

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL UEMS  
CURSO DE TURISMO**

**MARISA MOTTA ZIMERMANN**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
ARTIGO CIENTÍFICO**

**MULHERES NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO SOBRE AS  
GESTORAS E SERVIDORAS DA FUNDAÇÃO DE TURISMO DE  
MATO GROSSO DO SUL**

**Dourados/MS  
2019**

**MARISA MOTTA ZIMERMANN**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
ARTIGO CIENTÍFICO**

**MULHERES NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO SOBRE AS  
GESTORAS E SERVIDORAS DA FUNDAÇÃO DE TURISMO DE  
MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Turismo da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul como parte das exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

Orientadora: Prof. Dra. RÚBIA ELZA MARTINS DE SOUSA

**Dourados/MS  
2019**

Z66m Zimermann, Marisa Motta

Mulheres na gestão pública : um estudo sobre as gestoras e servidoras da Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul/  
Marisa Motta Zimermann. – Dourados, MS: UEMS, 2019.  
39 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Turismo –  
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, 2019.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Rúbia Elza Martins de Sousa.

1. Mulheres 2. Turismo 3. FundTur 4. Gestão pública I.  
Sousa, Rúbia Elza Martins de II. Título

CDD 23. ed. - 305.43351

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
ARTIGO CIENTÍFICO


UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL  
CURSO DE TURISMO

MULHERES NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO SOBRE AS GESTORAS  
E SERVIDORAS DA FUNDAÇÃO DE TURISMO DE MATO GROSSO DO  
SUL

APROVADO EM: 13 de Novembro de 2019

  
Orientadora: Profa. Dra. Rúbia Elza Martins de Sousa  
UEMS

  
Profa. Dra. Márcia Maria de Medeiros  
UEMS

  
Profa. Me. Renata Brasileiro Franco  
UFGD

Dedico este trabalho a todas as mulheres que compõe minha ancestralidade, que fazem parte da minha história e que contribuíram/contribuem para a construção da mulher que sou, me inspirando a ser melhor a cada dia.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar à família tão especial que tenho, por estarem sempre ao meu lado em todas as minhas decisões e por compreenderem a importância dessa conquista em minha vida.

Às minhas professoras e professores da graduação, por quem aprendi a ter grande admiração e respeito, são exemplos de profissionais e de seres humanos.

Aos colegas, amigas e amigos que tenho e aos que fiz ao longo dessa jornada e que levarei com carinho em meu coração e que sempre torceram por esta realização.

Agradeço à mim, pela dedicação e superação de mais uma etapa vivida, por não desistir pelo caminho, mesmo diante das dificuldades encontradas, mas por acreditar em um sonho foi possível chegar até aqui.

Agradeço à minha querida orientadora Rúbia Elza, por quem tenho um enorme carinho, e por ser uma pessoa incrível e uma profissional admirável; seu apoio foi de grande importância para transformar ideias em algo real e possível, sem ela nada disso seria possível.

Agradeço à Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul em nome de seu Diretor Presidente Bruno Wendling, por abrir as portas da Fundação e colocar-se à disposição para que essa pesquisa pudesse acontecer; bem como agradeço às mulheres colaboradoras dessa pesquisa que tiveram um papel fundamental para a realização da mesma.

## RESUMO

**Resumo:** Às mulheres sempre foi atribuída a responsabilidade de desempenhar as funções e atividades específicas do espaço privado, no entanto, atualmente estas estão cada vez mais assumindo lugar no mercado de trabalho e reivindicando sua posição no espaço público. Este trabalho tem como objetivo analisar como as mulheres estão inseridas em atividades e ações de planejamento voltadas ao turismo na Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul – FundTur. Para tanto fez-se necessário traçar três objetivos específicos, a saber: levantar e identificar o perfil das mulheres responsáveis pelos departamentos ligados diretamente ao turismo da Fundação; identificar qual o papel dessas mulheres nos processos de tomada de decisão dentro das ações do planejamento do turismo a nível estadual; e elencar as dificuldades que são enfrentadas pelas mulheres no desenvolvimento de suas funções. A pesquisa se constitui de caráter qualitativo e os procedimentos metodológicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e, posteriormente, a pesquisa de campo, caracterizada pela realização de entrevistas semiestruturadas junto à nove mulheres, que estão em cargos diretamente ligados às ações do turismo na FundTur. Diante das análises realizadas foi possível identificar que todas as colaboradoras da pesquisa possuem graduação e pós-graduação e relacionam as dificuldades em cumprir suas funções, em grande parte, à burocracia que orienta o desenvolvimento das ações ligadas ao poder público. Verificou-se também como o acúmulo de funções está enraizado no cotidiano dessas mulheres, independente de sua formação acadêmica e estrutura familiar.

**Palavras-chave:** Mulheres; turismo; FundTur; gestão pública.

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b>	Perfil das colaboradoras	Página 23
<b>TABELA 2</b>	Perfil Educacional e Técnico-Profissional	Página 27



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>CADASTUR</b>	Sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo;
<b>C.P</b>	Colaboradoras da Pesquisa;
<b>ENAP</b>	Escola Nacional de Administração Pública;
<b>FUNDTUR</b>	Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul;
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;
<b>IPEA</b>	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada;
<b>SEMAGRO</b>	Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar.

## SUMÁRIO

1 Introdução .....	12
2 Marco Teórico.....	13
2.1 Do privado ao público, da Amélia à funcionária: a inserção das mulheres no mercado de trabalho.....	13
2.2 Mercado de trabalho e a inserção da mulher.....	15
3 Metodologia .....	21
4 Resultados de pesquisa .....	22
Tabela 1 – Perfil das Colaboradoras.....	23
Tabela 2 – Perfil Educacional e Técnico-Profissional.....	27
5 Considerações Finais.....	31
6 Referências .....	32
Anexo .....	36
Apêndice .....	38

## Mulheres na Gestão Pública: Um estudo sobre as gestoras e servidoras da Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul

*Women in public management: A study on women managers and servers of Mato Grosso do Sul's Tourism Foundation*

*Mujeres de la gestión pública: un estudio sobre gerentes y servientes de la Fundación de Turismo do Mato Grosso do Sul*

