carga horária pactuada formalmente; é preciso se manter conectada ao cenário da gestão cultural belo-horizontina, mapeando possibilidades de articulação, diálogos e relações interpessoais. Apesar de terem afirmado que atuam em boas condições de trabalho, é necessário que essas gestoras estejam atentas ao contexto econômico no qual as instituições estão inseridas, de modo a traçar estratégias para conquistar recursos e investimentos na área, sabendo reconhecer conquistas e identificando pontos para melhoria.

As gestoras entrevistadas possuem grau de escolaridade alto, tendo cursado, pelo menos, pós-graduação *lato sensu* e, em alguns casos, mestrado e doutorado. Dessa maneira, elas se mantêm em formação acadêmica continuada, pois consideram que a dedicação aos estudos faz parte de um processo necessário para sua atuação profissional e validação de seu lugar de fala por parte dos pares, superiores e subordinados. Foi possível perceber que as entrevistadas valorizam sua trajetória de vida e reconhecem sua importância para a construção de quem elas se tornaram como profissionais de cultura. Apesar de haver gestoras que acreditam que não há ligação direta entre sua atuação profissional e sua formação acadêmica, nas entrelinhas do discurso, é possível identificar como a formação acadêmica influenciou e influencia sua forma de gerir e atuar.

As gestoras reconhecem que a gestão cultural em Belo Horizonte é um campo de atuação majoritariamente feminina, citando outras mulheres como referências para o trabalho que realizam. Além disso, percebem que, devido à larga e histórica atuação de mulheres, a

tendência é que seja mantido um volume significativo de mulheres atuando no campo. Um dos argumentos apresentados para justificar a presença de tantas mulheres na gestão cultural da capital mineira diz respeito às “habilidades femininas” que seriam importantes para executar um bom trabalho na gestão museal: delicadeza, escuta, sensibilidade e ser multitarefa.

É preciso considerar que, entre as sete entrevistadas, há diversos tipos de percepção sobre as questões de gênero, a divisão sexual do trabalho, a maternidade e as relações sociais. Há gestoras que identificam as questões de gênero e seus impactos delineados em suas trajetórias profissionais e familiares; outras, apontam a sobrecarga com trabalhos de cuidado e a sobreposição de demandas de trabalho e familiares; e há ainda as que argumentaram sobre as questões relacionadas aos papéis sociais de gênero, reafirmando-os como algo “natural” e intrínseco às mulheres, deixando de reconhecê-los como algo socialmente construído para manutenção da dominação masculina.

As gestoras me permitiram identificar, em suas falas, reflexões sobre as questões de gênero e suas relações com escolaridade e classe social, mas aspectos relativos à raça/etnia não ficaram latentes no conteúdo das entrevistas nem foram identificados nos silenciamentos. Essa constatação tem relação com o fato de haver apenas uma gestora parda entre as entrevistadas, mas que não relatou desafios enfrentados em sua jornada profissional atrelados aos marcadores raça/etnia. Assim, os dados articulados com a revisão de literatura me possibilitam reafirmar que mulheres negras tendem a não alcançar cargos diretivos, sendo maioria entre aquelas que abandonam os estudos para trabalhar. Esse aspecto impacta seu avanço na hierarquia institucional, uma vez que a escolaridade está diretamente relacionada ao crescimento profissional. Dessa forma, a ausência de mulheres negras no estudo é reflexo do racismo estrutural que impede que elas alcancem vagas de proeminência no mercado de trabalho. Essa maneira desigual como as mulheres atingem os cargos de liderança é uma das críticas tecidas à metáfora do teto de vidro, que analisa as mulheres de maneira uniforme, sem considerar marcadores sociais da diferença como significativos para a trajetória profissional. Assim, foi proposta a metáfora do labirinto, que delineia desafios distintos de acordo com os percursos, marcados por questões de classe social, raça, gênero e sexualidade, que, ao se sobrepor, levam a caminhos mais longos e complexos.

Está posto que a questão racial, muitas vezes, não é pauta para as lutas de pessoas brancas, uma vez que não sofrem discriminações ou preconceitos pelo tom de pele, o que faz com que a questão seja naturalizada. Não faço aqui uma reflexão específica sobre como isso pode ser determinante para o acesso a graus elevados da hierarquia profissional, tendo em

vista o racismo estrutural ao qual estão sujeitas as mulheres negras, o que é um caminho em potencial a ser percorrido em pesquisas futuras.

Outro ponto que destaco é a questão da classe social. Parte das gestoras passaram por desafios financeiros durante sua trajetória familiar, o que impactou suas escolhas profissionais. Apesar de todas serem bem-remuneradas atualmente, mesmo que saibam que colegas homens ou gestoras que atuam em outras áreas econômicas ganham mais, percebi que as duas gestoras que tiveram que trabalhar durante sua formação para se manterem falam mais abertamente sobre como suas escolhas pessoais e trajetórias formativas foram fundamentais para a constituição de quem são como profissionais atualmente. É importante destacar que o tom identificado na fala não é o de meritocracia, mas de gratidão pelas oportunidades e desafios que as moldaram como pessoas e como gestoras.

Apesar de duas gestoras não serem mães, as situações vividas, em geral, por mulheres na maternidade foram observadas na trajetória das que têm filhos e filhas, com destaque para aspectos como: a sobrecarga no cuidado com os filhos; o divórcio após o nascimento do primeiro filho; a necessidade de deixar de trabalhar para se dedicar à família; a demanda por rede de apoio. Essas situações foram observadas no discurso das cinco entrevistadas com filhos/as, o que não significa que as cinco vivenciaram todas as situações relatadas. As questões apresentadas representam atravessamentos que não acontecem de maneira homogênea ou cronológica entre as entrevistadas, mas atuam como “fantasmas à espreita: ou aconteceu, ou acontecerá”. Nesses casos, não verifiquei a redução da carga horária de trabalho ou o impacto da maternidade no rendimento das gestoras, o que se explica pelo fato de já serem líderes e trabalharem na área cultural quando vivenciaram a maternidade, o que permitiu flexibilidade e menos rigidez na atuação profissional, facilitando a conciliação entre maternidade e trabalho.

Sobre a atuação profissional na gestão cultural, foi possível identificar que trabalhar na área de museus e em cargos de gestão abre oportunidades que auxiliam na condução da jornada dupla (no trabalho e em casa). Essa atuação permite flexibilizar horários; ter a presença dos filhos em ações de lazer e entretenimento promovidas pelas instituições em que trabalham; acompanhar a rotina escolar dos filhos e filhas e a oportunidade de oferecer aos filhos as atividades de fruição de lazer nos espaços de trabalho das mães, quando participam de espetáculos, oficinas, ações educativas e exibições de filmes.