Marisa Motta Zimermann<sup>1</sup>

---

Este artigo foi recebido em DIA de MÊS de ANO e aprovado em DIA de MÊS de ANO

---

**Resumo:** Às mulheres sempre foi atribuída a responsabilidade de desempenhar as funções e atividades específicas do espaço privado, no entanto, atualmente estas estão cada vez mais assumindo lugar no mercado de trabalho e reivindicando sua posição no espaço público. Este trabalho tem como objetivo analisar como as mulheres estão inseridas em atividades e ações de planejamento voltadas ao turismo na Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul – FundTur. Para tanto fez-se necessário traçar três objetivos específicos, a saber: levantar e identificar o perfil das mulheres responsáveis pelos departamentos ligados diretamente ao turismo da Fundação; identificar qual o papel dessas mulheres nos processos de tomada de decisão dentro das ações do planejamento do turismo a nível estadual; e elencar as dificuldades que são enfrentadas pelas mulheres no desenvolvimento de suas funções. A pesquisa se constitui de caráter qualitativo e os procedimentos metodológicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e, posteriormente, a pesquisa de campo, caracterizada pela realização de entrevistas semiestruturadas junto à nove mulheres, que estão em cargos diretamente ligados à ações do turismo na FundTur. Diante das análises realizadas foi possível identificar que todas as colaboradoras da pesquisa possuem graduação e pós-graduação e relacionam as dificuldades em cumprir suas funções, em grande parte, à burocracia que orienta o desenvolvimento das ações ligadas ao poder público. Verificou-se também como o acúmulo de funções está enraizado no cotidiano dessas mulheres, independente de sua formação acadêmica e estrutura familiar.

**Palavras-chave:** Mulheres; turismo; FundTur; gestão pública.

**Abstract:** Women have always been given the responsibility to perform the specific functions and activities of the private space, however, these women are increasingly taking over the job market and claiming their position in the public space. This paper aims to analyze how women are involved in activities and tourism planning actions at Mato Grosso do Sul's Tourism Foundation - FundTur. Therefore, it was necessary to outline three

---

<sup>1</sup>Informações da autora:

Graduanda em Turismo. **Instituição:** (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL, Dourados-MS, Brasil).

**E-mail:** mottazimermann@gmail.com

# A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA GESTÃO PÚBLICA DO TURISMO DE MATO GROSSO DO SUL

Marisa Motta Zimmermann

specific objectives, namely: to survey and identify the profile of these women responsible for the departments directly linked to the Foundation's tourism; identify what role these women play in decision-making processes within tourism planning actions at the state level; and list the difficulties faced by women in the development of their functions. The research has a qualitative character and the methodological procedures used were bibliographic research, documentary research and, later, field research, characterized by semi-structured interviews with nine women, who are in positions directly linked to tourism activities at FundTur. Given the analyzes performed, it was possible to identify that all research collaborators have undergraduate and postgraduate studies and they relate the difficulties in fulfilling their functions, in large part, to the bureaucracy that guides the development of actions related to the public power. It was also verified how the accumulation of functions is rooted in the daily lives of these women, regardless of their academic background and family structure.

**Key words:** Women; tourism; FundTur; public management.

**Resumen:** A las mujeres siempre se les fue asignado la responsabilidad de realizar las funciones y actividades específicas del espacio privado, sin embargo, en la actualidad ellas están cada vez más tomando su lugar en el mercado laboral y reclamando su posición en el espacio público. El objetivo de este trabajo es analizar cómo se insertan las mujeres en las actividades de planificación turística en la Fundación de Turismo de Mato Grosso do Sul - FundTur. Por lo tanto, se hizo necesario delinear tres objetivos específicos, a saber: levantar e identificar el perfil de las mujeres responsables por los departamentos directamente vinculados al turismo de la Fundación; identificar el papel de esas mujeres en los procesos de toma de decisiones dentro de las acciones de planificación turística a nivel del departamento de Mato Grosso do Sul; y enumerar las dificultades que enfrentan las mujeres en el desarrollo de sus funciones. Este estudio tiene carácter cualitativo y los procedimientos metodológicos utilizados fueron la investigación bibliográfica, investigación documental y, posteriormente, investigación de campo, caracterizados por entrevistas semiestructuradas con nueve mujeres directamente vinculadas a las actividades turísticas de FUNDTUR. Frente a los análisis realizados, fue posible identificar que todas las colaboradoras de la investigación tienen grado y posgrado y relacionan las dificultades en el desempeño de sus funciones, en gran medida con la burocracia que conduce el desarrollo de las acciones vinculadas al poder público. También se ha verificado que la acumulación de funciones está arraigada en la vida cotidiana de esas mujeres, independientemente de su formación académica y estructura familiar.

**Palabras Clave:** mujeres; turismo; FundTur; gestión pública.

# A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA GESTÃO PÚBLICA DO TURISMO DE MATO GROSSO DO SUL

Marisa Motta Zimmermann

## 1. Introdução

Os lugares destinados historicamente a algumas mulheres foram os espaços no âmbito privado em detrimento dos espaços públicos, que sempre foram destinados aos homens. Às mulheres cabia o cuidado com os afazeres domésticos e com a família, enquanto aos homens competia à atuação no mercado de trabalho para prover o sustento material ao lar. Embora mulheres de classes sociais baixas e negras sempre estiveram presentes nos espaços públicos, porém, em atividades subalternas.

Essa divisão, que ainda hoje atravessa as relações afetivas e profissionais de homens e mulheres, sustenta-se sob as bases da cultura patriarcal desenvolvida ao longo dos anos enquanto mediadora das relações entre os gêneros, sendo responsável por naturalizar posições, posturas e funções cabíveis aos sujeitos com base na divisão biológica dos sexos (ser homem ou ser mulher).

Atualmente, nesse novo cenário, em que as mulheres estão inseridas no mercado de trabalho, abrem-se novas problemáticas em relação ao papel destas na sociedade e os reflexos, que ainda existem, da divisão dos espaços públicos e privados. Na tentativa de entender esse contexto em que as mulheres têm rompido com estrutura “socialmente imposta” e assumem cargos de liderança e gestão, e no intuito de contribuir para a discussão de uma temática ainda pouco analisada e discutida no turismo é que este trabalho se apresenta e se justifica.

O objetivo desta pesquisa é analisar como as mulheres estão inseridas em atividades e ações de planejamento voltadas ao turismo na Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul (FundTur – MS). Para atender ao objetivo geral foram delineados três objetivos específicos, sendo estes: levantar o perfil das mulheres responsáveis por departamentos ligados diretamente ao turismo na FundTur; identificar qual o papel das mulheres nos processos de tomada de decisão dentro das ações do planejamento do turismo a nível estadual; elencar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no desenvolvimento de suas funções.

A Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul – FundTur MS está vinculada à Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar – SEMAGRO, e trata-se de uma instituição pública, jurídica de direito, sem fins lucrativos com autonomia financeira e administrativa, com sede na avenida Afonso Pena, instalada nas dependências do Parque das Nações Indígenas, na capital do estado, Campo Grande<sup>2</sup>. A Fundação conta com um quadro de quarenta e nove servidoras/es, sendo 36 mulheres<sup>3</sup> e 13 homens.

---

<sup>2</sup> Informações retiradas do Site da Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul. <http://www.turismo.ms.gov.br/institucional/fundacao-de-turismo-de-ms/> Acesso em 02 de setembro de 2019.

O presente trabalho será dividido em quatro etapas, sendo a primeira delas a discussão teórica relacionada ao tema proposto por esse estudo; a segunda etapa trata-se da apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo; a terceira etapa está voltada à apresentação e discussão dos resultados obtidos por meio da pesquisa; por fim, a quarta etapa, apresenta as considerações finais sobre o trabalho.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1 Do privado ao público, da Amélia à funcionária: a inserção das mulheres no mercado de trabalho.**

O início da divisão entre o espaço público e privado começou a ser definido na era vitoriana, em meados do século XIX, sendo um período marcado pela consagração do pensamento conservador em que despontaram as desigualdades sociais. Então, segundo Matos (1996), da herança vitoriana é que resulta a separação entre o público e o privado, colocando a maternidade como necessária para a realização da mulher, reafirmando o espaço privado como natural às mulheres.

Deste modo, a cultura patriarcal enquanto mediadora das relações entre os gêneros instituiu uma relação dada como natural para o espaço doméstico e mulheres, enquanto atribuiu aos homens a relação com os espaços públicos. Na sociedade dividida por papéis baseados no ser homem e no ser mulher, é possível observar uma base simbólica de atribuições cabíveis a cada um desses sujeitos, que influencia em suas posturas e escolhas. Neste sentido, Miranda e Schimanski (2014, p. 70-71) afirmam que:

Aos homens é relegado o espaço, o poder e a liberdade, portanto o carro, o cargo, a política e o domínio público. Às mulheres a serenidade, o trato com as coisas da natureza, a solidariedade, o cuidado, o carinho, a delicadeza, a obediência, a maternidade vivenciada desde a infância ao brincar de boneca, o dever de servir e o limite do espaço privado. Nesse sentido, a herança filosófica tem definido por muitos séculos os espaços onde mulheres e homens devem estar, bem como a forma com que devem se comportar.

---

<sup>3</sup> Mulheres brancas, de classe média.

Historicamente esse modelo de relações com o trabalho e com a vida pública/privada, pautadas nos gêneros, produziu o discurso de que mulheres não precisavam trabalhar em espaços públicos e receber por isso, seu espaço era relegado ao ambiente privado representado pelos afazeres domésticos e cuidado dos filhos e demais familiares, enquanto ao homem cabia o provimento financeiro da família. Esse cenário estruturante da sociedade começa a sofrer críticas e questionamentos a partir do século XIX e início do século XX, período no qual o movimento feminista assume características políticas e sociais na luta por direitos (MIRANDA; SCHIMANSKI, 2014).

Usualmente a história do movimento feminista costuma ser dividida em três principais momentos, chamados de onda. A primeira onda ocorreu no século XIX e início do século XX nos Estados Unidos, tendo como característica e objetivo principal a promoção de direitos igualitários entre homens e mulheres, no que diz respeito à propriedade privada, direitos contratuais e o fim de casamentos arranjados. No Brasil, através do movimento Sufragista, campanhas por direitos sexuais, econômicos e reprodutivos das mulheres foram incluídas nas pautas que teve como marco a conquista do direito ao voto no país, aprovada em 1932, um passo importante para o avanço de direitos.

A segunda onda é caracterizada pelos acontecimentos entre as décadas de 1960 e 1970, tendo como pautas as desigualdades sociais, políticas e culturais, é nesse período que surgem as intelectuais afro-americanas pontuando que apenas as diferenças de gênero não são capazes de dar conta das diferenças entre as mulheres, as questões de classe e étnico-raciais precisavam ser consideradas pelo movimento.

Por fim, a terceira onda, iniciada nos 1990 e que perdura atualmente, tem buscado reparar as falhas deixadas pela segunda onda, como por exemplo, a crítica ao essencialismo presente nas definições da feminilidade pautadas em mulheres brancas de classe média e alta. Esse momento tem como expoentes os pensamentos do feminismo negro e a diversidade entre as vivências das mulheres como marcador importante para se entender o gênero de uma maneira ampla, evitando assim generalizar e reduzir as experiências a uma determinada raça e/ou classe social (MIRANDA; SCHIMANSKI, 2014).

No entanto, apesar dos avanços e conquistas das mulheres na garantia de condições mais igualitárias de trabalho e reconhecimento social, nem todas as dificuldades foram superadas. Além da discriminação e salários menores, as mulheres precisavam/precisam conciliar a vida profissional com atividades domésticas e o cuidado das/os filhas/os, atividades desconsideradas enquanto trabalho e sim dadas naturalmente, para as quais toda mulher já está preparada (BRUSCHINI, 1994).

As esferas públicas e privadas, na modernidade, apresentam-se não mais de maneira dicotômicas, elas agora se misturam e se confundem. A vida privada atravessa os mecanismos da vida pública e vice-versa. Os espaços até então reservados às mulheres urbanas ainda continuam a ser responsabilidades das mesmas, porém agora elas ocupam os espaços públicos e as fronteiras entre esses espaços tornaram-se imprecisos.

Essa alteração e entrada das mulheres nos espaços públicos e a crítica feminista reivindicando o espaço privado enquanto político não foi suficiente para que as divisões dadas enquanto naturais fossem superadas. Essa situação pode ser observada nas profissões e cargos ocupados por homens e mulheres, no qual os primeiros costumam gerenciar e fazer parte de atividades relacionadas a lógica/racionalidade e as mulheres as emoções e cuidados. Desta maneira, embora as fronteiras entre os espaços públicos e privados não estejam tão claramente definidos, seus contornos ainda existem.