Considerando que este trabalho foi desenvolvido no âmbito do campo dos Estudos do Lazer, destaco o entendimento do lazer como direito social garantido pela constituição de 1988. Assim, no contexto da pesquisa, reforço as aproximações entre museologia e lazer,

compreendo os museus como espaços de lazer e incluindo a atuação das gestoras nesse âmbito. Essa percepção e análise foram fundamentais para identificar a maneira como essas profissionais vivenciam o lazer, de modo que foi possível observar o impacto do seu trabalho nas possibilidades de lazer experimentadas pelas gestoras, mesmo que nem sempre isso fosse destacado por elas.

Apesar de as entrevistadas trabalharem em espaços e/ou equipamentos de lazer, o tema foi pouco abordado. Nas entrelinhas, percebi a dificuldade de conciliar a rotina de trabalho e as demandas familiares com momentos de lazer. Uma das gestoras indicou que suas escolhas profissionais tinham relação com seu gosto pelo consumo cultural em momentos de lazer e outra mencionou que era difícil separar o trabalho do não trabalho, pois, ao frequentar espetáculos, shows, exposições e eventos sociais ela se relaciona com pessoas de seu círculo profissional, o que propicia articulações para o desenvolvimento de ações de trabalho. Além disso, mencionou que, na fruição do tempo livre, tem ideias para implementar em seu trabalho, o que faz com que seja difícil separar trabalho de lazer, mesmo que não tenha utilizado esse termo. Uma outra gestora afirmou que sentia culpa por não dedicar algum tempo de sua semana para si e para atividades que dão prazer, indicando que todo o tempo é dividido entre demandas familiares e profissionais, restando pouco para o seu deleite. Assim, as gestoras percebem o lazer em oposição ao trabalho, como tempo livre de obrigações profissionais, e é possível dizer que, pelo menos no discurso, atribuem pouca importância ao tempo livre e ao lazer.

Foi desafiador desenvolver esta tese atuando na gestão museal, próxima a muitas mulheres gestoras. Presenciar sua atuação profissional, vivenciar situações conflituosas ou em que os estereótipos de gênero ficavam latentes foi provocativo e me conduziu a refletir sobre situações cotidianas que eu vivencio em minhas trajetórias pessoais e que, talvez, eu não perceberia caso não tivesse pesquisado esse tema. Durante meu processo de doutoramento, principalmente após a realização das entrevistas, encontrei ocasionalmente com algumas das gestoras que deram corpo a este trabalho. Além da curiosidade sobre os caminhos da tese e sobre o prazo para término, as gestoras relataram como as perguntas das entrevistas as provocaram, levando-as a pensar nas situações rememoradas nas conversas em momentos após a coleta de dados, promovendo reflexões, inclusive, para seus processos terapêuticos pessoais. Esses diálogos geravam diversas sensações: me senti feliz por tê-las provocado e por observar a importância do tema abordado na pesquisa, mas também me senti insegura e amedrontada, caso não tenha feito uma leitura adequada e sensível das falas das colegas de profissão, tendo em vista a confiança que depositaram em mim. Assim, tomo a liberdade de

chamá-las, neste fim de percurso, de colegas, por me identificar com falas, algumas experiências e/ou algum percurso que tenha destaque durante encontros e conversas.

Como em todo trabalho acadêmico, o “mergulho” na literatura e nos dados produzidos indicou diversos caminhos possíveis, sendo necessário fazer escolhas que nem sempre foram fáceis. Parafraçando o jargão museal, foi necessário construir uma linha curatorial que me permitisse chegar ao fim desta tese, mas deixando inúmeras portas abertas para novos mergulhos e novas “curadorias”. Destaco, portanto, algumas lacunas e perguntas que minhas escritas e minhas escolhas deixaram neste trajeto: quem são as mulheres que não alcançam a gestão museal? Seria o perfil e a trajetória das sete gestoras semelhantes ao que pode ser identificado em outros municípios brasileiros? Por que mulheres negras não estão representadas nesses cargos? Como poderíamos atuar política e culturalmente para ampliar essa representatividade? Será que, se analisarmos toda a estrutura organizacional das instituições museais, as mulheres são maioria? Quais cargos ocupam? Sendo profissionais que atuam no âmbito do lazer, como as gestoras desenvolvem e significam as suas práticas de lazer?

As questões levantadas são inúmeras e poderia listar muitas outras, no entanto, deixo essas provocações para futuras pesquisas, e que elas derrubem as pretensas “verdades” que porventura eu tenha traçado nesta tese. Que as mulheres que me permitiram entrevistá-las sintam-se representadas e ouvidas na pesquisa que desenvolvi. Entendo que este trabalho contribui para a construção de novos saberes no entrelaçamento entre museologia, estudos de gênero e estudos do lazer, aproximando áreas que são tão próximas na prática e ainda tão distantes academicamente. Focar o olhar na atuação profissional de mulheres em museus sob a ótica dos estudos do lazer significa enriquecer o debate sobre as potencialidades e os desafios da atuação em museus, demarcando esse espaço como um espaço de lazer, mesmo que os caminhos de (re)definição dos museus tenham distanciado ainda mais os dois campos. Faz-se necessário discutir as temáticas museais e de atuação profissional nos estudos do lazer, assim como o inverso também é importante, para o que espero ter contribuído com esta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- AKOTIRENE, Carla. **Interseccionalidades**. 1 ed. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019.
- ALMEIDA, Sílvia. **Racismo Estrutural**. 1 ed. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019.
- ALVES, Marcos Francisco. **Caminhos da Pesquisa Museológica no Brasil**; Temas e tendências nos Trabalhos de Conclusão de Curso (2008-2014). Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Goiás, 2016.
- ALVES, Rubem. **Conversas com quem gosta de ensinar**. São Paulo: Autores Associados, 1980.
- ANDRADE, Sandra. A Entrevista Narrativa ressignificada nas pesquisas educacionais. *In*: MEYER, D. E.; PARAÍSO, M. A. (Org.) **Metodologias de pesquisas pós-críticas em educação**. Belo Horizonte: Mazza, 2012. p. 173-194.
- ARTEVERSA. **A igualdade de gênero no universo da arte**. 2017. Disponível em: GUERRILLA GIRLS: a igualdade de gênero no universo da arte - ArteVersa. Acesso em: 6 nov. 2024.
- AUDEBERT, Ana. O que é Museologia Feminista? **Revista Memórias LGBT**, ano 7, n.12, p.10-16, 2020.
- BASSO, Crislaine Vargas. **O Início da Carreira Docente**: um olhar a partir do acolhimento de professoras da educação infantil. 185f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal da Fronteira do Sul, Erechim, RS. 2024.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4 ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2022.
- BARREIRA, Júlia. Mulheres em cargos de liderança no esporte: rompendo o teto de vidro ou percorrendo o labirinto? **Movimento, Revista de Educação Física da UFRGS**, Rio Grande do Sul, v. 27, e27080, 2021. Disponível: <https://doi.org/10.22456/1982-8918.118131>. Acesso em: 6 nov. 2024.
- BEAUVOIR, Simone de. Feminilidade: uma armadilha. *In*. BAPTISTA, M. M. (org). **Gênero e Performance**: textos essenciais. Coimbra: Grácio, 2018.
- BEAUVOIR, Simone de. **O Segundo Sexo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.
- BOURDIEU, Pierre. **A Dominação Masculina**. 11 ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2014.
- BONALUME, Cláudia Regina; TAVARES, Marie Luce; ISAYAMA, Helder Ferreira; STOPPA, Edmur Antônio. Mulheres, trabalho e lazer no Brasil: entre tempos, gostos, desejos e a fruição de um direito. **Revista Estudos Feministas**, v. 31, n.2, 2023. <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2023v31n283799>. Acesso em: 6 nov. 2024.
- BRANDÃO, Francisco. Congresso promulga cota de 30% do Fundo Eleitoral para candidaturas femininas. **Agência Câmara de Notícias**, Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/864409-congresso-promulga-cota-de-30-do-fundo-eleitoral-para-candidaturas-femininas/>. Acesso em: 6 nov. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 6 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.313**, de 23 de dezembro de 1991. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8313cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8313cons.htm) . Acesso: 6 nov. 2024.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Política Nacional de Museus**. Brasília: Ministério da Cultura, 2007. Disponível em: [https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2010/01/politica\\_nacional\\_museus.pdf](https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2010/01/politica_nacional_museus.pdf). Acesso em: 6 nov. 2024.