Essa realidade social que segrega e aprisiona homens e mulheres a determinados espaços e funções específicas vem sendo paulatinamente desconstruída, tendo o movimento feminista um importante papel neste cenário. Deste modo, aliado as ações do movimento feminista, é importante compreender que para este campo do debate as problemáticas surgidas em consequência da Revolução Industrial e das duas grandes Guerras Mundiais trouxeram importantes transformações em relação ao papel das mulheres na manutenção das estruturas sociais, questões que serão tratadas a seguir.

## **2.2 Mercado de trabalho e a inserção da mulher**

A Revolução Industrial e as duas Grandes Guerras Mundiais demarcam momentos importantes em relação a história das mulheres e sua inserção no mercado de trabalho.

O ingresso de mulheres no mercado de trabalho, a partir da Revolução Industrial (1820 – 1840), principalmente nas fábricas, se expande como reflexo tanto da necessidade de manter o sustento da casa e/ou para complementar a renda, pois, mesmo trabalhando, alguns homens não recebiam o suficiente para a manutenção das famílias, quanto da necessidade do mercado por mão-de-obra para a produção (PROBST; RAMOS, 2003).

Esse período, principalmente na Europa, foi marcado pela transição das formas de produção artesanais e manufaturados para as máquinas industriais movidas a energia do carvão. São observadas também alterações na forma de desenvolver a agricultura, tais como novas formas de adubação e sistemas de plantação. Os impactos da Revolução Industrial desviaram o curso da natureza e instauraram novas formas de relação entre o trabalhador e a produção, os artesões não mais



conseguiram competir com as fábricas e então se viram obrigados a migrar para os grandes centros na condição de trabalhadores fabris/industriais (OLIVEIRA, 2004).

Fonseca (1997) destaca que embora algumas mulheres tenham sido inseridas no mercado de trabalho no Brasil, no período da Revolução Industrial, em muito pesava o estigma sobre as consideradas mulheres públicas<sup>4</sup> como imorais e mães relapsas. Este estigma era reforçado com base nas divisões entre público e privado inspirado nas elites coloniais, em que o marido saía para garantir o sustento e as mulheres cuidavam das/os filhas/os e dos afazeres domésticos.

Importante salientar que desde antes desse período já existiam mulheres que trabalhavam no espaço público, muitas delas pela necessidade de sustentar a família, dadas as condições da monoparentalidade, e até mesmo por serem forçadas, como foi o caso escravas no longo período de escravidão no Brasil.

A Revolução Industrial marca um momento no qual o mercado demandava maior força de trabalho para garantir a produção, nesse sentido tanto a mão-de-obra feminina quanto infantil foram absorvidas, principalmente em virtude dos menores salários se comparadas aos homens, e das longas jornadas as quais eram submetidas.

Durante o período das duas Grandes Guerras, com a consolidação do capitalismo, e com a necessidade de produção em larga escala, principalmente de artigos bélicos, o processo iniciado na Revolução Industrial ganha maior força e as mulheres passam a ocupar boa parte dos postos de trabalho nas indústrias, uma vez que a maioria dos homens estava nas frentes da Guerra.

Jesus e Almeida (2016) apontam que, nos períodos das Grandes Guerras Mundiais as mulheres burguesas, foram forçadas, a sair do espaço privado para assumirem as posições de trabalho deixadas pelos homens. Esse movimento provocou uma ruptura na ordem até então estabelecida com base no sexo. Com os homens na guerra, as mulheres assumiram suas posições não só nos postos de trabalho, mas também no sustento da casa e da prole.

No pós-guerra observa-se um retorno as antigas divisões, porém as mulheres não retornam totalmente ao espaço doméstico, em virtude da crise econômica, mas são agora relegadas a trabalhos considerados como extensões do trabalho domésticos e de cuidados (CAVALCANTE, 2005; JESUS, ALMEIDA, 2016), o que não as exime de serem consideradas mães relapsas e/ou culpabilizadas pelo fracasso familiar.

---

<sup>4</sup> Termo definido pela autora para designar as mulheres que trabalhavam fora dos espaços privados.

As mulheres, ao passo que são inseridas nas dinâmicas de produção e do mercado de trabalho, no período da Revolução Industrial e durante as Grandes Guerras, são colocadas em uma situação de inferioridade, suas atividades laborais são entendidas como menos valiosas e corriam ainda o risco de serem taxadas de moralmente duvidosas. Logo, embora viessem assumindo funções no espaço público, as atividades do espaço privado ainda eram de sua responsabilidade.

A hierarquização dos trabalhadores e subalternização das mulheres em atividades com menor remuneração, condições mais precarizadas e funções desvalorizadas, fizeram parte do tecido base do sistema capitalista baseado no patriarcado. Essa divisão sexual do trabalho teve como função naturalizar e cristalizar os papéis considerados como masculinos ou femininos, servindo diretamente aos interesses do capital, pois diminui o custo da reprodução da força de trabalho, colocando a maternidade como caminho natural às mulheres. Esse movimento fez com que as mulheres além de servirem de mão-de-obra mais barata, ainda a aumentassem com suas/seus filhas/os (CISNE, 2012).

A feminização<sup>5</sup> implicou na produção e reprodução da divisão sexual do trabalho em superexplorações, pois controla não somente o trabalho das mulheres na esfera pública, mas também no âmbito privado. Na esfera privada contém seus comportamentos pela “[...] utilização/responsabilização das mulheres pela garantia da reprodução social, o que possibilita a produção social ser realizada com um custo menor”; já na esfera pública exerce seu controle “[...] pela desvalorização, subordinação, exploração intensificada (por exemplo, baixos salários) e desprestígios presentes no mundo produtivo” (CISNE, 2012, p. 120).

Ambas as formas de controle servem para subordinar as mulheres e deslocar o sentido de seu trabalho como sendo “dons femininos”, gerando uma crescente desvalorização e falta de reconhecimento de suas atividades.

Embora o processo de feminização do mercado de trabalho seja colocado como uma forma de empoderamento e liberdade para as mulheres, Cisne (2012) alerta que esse processo vai além da simples inserção no mercado de trabalho, pois a feminização serviu em especial ao capital para aumentar sua produção com mão-de-obra mais barata. Apesar de conquistar maior espaço e acesso ao mercado de trabalho, é importante lembrar que esse acesso não significa equilíbrio entre as funções atribuídas e naturalizadas com base na divisão sexual, mas sim reforça as desigualdades entre homens e mulheres.

---

<sup>5</sup> Termo proposto por Cisne (2012).

Na expansão do mercado capitalista e da lógica de consumo, a responsabilidade por prover financeiramente deixou de recair apenas sobre os homens, ambos os gêneros costumam assumir essa responsabilidade, porém o contrário não ocorre, as responsabilidades de cuidado, gestão da casa e reprodução, ainda recaem sobre as mulheres, situação responsável pela sobrecarga e acúmulo de funções relegadas a elas (SOUSA; GUEDES, 2016).

Corroborando as questões apontadas acima, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2018), as mulheres recebem em média salários que correspondem a 71% do salário dos homens, mesmo quando possuem níveis escolares e qualificação maiores. Em relação ao tempo dedicado aos cuidados de pessoas e afazeres domésticos, a pesquisa revelou o tempo que homens e mulheres utilizam por semana para tais funções, sendo que os homens dedicam cerca de dez horas e meia, enquanto as mulheres dedicam dezoito horas semanais a tais atividades (IBGE, 2018). Essa diferença afeta de maneira significativa a forma pela qual homens e mulheres experienciam sua relação não somente com o trabalho, mas com o lazer, relacionamentos familiares e sociais.

Ressalta-se que o fato de as mulheres dedicarem mais tempo as atividades domésticas, acaba por implicar mais tempo em casa e, em consequência, as jornadas de trabalho parciais tornam-se mais comuns entre elas. Conforme demonstrou a pesquisa do IBGE (2018), as mulheres representam 28,2% das pessoas que trabalham em tempo parcial (30 horas/semanais), enquanto os homens representam 14,1%.

A tentativa de conciliar essas duas esferas de trabalho leva as mulheres a sobrecarga mental e física, a dupla ou até mesmo tripla jornada, obrigando-as a formular estratégias para lidar com as consequências disso. Assim sendo, muitas mulheres acabam recorrendo ao trabalho de outras mulheres, empregadas domésticas, mães, avós ou parentes próximas, o que continua a ser um assunto de mulheres, uma função a ser desempenhada por elas (MARCONDES, 2014). Nesse contexto estão imbricadas não somente questões de gênero, mas de classes sociais, sendo que nem todas as mulheres que possuem duplas jornadas possuem condições financeiras para recorrer a outra pessoa para realizar essas tarefas.

O fato de ter que conciliar atividades no espaço público e privado faz com que mulheres, muitas vezes, percam oportunidades profissionais, sendo que o mesmo movimento dificilmente acontece com os homens, pois, raramente são responsáveis pelos cuidados familiares e domésticos, podendo dedicar mais tempo e esforço mental e físico ao trabalho.

# A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA GESTÃO PÚBLICA DO TURISMO DE MATO GROSSO DO SUL

Marisa Motta Zimmermann

Miguel e Birolli (2014) mostram que a esfera pública hoje é baseada em princípios de razão e impessoalidade, a partir dos quais os indivíduos são definidos com base em manifestações de humanidade e cidadania comum a todos, e a esfera privada abriga as relações de caráter pessoal e íntimo. Essa divisão pressupõe comportamentos pertencentes aos gêneros de maneira exclusiva, no caso homens como sendo dotados de impessoalidade e razão e de mulheres dotadas de sentimentos e intimidade, isso faz com que qualquer comportamento de ruptura desses padrões não seja bem recebido sob a justificativa de que esses comportamentos são naturalmente dados.

A discriminação de mulheres nos espaços públicos e de trabalho pode ser entendida sob dois vieses, o primeiro deles é a visão de que o desempenho das funções profissionais de uma mulher está ligado ao seu ciclo biológico, a maternidade, o que ocasionaria instabilidade emocional e alterações de humor tendo como consequência o afastamento de suas atividades e, por fim, trazendo prejuízo as empresas. O segundo viés diz respeito às concepções culturais de uma suposta fraqueza e limitação intelectuais atribuída as mulheres, além da necessidade de possuir a estética e comportamentos próximos do padrão social aceitável. Essas concepções estigmatizadas afetam tanto o acesso a determinados cargos e carreiras quanto a permanência de mulheres nesses espaços (THIRY-CHERQUES; PIMENTA, 2003).

Deste modo, a evolução do mercado de trabalho e das formas de produção na sociedade capitalista, a partir da inserção das mulheres na vida pública, trouxeram problemáticas extensas que só recentemente começaram a ser estudadas. Uma delas é a categorização entre as funções baseadas na diferença entre os gêneros, e embora o movimento feminista, na busca por processos de seleção pautados em formação e mérito, tenham avançado, é no provimento de cargos para concursos públicos que essa distinção entre os gêneros têm sido melhor superada se comparada às organizações do setor privado (SOUZA; SIQUEIRA; BINOTTO 2011).

Segundo o Boletim Estatístico de Pessoal de 2014 da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP – (2015), as mulheres ocupam em torno de 46% dos cargos públicos da administração federal no Brasil, dessas a maioria quando ingressam no setor público possuem maior nível de instrução em relação aos colegas do sexo masculino. Ter uma maior participação nos cargos de tomada de decisões dentro do poder público, é de grande importância para um país em que a maior parte da população é feminina<sup>6</sup> e que de modo geral possui maior nível de instrução, como aponta a pesquisa do IBGE (2018): quanto ao ensino médio as taxas da população branca são de 79,1% para

<sup>6</sup> Dados do IBGE, por meio da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) de 2018, mostram que as mulheres representam 51,7% da população brasileira e os homens 48,3%.

# A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA GESTÃO PÚBLICA DO TURISMO DE MATO GROSSO DO SUL

Marisa Motta Zimmermann

homens e 80,1% para mulheres; já para a população negra/parda os homens apresentam taxa de frequência de 57,3% e as mulheres de 69,3%. Em relação ao ensino superior o IBGE (2018) apresenta os seguintes dados: jovens de 25 anos ou mais que completaram o ensino superior, 23,5% são mulheres (brancas), 20,7% são homens (brancos); em relação à população negra ou parda os números são de 7,0% para homens e 10,4% para mulheres. Esses dados são importantes para refletir que mesmo as mulheres sendo maior parte da população e com maiores níveis de instrução, ainda assim são descriminalizadas por serem mulheres, não somente no espaço público mas no privado.