BRASIL. **Portaria nº 604**, de 27 de outubro de 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/atos-normativos-2/2021-1/portaria-sefic-secult-mtur-no-604-de-27-de-outubro-de-2021> Acesso: 6 nov. 2024.

BRULON, Bruno. Museus, Mulheres e Gênero: olhares sobre o passado para possibilidades do Presente. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 55, p. 1-18, 2019.

BRULON, Bruno. Decolonizar o pensamento museológico: reintegrando a matéria para repensar os museus. **Anais do Museu Paulista**, São Paulo, Nova Série, v. 28, p.1-30, 2020.

BUTLER, Judith. **Problemas de Gênero: feminismos e subversão da identidade**. 21 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2021.

CABI, André Henrique Chabaribery. **Construção de saberes sobre o lazer nas trajetórias de formadores/as do programa esporte e lazer da cidade (PELC)**. Tese (Doutorado em Estudos do Lazer) – Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

CARDOSO, Rafael. Censo 2022: mulheres são maioria em todas as regiões pela primeira vez. **Agência Brasil**, 27 out. 2023. Disponível em: Censo 2022: mulheres são maioria em todas as regiões pela primeira vez | Agência Brasil (ebc.com.br). Acesso em: 30 set. 2024.

CHATI, Gabriel. M. Formação em gestão cultural no brasil: desafios e possibilidades. *In*. COSTA, Álvaro Daniel (Org.). **Cultura, Cidadania e Políticas Públicas 4**. Ponta Grossa: Atena, 2019. p. 8-23.

CORNELL, Drucilla. O que é feminismo ético? *In*. BENHABIB, S.; BUTLER, J.; CORNELL, D.; FRASER, N. **Debates Feministas: um intercâmbio filosófico**. 1ed. São Paulo: UNESP, 2018.

CORREA-SILVA, Ana Maria, GONÇALVES, Josiane Peres. A mulher e a atuação profissional, as relações de gênero e a divisão sexual do trabalho: uma revisão sistemática em bases de dados nacionais. **Revista Momento: diálogos em educação**, v. 29, n. 2, p. 361-380, mai/ago. 2020.

COTRIM, Luisa Rabioglio.; TEIXEIRA, Marilane Oliveira; PRONI, Marcelo Weishaupt. Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal no Brasil. **Textos para Discussão**, Campinas, n. 383, p. 1-29, 2020.

CRUZ, Flávia Santos. **Procurando o Lazer na constituinte**: sua inclusão como direito social na constituição de 1988. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Programa de Pós-Graduação em Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2011.

CUNHA, Maria Helena **Gestão cultural**: profissão em Formação. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

CURIEL, Ochy. Gênero, Raça e Sexualidade: Debates Contemporâneos. *In*: BAPTISTA, Maria Manuel (Org). **Gênero e Performance**: Textos Essenciais 1. Coimbra: Gracio Editor, 2018, p. 215-237.

DEL PRETTE, Zilda; DEL PRETTE, Almir. **Psicologia das habilidades sociais**: terapia, educação e trabalho. Petrópolis: Vozes, 2024.

DESVALLÉES, André; MAIRESSE, François (Org.). **Conceitos Chave de Museologia**. Belo Horizonte, MG: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus: Superintendência de Museus e Artes Visuais: Secretaria de Estado de Cultura, 2016.

DOMENICO, Hilde Di.; PFEFFERLÉ, Isaline. Where are the women? Giving a voice to five leading female professionals in Brussels' Cultural Scene. **Museum International**, v. 72, n. 1–2, p.10–17, 2020. <https://doi.org/10.1080/13500775.2020.1743016>. Acesso em: 6 nov. 2024.

EAGLY, Alice.; CARLI, Linda. **Through the Labyrinth**: The Truth About How Women become Leaders. Cambridge: Harvard Business School, 2007.

FERRON, Fabio Maleronka. e ARRUDA, Maria Arminda do Nascimento. Cultura e política: a criação do Ministério da Cultura na redemocratização do Brasil. **Tempo Social, São Paulo**, v.31, n. 1, p. 173-93, abr. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/0103-2070.ts.2019.144335>. Acesso em: 6 nov. 2024.

GASTALDO, Denise. Prefácio: Pesquisador/a desconstruído/a e influente? Desafios da articulação teoria-metodologia nos estudos pós-críticos. *In*.: MEYER, D. E.; PARAÍSO, M.A.(orgs.). **Metodologias de pesquisa pós-críticas em educação**. Belo Horizonte: Mazza, 2012. p. 9-13.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008,

GILLARD, Julia; OKONJO-IWEALA, Ngozi. **O que elas têm a dizer**: experiências de algumas das mulheres mais influentes do mundo. São Paulo: Nacional, 2022.

GODOY, Karla Estelita; LUNA, Sarah Borges. Museus, Musas e Mulheres: reinterpretação de acervos como potência transformadora para a diversidade. **Revista Museu**, mai. 2020. Disponível em: <https://revistamuseu.com.br/site/br/artigos/18-de-maio/18-maio-2020/8511-museus-musas-e-mulheres-reinterpretacao-de-acervos-como-potencia-transformadora-para-a-diversidade.html>. Acesso em: 6 nov. 2024.