Assim como a história da inserção das mulheres no mercado de trabalho de empresas privadas ocorreu com muita luta, o direito a compor os processos de seleção para provimentos de cargo no Estado também foi. Botelho e Scherer (2017) mencionam momentos de luta fundamentais para o ingresso de mulheres nesses espaços, sendo o primeiro deles a conquista do voto feminino no Brasil em 1932, o segundo a emergência do movimento feminista nos anos 1970.

Um dos princípios dos concursos públicos que garantem a igualdade de acesso aos cargos públicos é o princípio da isonomia o qual prescinde da elaboração de leis respeitando as diferenças entre as pessoas assegurando-lhes um tratamento justo e de proteção contra possíveis abusos e discriminações pelo Estado. Em concursos públicos sua aplicação é ampla e permite as pessoas que pretendem concorrer ao cargo iguais condições, portanto, não há divisões baseadas nas diferenças sexuais (BELLO, 1996).

Embora os concursos públicos tenham por princípio de seleção a isonomia, e a maior parte dos cargos sejam ocupados por mulheres, elas não costumam estar nos cargos de tomada de decisão, ocupando cargos nas áreas da educação, saúde, assistência social, etc.; essa situação se dá pela forma de escolha para cargos de gestão e diretoria, que costumam ser definidos pela Administração Pública, oferecendo cargos através de indicações e cargos políticos, e que em maioria são ocupados por homens.

Deste modo, diante das discussões apresentadas foi possível identificar que a Revolução Industrial e as duas Grandes Guerras Mundiais trouxeram importantes transformações em relação a abertura do espaço público para as mulheres, e após as reivindicações do movimento feminista, os espaços público e privado passaram a ser entendidos cada vez mais a partir da perspectiva política e social.

Assim sendo, novos desafios foram e ainda são travados e, embora a inserção da mulher no mercado de trabalho tenha acontecido, ainda pesa sobre ela a responsabilidade de lidar com as

atividades ligadas aos afazeres domésticos, como a imputação do papel de cuidadoras, desafio esse enfrentado diariamente pelas mulheres para inserção completa e crescimento profissional em suas carreiras mesmo no setor público no qual os princípios de isonomia e igualdade devem vigorar.

### **3. Metodologia**

Os procedimentos metodológicos possibilitam uma maior aproximação entre a teoria e a realidade estudada, por meio de ferramentas e técnicas que auxiliam a/o pesquisadora/o, tanto na coleta de dados quanto na interpretação destes.

Este é um estudo de caráter qualitativo que segundo Günther (2006), apresenta uma maior flexibilidade e adaptabilidade, ao contrário das pesquisas quantitativas nas quais existem instrumentos, escalas e procedimentos padronizados. As pesquisas qualitativas levam em conta cada objeto/situação de estudos de uma maneira específica, necessitando assim de instrumentos e técnicas específicas. No entanto, embora esse método de pesquisa envolva maior flexibilidade é importante que a/o pesquisadora/r tenha em mente a necessidade de seguir o rigor metodológico (DEMO, 2002).

Inicialmente foi utilizado o procedimento de pesquisa bibliográfica uma vez que o mesmo permite situar a temática/problema a ser investigada por meio das produções já existentes, tais como livros, dicionários, artigos, revistas, teses, dissertações e etc. Segundo Macedo (1995, p. 13) “[...] a pesquisa bibliográfica é entendida como o planejamento global-inicial de qualquer trabalho de pesquisa [...]”, pois “procura-se identificar, localizar e obter documentos pertinentes ao estudo de um tema bem delimitado, levantando-se a bibliografia básica”.

Após o levantamento da bibliografia necessária deu-se início ao segundo momento da pesquisa, caracterizado pelo procedimento de pesquisa documental, que foi utilizado especificamente com o objetivo de identificar previamente as mulheres que atuam em áreas diretamente ligadas ao turismo na FundTur. Para tal, foi realizada uma busca nos documentos disponíveis no site da Fundação.

Segundo Dencker (1998), a pesquisa documental utiliza material que ainda não recebeu tratamento do ponto de vista da análise, fato que a difere da pesquisa bibliográfica. Optou-se por fazer esse levantamento prévio para que a pesquisadora se organizasse quanto a quem e quantas seriam as mulheres a serem entrevistadas e, conseqüentemente, o tempo demandado para a realização das entrevistas. Foi feito um contato prévio, via e-mail, com o Diretor Presidente da Fundação, solicitando autorização para a realização das entrevistas e agendamento da data para que as mesmas fossem

realizadas. A partir do levantamento destas informações e da autorização da presidência deu-se início a preparação da terceira fase do estudo: a pesquisa de campo.

A pesquisa de campo tem como característica colocar em contato a/o pesquisadora/r e as/os colaboradoras/es do estudo e este trabalho caracterizou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, com mulheres ligadas as atividades de turismo na FundTur – MS. O roteiro de entrevista foi dividido em quatro blocos distintos<sup>7</sup> para melhor traçar os perfis e atingir os objetivos propostos para este trabalho.

Optou-se por utilizar o procedimento de entrevista semiestruturada, uma vez que este permite a realização de análises temáticas e tomada de um “conjunto de informações recolhidas junto aos entrevistados e organizá-las, primeiramente, em três ou quatro grandes eixos temáticos, articulados aos objetivos centrais da pesquisa” (DUARTE, 2004, p. 222). Foram realizadas entrevistas com nove mulheres<sup>8</sup> que foram escolhidas por estarem em cargos de liderança e diretamente ligados à ações do turismo na FundTur, sendo que essas possibilitaram a análise dos perfis pelos blocos temáticos, bem como a possibilidade de “‘provocar’ um discurso mais ou menos livre” (DUARTE, 2004, p. 216), que atendeu aos objetivos do trabalho no contexto investigado.

Salienta-se que duas funcionárias da Fundação estavam em viagem no período em que se deram as entrevistas e, portanto, responderam o roteiro e o enviaram à pesquisadora via e-mail.

Os procedimentos metodológicos apresentados acima foram utilizados para que a pesquisa fosse realizada de forma ordenada, proporcionando o alcance do objetivo proposto e a discussão e análise dos resultados obtidos.

#### **4. Resultados da Pesquisa**

A estrutura organizacional da Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul é composta por uma diretoria e subdividida em seis departamentos, sendo cinco deles geridos por mulheres, que estão na faixa etária entre 37 e 65 anos, a saber: Gerência de Mercado e Eventos, Cadastur, Gerência de Administração e Finanças, Centro de Convenções e Observatório do Turismo. A Diretoria de Desenvolvimento do Turismo é gerenciada por um homem.