GOELLNER, Silvana Vilodre; VOTRE, Sebastião Josué; MOURÃO, Ludmila; FIGUEIRA, Márcia Luiza Machado. Lazer e Gênero nos Programas de Esporte e Lazer das Cidades. **LICERE - Revista Do Programa De Pós-graduação Interdisciplinar Em Estudos Do Lazer**, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, páginas 1-20, 2010. <https://doi.org/10.35699/1981-3171.2010.815>. Acesso em: 6 nov. 2024.

GOMES, Christianne. **Lazer, Trabalho e Educação**: relações históricas, questões contemporâneas. 2 ed. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

GOMES, Christianne. Lazer e Formação Profissional: Saberes necessários para qualificar o processo formativo. *In*: FORTINI, Janice; GOMES, Christianne; ELIZALDE, Rodrigo (Org.). **Desafios e Perspectivas da Educação para o Lazer**. Belo Horizonte: SESC/Otium, 2011. p. 33-46.

GOMES, Christianne. Lazer: Necessidade humana e dimensão da cultura. **Revista Brasileira de Estudos do Lazer**, Belo Horizonte, v. 1, n.1, p.3-20, jan-abr. 2014.

GOMES, Christianne. **Frui Vita**: A Alquimia do lazer. Ponta Grossa – PR: Atena, 2023.

GOMES, Irene; FERREIRA, Igor. Em 2022, analfabetismo cai, mas continua mais alto entre idosos, pretos e pardos e no Nordeste. **Agência de Notícias IBGE**, 07 jun. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37089-em-2022-analfabetismo-cai-mas-continua-mais-alto-entre-idosos-pretos-e-pardos-e-no-nordeste#:~:text=A%20taxa%20de%20escolariza%C3%A7%C3%A3o%20da,da%20s%C3%A9rie%2C%20iniciada%20em%202016>. Acesso em: 30 set. 2024.

GOMES, Débora; CARNEIRO, Luziberto Barrozo; SOUZA, Marcos Antônio. Percepção de Gestoras Sobre a Quebra do Teto de Vidro. **XIX USP International Conference in Accounting**, São Paulo, jul/2019. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1546.pdf>. Acesso em: 6 nov. 2024.

GUERRILLA GIRLS. Site do projeto. Disponível em: <https://www.guerrillagirls.com/projects>. Acesso em: 6 nov. 2024.

GUIGINSKI, Janaína; WAJNMAN, Simone. Penalidade pela Maternidade: participação e qualidade da inserção no mercado de trabalho das mulheres com filhos. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 36, p.1-26, e0090, 2019. DOI: <https://doi.org/10.20947/s0102-3098a0090>. Acesso em: 6 nov. 2024.

HENDERSON, Patrícia Araújo; FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo.; DUTRA, Joel Souza. As Barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a ótica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da Universidade de Santa Maria**, Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016.

HIRATA, Helena. Novas configurações da Divisão Sexual do Trabalho. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v.11, n.6, p.1-7, 2010.

HIRATA, Helena. Gênero, Classe e Raça: Interseccionalidade e Consustancialidade das relações sociais. **Tempo Social, Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 61-73, 2014.

HIRATA, Helena. Gênero, Patriarcado, Trabalho e Classe. **Trabalho Necessário**, Niterói, n. 29, p.14-27, 2018. <https://doi.org/10.22409/tn.16i29.p4552>

HOBBSAWM, Eric. J. **A Era das Revoluções (1789-1848)**. 20 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

hooks, bell. Feminismo: uma política transformacional. In. BAPTISTA, M.M. (org). **Gênero e Performance: textos essenciais**. Coimbra: Grácio, 2018.

CONSELHO INTERNACIONAL DE MUSEUS. **Nova Definição de Museus**. 2022. Disponível em: [https://www.icom.org.br/?page\\_id=2776](https://www.icom.org.br/?page_id=2776)

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Sistema de Informações e Indicadores culturais 2007-2018**. Brasil: IBGE, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Brasil: IBGE, 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD-Contínua), 1º trimestre de 2023**. Brasília, DF. Jan-mar, 2023. Disponível em: [https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_continua/Trimestral/Fasciculos\\_Indicadores\\_IBGE/2023/pnadc\\_202301\\_trimestre\\_caderno.pdf](https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Fasciculos_Indicadores_IBGE/2023/pnadc_202301_trimestre_caderno.pdf) Acesso: 30 set. 2024.

ISAYAMA, Helder Ferreira; LACERDA Leonardo Lincoln Leite de. Marketing de Serviços de Lazer: estudo de caso do Museu de Artes e Ofícios de Belo Horizonte. PASOS. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 8, n. 4, p. 463-478, 2010. Disponível em: [http://pasosonline.org/Publicados/8410/PS0410\\_03.pdf](http://pasosonline.org/Publicados/8410/PS0410_03.pdf). Acesso em: 04 ago. 2021.

ISAYAMA, Hélder Ferreira. Um Olhar sobre a Formação Profissional no Lazer. **LICERE - Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer**, Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p. 11-19, 2005.

ISAYAMA, Hélder Ferreira; STOPPA, Edmur Antônio. Lazer, mercado de trabalho e atuação profissional. In. WERNECK, Christianne Luce G.; ISAYAMA, Hélder Ferreira; STOPPA, Edmur Antônio. **Lazer e Mercado**, Campinas, SP: Papirus Editora, 2001. p.71-100.

JOVEM PAM. **As beldades do esporte: confira uma lista com as atletas mais gatas**. 2015. Disponível em: <https://jovempan.com.br/esportes/beldades-do-esporte-confira-uma-lista-com-atletas-mais-gatas.html>. Acesso em: 6 nov. 2024.

JULIÃO, Letícia. Apontamentos sobre a história do Museu. **Caderno de Diretrizes Museológicas**, Belo Horizonte, v. 1. p. 17-30, 2006.

KARAWEJCZYK, Mônica. Os primórdios do movimento sufragista no Brasil: o feminismo “pátrio” de Leolinda Figueiredo Daltro. **Estudos Ibero-Americanos**, Porto Alegre, v. 40, n. 1, p. 64-84, jan.-jun. 2014. Disponível em: [www.redalyc.org/pdf/1346/134632894005.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/1346/134632894005.pdf). Acesso em: 6 nov. 2024.

LIMA, Alliny Raphaëlle Vitor de. Museologia Feminista e direito à Memória. O que é Museologia Feminista? **Revista Memórias LGBT**, ano 7, v. 12, p.56-59, 2020. Disponível em: <https://memoriaslgbt.wordpress.com/edicoes-memorias-lgbtqi/>

LIMA, Camila Bourguignon. O Mistério em torno de nossas identidades: As mulheres históricas como pseudônimo das Guerrilla Girls. Linguagens – **Revista de Letras, Artes e Comunicação**, v.15, n.3, 2021, p.77-94.

LIMA, Isabela Fernandes Matos.; VAZ, Daniela Verzola.; GONÇALVES, Solange Ledi. Penalidade pela Maternidade no mercado de trabalho brasileiro. *In.* XII ENCONTRO NACIONAL SOBRE MIGRAÇÕES; III ENCONTRO NACIONAL DO GT POPULAÇÃO E TRABALHO E ENCONTRO NACIONAL DO GT POPULAÇÃO E GÊNERO / Associação Brasileira de Estudos Populacionais – ABEP (Organização), **Anais [...]**. Belo Horizonte: ABEP, 2021. p.1-27. Disponível em: <http://www.abep.org.br/publicacoes/index.php/anais/issue/view/49/showToc>. Acesso em: 6 nov. 2024.

LOPES, Romilda Aparecida. **Vamos ao Museu Hoje?** Lazer e Educação em Visitas Mediadas. Dissertação (Mestrado em Estudos do Lazer) – Programa de pós-Graduação em Estudos do Lazer, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

LOURO, Guacira. Pedagogias da Sexualidade. *In.*: LOURO, Guacira (org). **O corpo Educado**: pedagogias da sexualidade. Belo Horizonte: Autêntica, 2018.

LUGONES, Maria. Rumo a um feminismo decolonial. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 22, n. 3, p. 935-952, 2014.

MACEDO, Luiza de Souza Lima. **Lazer e Aprendizagem**: interseções a partir de visitas familiares a museus universitários de ciências. Dissertação (Mestrado em Estudos do Lazer) – Programa de Pós-Graduação em Estudos do Lazer, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.

MAGNANI, José Guilherme Cantor. Do mito de origem aos arranjos desestabilizadores: notas introdutórias. *In.*: MAGNANI, J.G.C.; SPAGGIARI, E. (orgs.) **Lazer de Perto e de Dentro**: uma abordagem antropológica. São Paulo: SESC, 2018.

MARQUES, Teresa Cristina de Novaes. **O Voto Feminino no Brasil**. 2 ed. Brasília: Câmara dos Deputados, 2019.

MELO, Victor.Andrade. O Lazer e a Modernidade: Representações. *In.*: MELO, V.A (org). **Lazer: Olhares Multidisciplinares**. Campinas, SP: Alínea Editora, 2010.

MEYER, Dagmar Estermann; PARAÍSO, Marlucy Alves. Metodologias de pesquisas pós-críticas ou Sobre como fazemos nossas investigações. *In.*: MEYER, D. E.; PARAÍSO, M. A. (Org.) **Metodologias de pesquisas pós-críticas em educação**. Belo Horizonte: Mazza, 2012, p.15-22.

MIGNOLO, Walter D. Colonialidade: o lado mais escuro da modernidade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais** – RBCS, São Paulo, v. 32, n. 94, 2017. <https://doi.org/10.17666/329402/2017>

MIGNOLO, Walter. **Local Histories/Global Designs**: Essays on the Coloniality of Power, Subaltern Knowledges and Border Thinking. Princeton: Princeton University Press, 2020.

MINASI, Sarah.; MAYER, Verônica; SANTOS, Glauber Eduardo Oliveira. Desigualdades de gênero no turismo: a mulher no ambiente profissional no Brasil. **RBTUR - Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, n.16, p. e-2494, 2022. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2494>

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MOLINA, S.A.; MORAES, M.L.B; BORDIN, R.; NUGEM, R.C. **Síndrome do impostor: Desafios e Prevenções**. 2023. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.5797>. Acesso em: 6 nov. 2024.

MONEYZINE, 2023. **Glas ceiling**. 2023. <https://moneyzine.com/careers/glass-ceiling/>. Acesso em: 6 nov. 2024.

MORAES, Carolina Farias; BONFIM, Aira Fernandes. Mulher no Futebol – no campo e nas arquibancadas. V SEMINÁRIO INTERNACIONAL ENLAÇANDO SEXUALIDADES. **Anais...** Salvador, 2017. Disponível em: <https://www.editorarealize.com.br/edicao/detalhes/anais-v-enlacando>. Acesso em: 6 nov. 2024.

MORAES, Lorena Lima de; SILVA, Roseane Amorim da; SIEBER, Shana Sampaio. Os avanços da Escolaridade Feminina: de quais mulheres estamos falando? **SciELO Preprints**, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.8337> Acesso: 30 set. 2024.

MUNHOZ, Virna C. C. O lazer como direito social na Prefeitura de Belo Horizonte. In: ISAYAMA, Hélder F.; LINHALES, Meily A. (org.). **Avaliação de políticas e políticas de avaliação: questões para o esporte e o lazer**. Belo Horizonte: UFMG, 2008. p. 59-99.

OLIVEIRA, Ana Cristina Audebert Ramos; QUEIROZ, Marijara Souza. Museologia – substantivo feminino: Reflexões sobre museologia e gênero no Brasil. **Revista do Centro de Pesquisa e Formação**, n. 5, p.61-77, 2017. Disponível em: <https://portal.sescsp.org.br/files/artigo/2ffb07d8/b9d4/4cb9/90d1/92576a686113.pdf>

OLIVEIRA, Juliana Krieger; ARAGÃO, Elisângela de Menezes; JUNIOR, Antônio Martins de Oliveira; SILVA, Daniel Pereira da. Participação feminina na economia criativa. 9º ISTI – INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON TECHNOLOGICAL INNOVATION, **Anais...** Aracajú, p.141-149, 2018. Disponível em: <https://shorturl.at/Ry6Kp>

PADOVAN, Erick. Lazer e Trabalho Contemporâneo: uma perspectiva crítica. **LICERE - Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer**, Belo Horizonte v.25, n.1, mar/2022. Disponível em: <https://doi.org/10.35699/2447-6218.2022.39116>. Acesso em: 6 nov. 2024.

PARAÍSO, Marlucy Alves. Metodologias de pesquisa pós-críticas em educação e o currículo: trajetórias, pressupostos, procedimentos e estratégias analíticas. In.: MEYER, D. E.; PARAÍSO, M.A.(orgs.). **Metodologias de pesquisa pós-críticas em educação**. Belo Horizonte: Mazza, 2012. p. 23-45.

PASSOS, Joana Célia. **Juventude Negra na EJA: os desafios de uma política pública**. 2010. 339 p. Tese (Doutorado em Educação) – Centro de Ciência da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

PORTELA, Evaldo Pereira. **As instituições museológicas e as práticas de lazer: uma revisão bibliográfica do período entre 2011 e 2015**. Dissertação (Mestrado em Estudos do Lazer) – Programa de Pós-Graduação em Estudos do Lazer, Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2015.

PRADO, Adélia. **Bagagem**. Rio de Janeiro: Record, 1976.