---

<sup>7</sup> Bloco I – Perfil Demográfico / Bloco II – Perfil Educacional / Bloco III – Perfil Técnico-Profissional / Bloco IV – Atividades Desenvolvidas

<sup>8</sup> As entrevistas aconteceram no período de 15 a 17 de julho de 2019, na sede da FundTur – MS e teve duração de aproximadamente vinte a trinta minutos cada.

# A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA GESTÃO PÚBLICA DO TURISMO DE MATO GROSSO DO SUL

Marisa Motta Zimmermann

Kurzawa (2003) destaca o quanto as mulheres vêm ocupando cada vez mais espaço no setor público no decorrer da história, embora homens ainda sejam a maioria nos cargos com poder de decisão. Esse cenário pôde ser observado durante a análise dos dados coletados, pois ainda que as mulheres fossem maioria como chefes de departamento (totalizando cinco), as decisões relacionadas à atividade turística em si, são tomadas, em sua maioria, na Diretoria de Desenvolvimento do Turismo, gerida por um homem.

Com a finalidade de levantar e identificar o perfil das mulheres responsáveis por departamentos ligados diretamente ao turismo na FundTur, serão apresentados a seguir os dados obtidos durante entrevistas, os mesmos tornaram possível traçar o perfil das gestoras atuantes na unidade.

**Tabela 1 - Perfil das colaboradoras**

Colaboradoras da Pesquisa	Estado Civil	Filhas/os	Remuneração	Horas Trabalhadas <sup>9</sup>	Outra Atividade Remunerada	Trabalho Doméstico	Cuidados com Outras Pessoas (Familiares, amigas/os)
C.P. 1	Solteira	0	5.277,38	40 h	Não	Não	Não
C.P. 2	Casada	2	5.277,38	40 h	Não	Possui empregada doméstica e babá <sup>10</sup> .	Somente os filhos pequenos.
C.P. 3	Casada	2 (Adultas/os)	4.274,59	40 h	Não	É dividido	Não
C.P. 4	Viúva	3 (Adultas/os)	7.067,77	40 h	Voluntária na Igreja Católica.	Integralmente	“[...] exerço as funções de esposa” <sup>11</sup> .

<sup>9</sup> Carga horária semanal na FundTur.

<sup>10</sup> Embora possua emprega doméstica e babá, é responsável pelo controle de rotina e compras para casa.

<sup>11</sup> Essa colaboradora se identificou com viúva, mas mencionou que estabeleceu novo relacionamento.



**A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA  
GESTÃO PÚBLICA DO TURISMO DE  
MATO GROSSO DO SUL**

Marisa Motta Zimmermann

C.P. 5	União Estável	1	4.161,18	40 h	Não	Possui diarista <sup>12</sup>	Cuida da filha e da mãe, quando esta está em Campo Grande.
C.P. 6	Casada	2 (Adultas/ os)	5.415,89	40 h	Participa de Conselhos e colegiados sobre violência e exploração sexual.	Tarefas divididas entre a família <sup>13</sup> .	Sim, cuida da mãe idosa que mora próximo <sup>14</sup> .
C.P. 7	Solteira	0	3.989,06	40 h	Não	Integralmente	Cuidado com os pais idosos que moram com ela.
C.P. 8	Casada	1	3.989,06	40 h	Não	Integralmente	Apenas da filha.
C.P. 9	Casada	2 (Adultas/ os)	9.068,93 <sup>15</sup>	40 h	Remuneração extra com a fabricação de produtos de limpeza	Funcionária uma vez por semana <sup>16</sup> .	Não

Fonte de dados: ZIMERMANN, M. M., 2019<sup>17</sup>.

Com base nos dados da tabela 1 é possível identificar características semelhantes entre as entrevistadas, suas jornadas de trabalho dentro da Fundação de Turismo tem a mesma carga horária e a maior parte não exerce outra atividade não remunerada que considere como um trabalho, com exceção de uma que fabrica produtos de limpeza como atividade remunerada extra. O cenário se repete no que

<sup>12</sup> Nos demais dias da semana o trabalho é dividido entre ela e o esposo.

<sup>13</sup> Esporadicamente contrata uma diarista.

<sup>14</sup> A colaboradora pontuou que essa responsabilidade recai sobre ela, apesar de ter mais três irmãos.

<sup>15</sup> Remuneração proveniente da FundTur, rendas extras não estão contabilizadas.

<sup>16</sup> De acordo com as informações obtidas a colaboradora da pesquisa auxilia a funcionária, mas não recebe outra "ajuda".

<sup>17</sup> Tabela elaborada pela autora através das respostas obtidas via questionário.

diz respeito aos trabalhos domésticos, com exceção de uma delas, todas são responsáveis pelas atividades domésticas, se não de maneira direta, indireta.

Durante as entrevistas, no que tange as responsabilidades e ao trabalho doméstico, foi possível identificar que o termo “ajuda” foi recorrente nas falas, sendo este utilizado para definir a relação do casal com os afazeres domésticos, porém ao utilizá-lo fica explícito que são as mulheres as responsáveis pela maior parte das tarefas, não representando assim uma divisão e/ou compartilhamento igualitário das atividades. Compreende-se que o uso da palavra ajuda, para definir ou pressupor uma divisão de tarefas, apresenta-se contraditório, uma vez que aquele que ajuda não é responsável pelo que se está fazendo, sua função ali é apenas auxiliar, prestar assistência.

A utilização deste termo marca e reforça a ideia de obrigação e responsabilidade natural das mulheres para com os afazeres domésticos e cuidados com as/os filhas/os e parentes próximos. Essa naturalização evidencia-se na fala da colaboradora de número seis, onde:

Sou responsável pelo cuidado com minha mãe já em idade avançada, não em tempo integral, mas com certa regularidade, embora tenha outros três irmãos, que não participam dos cuidados com ela e nem mesmo me auxiliam, sendo uma responsabilidade com maior peso, por ser a filha mulher (COLABORADORA 6).