QUEIROZ, Sabrina M. W.; SANTOS, Givysson R.; SILVA, Juliano M. D. O Impacto do Aplicativo WhatsApp Menssenger nas Relações de Trabalho e os Reflexos na Comunicação Interna das Empresas. XVII ENCONTRO DOS GRUPOS DE PESQUISAS EM COMUNICAÇÃO, 40º CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, **Anais...**, 2017.

RIBEIRO, Djamila. **O Que é Lugar de Fala?**. Belo Horizonte: Letramentos, 2017.

RODRIGUES, Carla. Pelo Direito à Indiferença. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 22, n. 1, p. 361-391, 2014. <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2014000100022>

SAFFIOTI, Heleieth. **A mulher na sociedade de classes: mito e realidade**. Petropolis: Vozes, 1978.

SANTOS, Carla Augusta Nogueira Lima e. **Formação e Atuação Profissional: um estudo comparativo com egressos do curso técnico em lazer do IFMA e de curso de graduação em lazer e turismo da EACH/USP**. Tese (Doutorado em Estudos do Lazer) - Programa de Pós-Graduação em Estudos do Lazer, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.

SANTOS, Susy. A Presença feminina nas artes, na museologia e no patrimônio cultural. O que é Museologia Feminista? **Revista Memórias LGBT**, ano 7, v.12, p.51-55, 2020.

SANTOS, Ynae Lopes dos. bell hooks e as miudezas que importam, **Portal Geledes**, 15 dez. 2021. Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/bell-hooks-e-as-miudezas-que-importam/a-60138892> Acesso em: 30 set. 2024.

SCOTT, Joan. Gender: a useful category of historical analyses. **Gender and the politics of history**. New York, Columbia University Press. 1989.

SILVA, Arthur Oliveira da. **Museu e Animação Cultural: uma análise das práticas de educação e difusão do Museu Mariano Procópio – Juiz de Fora/MG (1980-1996)**. Dissertação (Mestrado em Estudos do Lazer) – Programa de Pós-Graduação em Estudos do Lazer, Universidade Federal de Minas Gerais, 2015.

SILVA, Silvio Ricardo da. Apresentação. *In*: STOPPA, Edmur Antônio; ISAYAMA, Hélder Ferreira (Org.). **Lazer no Brasil: Representações e Concretizações das Vivências Cotidianas**. Campinas: Autores Associados, 2017. p. 1-2.

SIQUEIRA, Rafaela Fernanda Barbosa de; MIRANDA, Adílio Renê Almeida; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Mulheres na Gestão universitária: a ótica de docentes de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v.12, n.2, p.48-71, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n2p48>. Acesso em: 6 nov. 2024.

SOMBRIO, Mariana; QUEIROZ, Marijara. Dossiê Estudos de Gênero e Museologia. **Revista Museologia e Interdisciplinaridade**, v.17, n.13, p.10-14, 2018.

SOUSA, Cleide Aparecida Gonçalves e; MELO, Victor Andrade de. A. Museu, emoção estética e lazer: reflexões sobre as possibilidades da fruição da arte no tempo livre. **LICERE** -

Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 1-21, mar. 2009.

SOUSA, Ioranny Raquel Castro. **A representatividade do lazer na percepção de mulheres negras e mães de pessoas com deficiência**. 66 f. 2019. Tese (Doutorado em Educação Física) – Pontifícia Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2019.

SOUTTO MAYOR, Sarah Teixeira; ISAYAMA, Hélder Ferreira. O Lazer do brasileiro: sexo, estado civil e escolaridade. *In*: STOPPA, Edmur Antônio; ISAYAMA, Hélder Ferreira (Org.). **Lazer no Brasil: Representações e Concretizações das Vivências Cotidianas**. Campinas: Autores Associados, 2017. p. 19-36.

SPIVAK, Gayatri C. **Pode o subalterno falar?**. Belo Horizonte: UFMG, 2014.

TEODORO, Maria Cecília Maximo. O direito do trabalho da mulher enquanto "teto de vidro" no mercado de trabalho brasileiro. *In*: Teodoro, Maria Cecília Máximo; Viana, Márcio Túlio, Almeida, Cleber Lúcio de; Nogueira, Sabrina Colares. (Org.). *In*: V CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE DIREITO MATERIAL E PROCESSUAL DO TRABALHO. **Anais...** São Paulo, v. 1, p. 65-72, 2017.

VALLE, Paulo Roberto Dalla; FERREIRA, Jacques de Lima. Análise de Conteúdo na perspectiva de Bardin: Contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. **SciELO Preprints**, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.7697>. Acesso em: 6 nov. 2024.

VALVERDE, Danielle Oliveira; STOCCO, Laura Notas para a interpretação das desigualdades raciais na educação. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 17, n. 3, 2009, p. 909-920.

VERGÉS, Françóise. **Decolonizar o Museu: Programa de desordem absoluta**. São Paulo: Ubu, 2023.

WICHERS, Camila A. de Moraes. Museologia, Feminismos e suas ondas de renovação. **Revista Museologia e Interdisciplinaridade**, Brasília, v.17, n. 13, p.138-154, 2018.

## APÊNDICE A – Questionário socioeconômico

### MAPEAMENTO DE LIDERANÇAS DE MUSEUS E CENTROS CULTURAIS DE BELO HORIZONTE

#### APRESENTAÇÃO

Este questionário é parte da pesquisa “MUSAS? A ATUAÇÃO PROFISSIONAL DE GESTORAS DE MUSEUS EM BELO HORIZONTE” que busca descrever e analisar a trajetória de gestoras de espaços museológicos de Belo Horizonte, bem como sua intervenção profissional no campo, desenvolvida pela doutoranda Luiza Macedo e orientada pelo prof. Dr. Hélder Isayama, do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer (PPGIEL) da UFMG.

A primeira etapa consiste em um questionário para mapeamento da gestão de museus de Belo Horizonte, onde é de suma importância que todas as pessoas que ocupem os cargos diretivos de museus e centros culturais respondam, tanto homens quanto mulheres.

Podemos contar com você?

**O preenchimento do questionário levará em torno de 10 minutos e deverá ser feito EXCLUSIVAMENTE por pessoa responsável pela instituição museal ou centro cultural situado em Belo Horizonte.**

---

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “MUSAS? A ATUAÇÃO PROFISSIONAL DE GESTORAS DE MUSEUS EM BELO HORIZONTE” que busca descrever e analisar a trajetória de gestoras de espaços museológicos de Belo Horizonte, bem como sua intervenção profissional no campo.

Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar e a qualquer tempo e sem quaisquer prejuízos. **A sua participação é voluntária, e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que você é atendida pela**

**pesquisadora. Você poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer necessidade de justificativa.**

Solicitamos a sua autorização para o uso dos dados coletados no questionário a seguir para a produção de tese de doutoramento e de artigos técnicos e científicos. A sua privacidade será mantida, sendo sua identidade omitida e preservada.

Todo o material produzido na pesquisa (arquivos eletrônicos de armazenamento, áudios e transcrições de entrevistas e notas de campo) será utilizado exclusivamente para fins de divulgação da pesquisa. Todos os dados obtidos na pesquisa serão utilizados exclusivamente com finalidades científicas.

Os dados e materiais utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos e após esse tempo serão destruídos. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada.

Devido ao caráter da investigação, o risco ou possibilidade de afetar qualquer participante da pesquisa é mínimo, isto é, o mesmo risco existente em atividades rotineiras como conversar, caminhar, ler, etc. A fim de minimizar qualquer risco de desconforto ou constrangimento durante a pesquisa, a pesquisadora agirá de maneira respeitosa e ética independente das opiniões ou posicionamentos da/o pesquisada/o. A pesquisa será feita de forma reservada e sem exposição pública dos participantes como forma de minimizar possíveis constrangimentos. Mas, caso haja danos decorrentes da pesquisa, a pesquisadora assumirá a responsabilidade pelos mesmos. Salientamos que a/o participante poderá interromper sua participação a qualquer momento, sem apresentar justificativas a pesquisadora.

**Nome completo do Pesquisador Responsável:** Prof. Dr. Hélder Ferreira Isayama

Endereço: Av. Antônio Carlos, 6627, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional- UFMG; Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer; Campus Pampulha; CEP: 31270-901 / Belo Horizonte – MG.

Telefones: (31) 3409-2337

**Nome completo da Pesquisadora:** Luiza de Souza Lima Macedo

Endereço: Av. Antônio Carlos, 6627, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional- UFMG; Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer; Campus Pampulha; CEP: 31270-901 / Belo Horizonte – MG.

Telefones: (31) 98449-5873 E-mail: luizasl.macedo@gmail.com

**Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:**

**COEP-UFMG - Comissão de Ética em Pesquisa da UFMG**

Av. Antônio Carlos, 6627. Unidade Administrativa II - 2º andar - Sala 2005. Campus Pampulha. Belo Horizonte, MG – Brasil. CEP: 31270-901.

E-mail: [coep@prpq.ufmg.br](mailto:coep@prpq.ufmg.br). Tel: 34094592

---

**INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS SOBRE A GESTORA**

**Você aceita participar da pesquisa?**

( ) Sim

( ) Não

**Qual o seu nome completo?** \_\_\_\_\_

**Qual o nome do museu ou centro cultural gerido por você?** \_\_\_\_\_

**Qual sua idade? (em algarismos)** \_\_\_\_\_

**Com qual raça/cor/etnia você se identifica?**

( ) Amarela

( ) Branca

( ) Indígena

( ) Parda

( ) Preta

( ) Outros

**Qual o seu sexo?**

- Feminino
- Masculino
- Não desejo responder

**Com qual gênero você se identifica?**

- Cisgênero
- Transgênero
- Não Binário
- Intersex
- Outros
- Não desejo responder

**Qual sua escolaridade?**

- Sem instrução
- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Especialização Incompleta
- Especialização Completa
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado
- Não desejo responder

**Qual sua formação acadêmica? (indicar o nome do(s) curso(s) de graduação e/ou pós-graduação, se for o caso).** \_\_\_\_\_

**Qual o nome do cargo que você ocupa na instituição?** \_\_\_\_\_

**Há quanto tempo ocupa este cargo?** \_\_\_\_\_

**Há quanto tempo você atua na instituição?** \_\_\_\_\_

---

### **INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS SOBRE A INSTITUIÇÃO GERIDA**

As perguntas desta sessão foram elaboradas a partir do cadastro institucional feito na plataforma Mapas Culturais. Caso tenha dúvidas sobre as informações, basta acessar o [site da plataforma](#) e pesquisar pelo nome de sua instituição.

#### **Qual a TIPOLOGIA do museu em que você atua?**

- Museu de Arte
- Museu Histórico
- Museu de Ciências
- Museu Temático
- Outro

#### **Em relação à gestão, a instituição pode ser definida como:**

- Pública Municipal
- Pública Estadual
- Pública Federal
- Privada
- Parceria Público-Privada
- Outros

**Como está estruturado o organograma da instituição? Relate brevemente as coordenações, gerências e diretorias que compõem o organograma institucional.**

**Com relação ao organograma apontado por você e pensando sobre os setores que compõem a instituição, indique quantos homens e quantas mulheres ocupam cargos de lideranças setoriais:**

**Você se disponibiliza a participar de uma entrevista individual com a pesquisadora responsável por este estudo?**

- Sim
- Não
- Talvez
- Não desejo responder

**Indique qual a melhor forma de contato para agendamento de possível entrevista e o respectivo contato (e-mail, telefone, celular, etc.) \_\_\_\_\_**

## APÊNDICE B – Roteiro final de Entrevista Semiestruturada

### INTRODUÇÃO

- Apresentação da pesquisadora, da pesquisa e seus objetivos;
  - Apontamentos sobre sigilo das informações coletadas e formas de uso na pesquisa (uso de pseudônimos para entrevistada e instituição a qual está vinculada, não disponibilização pública de dados que comprometam a participante ou que possibilitem sua identificação);
  - Solicitação de autorização para gravação da entrevista;
  - Apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE e Termo de Autorização de Uso e Gravação de Áudio, com coleta de assinaturas; <https://forms.gle/WEPjF5DCZdGdsJ1x9>
  - Conversar sobre a escolha do pseudônimo para a entrevistada e para a instituição;
  - Apresentar o roteiro da entrevista, a importância dele e as possibilidades de extrapolarmos as perguntas que contém: ele é apenas o detonador para a conversa.
- 

### ENTREVISTA

1. Poderia me falar sobre sua trajetória de vida? (puxar um pouco sobre questões familiares, escolares, de vivência fora do trabalho e da escola)
2. Poderia falar sobre como é sua rotina e como organiza suas atividades diárias?
3. Como é conciliar o seu trabalho com suas demandas pessoais? [pergunta opcional, pode ser que seja respondida na questão 2];
4. Você conseguiria mensurar o volume de tempo que se dedica ao trabalho? [pergunta opcional, pode ser que seja respondida na questão 2]

5. Poderia me falar sobre sua trajetória acadêmica e profissional até chegar no cargo que exerce hoje?
6. No questionário inicial, enviado por e-mail, você mencionou ter cursado (indicar o/os curso/s apontados pela gestora). Por que se interessou em fazer esses cursos?
7. Quais as dificuldades enfrentadas por você em sua trajetória na educação formal (da educação infantil a pós-graduação)?
8. Qual a importância da sua formação na atuação como gestora de museus?
9. Que grupos, pessoas e/ou instituições foram relevantes/significativos para sua inserção nesse espaço profissional e no desenvolvimento do seu trabalho?
10. Quais e como foram suas outras experiências profissionais? (buscar aspectos acadêmicos, familiares e profissionais) [essa talvez já seja respondida na questão 1]
11. Quais desafios você enfrentou em sua trajetória profissional? Poderia falar sobre eles? E em relação à sua atuação como gestora, me fale sobre os desafios enfrentados.
12. Poderia detalhar a sua trajetória dentro da instituição?
13. Ao chegar ao cargo de gestora do museu, você sentiu alguma resistência à sua promoção/contratação por parte de algum membro da equipe do Museu?
14. Como você avalia sua relação com os/as profissionais que atuam sob sua coordenação/gestão?
15. Que análise você poderia fazer sobre a sua atuação como gestora do museu?
16. Você considera seu salário compatível com sua trajetória profissional e cargo ocupado? Por que? Como você avalia a sua remuneração em relação as pessoas que exercem o mesmo cargo em outras instituições? Não precisamos falar de valores, não se preocupe. (quero entender aqui como elas percebem a questão de gênero e a relação com as remunerações)

17. Como você avalia as suas condições de trabalho?
18. O que você considera importante para ter sucesso na carreira como gestora de museu?
19. Como você analisa as oportunidades de acesso e de crescimento profissional para mulheres que ocupam cargos de gestão em museus de Belo Horizonte?
20. Atualmente, existe um número significativo de mulheres que ocupam cargo de gestoras em museus e centros culturais em Belo Horizonte. De acordo com dados coletados na pesquisa, de 39 museus e centros culturais pesquisados, 25 são geridos por mulheres e 19 por homens. A que você atribui esse número elevado de mulheres gestoras?
21. Você gostaria de complementar mais alguma coisa a essa entrevista, falar algo que ainda não tenha dito ou apontar algo sobre as questões apresentadas a você.

## ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

### TCLE e CODINOMES- Entrevistas com Gestoras

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está sendo convidada como voluntária a participar da pesquisa “**MUSAS? A ATUAÇÃO PROFISSIONAL DE GESTORAS DE MUSEUS EM BELO HORIZONTE**” que busca descrever e analisar a trajetória de gestoras de espaços museológicos de Belo Horizonte, bem como sua intervenção profissional no campo.

Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar e a qualquer tempo e sem quaisquer prejuízos. **A sua participação é voluntária, e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que você é atendida pela pesquisadora. Você poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer necessidade de justificativa.**

Solicitamos a sua autorização para o uso dos dados coletados no questionário a seguir para a produção de tese de doutoramento e de artigos técnicos e científicos. A sua privacidade será mantida, sendo sua identidade omitida e preservada.

Todo o material produzido na pesquisa (arquivos eletrônicos de armazenamento, áudios e transcrições de entrevistas e notas de campo) será utilizado exclusivamente para fins de divulgação da pesquisa. Todos os dados obtidos na pesquisa serão utilizados exclusivamente com finalidades científicas.

Os dados e materiais utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos e após esse tempo serão destruídos. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada.

Devido ao caráter da investigação, o risco ou possibilidade de afetar qualquer participante da pesquisa é mínimo, isto é, o mesmo risco existente em atividades rotineiras como conversar, caminhar, ler etc. A fim de minimizar qualquer risco de desconforto ou constrangimento durante a pesquisa, a pesquisadora agirá de maneira respeitosa e ética independente das

opiniões ou posicionamentos da/o pesquisada/o. A pesquisa será feita de forma reservada e sem exposição pública dos participantes como forma de minimizar possíveis constrangimentos. Mas, caso haja danos decorrentes da pesquisa, a pesquisadora assumirá a responsabilidade pelos mesmos. Salientamos que a/o participante poderá interromper sua participação a qualquer momento, sem apresentar justificativas a pesquisadora.

**Nome completo do Pesquisador Responsável:** Prof. Dr. Hélder Ferreira Isayama

Endereço: Av. Antônio Carlos, 6627, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional- UFMG; Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer; Campus Pampulha; CEP: 31270-901 / Belo Horizonte – MG.

Telefones: (31) 3409-2337

**Nome completo da Pesquisadora:** Luiza de Souza Lima Macedo

Endereço: Av. Antônio Carlos, 6627, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional- UFMG; Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer; Campus Pampulha; CEP: 31270-901 / Belo Horizonte – MG.

Telefones: (31) 98449-5873      E-mail: luizasl.macedo@gmail.com

**Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:**

**COEP-UFMG - Comissão de Ética em Pesquisa da UFMG**

Av. Antônio Carlos, 6627. Unidade Administrativa II - 2º andar - Sala 2005. Campus Pampulha. Belo Horizonte, MG – Brasil. CEP: 31270-901.

E-mail: [coep@prpq.ufmg.br](mailto:coep@prpq.ufmg.br). Tel: 3409-4592

---

**Você aceita participar da pesquisa?**

( ) Sim

( ) Não

## ESCOLHA DOS CODINOMES

Como forma de garantir o anonimato de sua participação, utilizaremos codinomes para identificar você e sua instituição. Para que você se sinta confortável e representada, pedimos que indique abaixo o codinome que mais te representa e representaria sua instituição.

### 1 - Codinome de Identificação da GESTORA:

Os codinomes sugeridos são os nomes das 9 musas do Templo das Musas - Mouseion, filhas de Zeus e Mnemosine, de onde se origina o termo Museu. As musas estavam relacionadas às manifestações artísticas, vistas pelos gregos como algo relativo à feminilidade. Daí vem o uso popular de “musa”, como aquela que inspira a criatividade (GODOY; LUNA, 2020, online).

- ( ) Clio (Musa da história);
- ( ) Calíope (Musa da eloquência)
- ( ) Tália (Musa da comédia - Teatro)
- ( ) Urania (Musa da astronomia e astrologia)
- ( ) Euterpe (Musa da música)
- ( ) Terpsícore (Musa da dança)
- ( ) Erato (Musa das poesias líricas e eróticas)
- ( ) Melpômene (Musa da tragédia - Teatro)
- ( ) Polímnia (Musa da poesia sagrada)

### 2 - Codinome do ESPAÇO CULTURAL

Os codinomes sugeridos são de templos de deusas da mitologia grega, espaços dedicados às divindades gregas, locais de adoração, encontro e debates.

- ( ) Templo de Gaia (deusa da terra)
- ( ) Templo de Héstia (deusa do lar)
- ( ) Templo de Irene (deusa da paz)

- ( ) Templo de Nix (deusa da noite)
- ( ) Templo de Atena (deusa da sabedoria e da guerra)
- ( ) Templo de Themis (deusa da justiça)
- ( ) Templo de Eos (deusa do amanhecer)
- ( ) Templo de Ártemis (deusa da caça e dos animais selvagens)
- ( ) Templo de Hera (deusa das deusas)
- ( ) Templo de Afrodite (deusa da beleza)
- ( ) Templo de Perséfone (deusa do submundo)
- ( ) Templo de Deméter (deusa da fertilidade)