A este respeito Cisne (2012) pontua a entrada da mulher no mercado de trabalho não como sinônimo de uma ruptura com a responsabilização de cuidados domésticos e familiares para as mulheres, principalmente para aquelas das classes subalternas, mas sim um acúmulo dessas funções, que, usualmente, segue com poucos questionamentos. No caso das entrevistadas suas falas demonstram esse acúmulo de tarefas. Embora algumas delas disponham do trabalho de outras mulheres (babás, empregadas domésticas, diaristas), recai sobre esta a responsabilidade pelas compras, pela orientação dessas profissionais, bem como o cuidado com as/os filhas/os, esposos, parentes próximos e com a rotina da casa.

As divisões de trabalho pautadas no gênero levam a cristalização de papéis dados como naturais a mulheres e homens, Hirata e Kergoat (2007) demarcam essa divisão em dois níveis principais o de separação e o hierárquico. O primeiro nível parte da divisão posta como natural de trabalhos para homens no espaço público e para mulheres no espaço privado, e o segundo aponta para

trabalhos que valem mais ou menos com base nessa hierarquização, em que o trabalho das mulheres são inferiores ao dos homens, levando a naturalização de que o trabalho masculino vale mais monetariamente do que o trabalho feminino.

Durante as entrevistas foi possível perceber que embora algumas das colaboradoras considerem-se responsáveis pelo trabalho doméstico e cuidado das/os filhas/os, elas não identificam essas atividades como trabalho, o que reforça o argumento de Hirata e Kergoat (2007) de que o trabalho feminino não é reconhecido, diante do trabalho masculino, se partirmos do princípio de que o cuidado com a casa e as/os filhas/os é natural as mulheres e não gera renda monetária.

Uma fala específica que despertou interesse foi a da colaboradora de número quatro que quando questionada sobre o cuidado de algum membro da família, respondeu: “tenho um companheiro em teto comum, então exerço as funções de esposa.” A partir desta fala, foi possível levantar alguns questionamentos: qual é a função de uma esposa na atualidade? Sua função está ligada ao cuidado com os afazeres domésticos? Sua função está ligada ao cuidado específico do marido, em suas diversas nuances? Sua função está ligada ao provimento material para a família?

Não é possível afirmar com certeza qual o sentido atribuído pela colaboradora ao que significa “funções de esposa”, pois ao longo da entrevista a mesma não explicitou essa questão. No entanto, as resposta aos questionamentos levantados podem estar diretamente relacionados à estrutura familiar que a entrevistada experienciou ao longo de sua vida, com exemplos familiares e sociais mais conservadores, em que as mulheres possuem papéis determinados pela sociedade, sendo estes diferentes dos papéis dados como de responsabilidade dos homens. Importante destacar que, muito embora a entrevistada seja a de mais idade entre as demais, pode ser que a questão geracional não justifique tal posicionamento, tendo em vista que nas gerações da atualidade falas como essas são comuns.

De maneira a identificar o perfil das servidoras da FundTur, foi feito ainda o levantamento de seus perfis educacionais e de suas atribuições dentro da fundação, conforme tabela abaixo.

**Tabela 2 - Perfil Educacional e Técnico-Profissional**

	<b>Escolaridade</b>	<b>Ano da Última Formação</b>	<b>Função na FundTur</b>	<b>Forma e Ano de Ingresso</b>
<b>C.P.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduação em Comunicação Social.</li> <li>• Especialização em Marketing e Turismo.</li> </ul>	2018	Gerente de Mercado.	Comissionada/2013
<b>C.P.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduação em Administração.</li> </ul>	1996	Diretora de Desenvolvimento Institucional e Gerente de Administração e Finanças.	Comissionada/2007
<b>C.P.3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduação em Economia.</li> <li>• MBA em Gestão Empresarial.</li> </ul>	2009	Gestora do Centro de Convenções.	Comissionada/2017
<b>C.P.4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduação em Estudos Sociais, Geografia e Pedagogia.</li> <li>• Especialização em Metodologia e Didática do Ensino Superior; Gestão de Eventos e Hotelaria.</li> <li>• Mestrado em Geografia.</li> </ul>	2005	Coordenadora Regional do CADASTUR.	Concursada/1988
<b>C.P.5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduação em Turismo.</li> <li>• Especialização em Recursos Humanos</li> <li>• Mestrado em Turismo e Hotelaria.</li> <li>• Doutorado em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional.</li> </ul>	2017	Coordenadora do Observatório do Turismo.	Concursada/ 2016

# A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA GESTÃO PÚBLICA DO TURISMO DE MATO GROSSO DO SUL

Marisa Motta Zimmermann

C.P.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduação em Psicologia;</li> <li>• Especialização nas áreas de educação e políticas públicas voltadas à violência doméstica e de gênero.</li> </ul>	2012	Gestora de Ações Sociais na Diretoria de Desenvolvimento do Turismo.	Concursada em outro órgão desde 2002 e cedida para a FundTur desde 2014.
C.P.7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduação em Turismo.</li> <li>• Especialização em Planejamento e gestão de empresas públicas e privadas do turismo.</li> </ul>	2014	Gestora de Atividades do Turismo no departamento do CADASUR.	Concursada/2011
C.P.8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduação em Turismo;</li> <li>• Mestrado em ecoturismo.</li> </ul>	2006	Gestora de Turismo no Setor de Regionalização na Diretoria de Desenvolvimento do Turismo	Comissionada/2003 Concursada/2006
C.P.9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduação em Jornalismo.</li> <li>• Especialização em Jornalismo.</li> </ul>	2007	Analista de Desenvolvimento do Turismo no Setor de Regionalização na Diretoria de Desenvolvimento do Turismo.	Concursada desde 1995. Na FundTur desde 2017

Fonte de dados: ZIMERMANN, M. M., 2019<sup>18</sup>.

Todas as colaboradoras da pesquisa possuem curso superior completo, e com exceção da colaboradora de número dois todas as demais possuem pós-graduação, a mesma possui uma filha e um filho ainda crianças e faz parte do quadro de comissionados da FundTur desde 2007, durante a entrevista afirmou ter vontade de continuar seus estudos e adquirir outra formação, porém relatou ter dificuldades em relação ao tempo, pois muito embora seja casada, tem sobre si a cobrança do cuidado com os filhos.

Outro ponto levantado para análise, e que diz respeito ao segundo objetivo específico desta pesquisa, está relacionado à identificação do papel das mulheres nos processos de tomada de decisão dentro das ações do planejamento do turismo a nível estadual. Segundo as informações obtidas nas entrevistas, na Fundação de Turismo os departamentos são interligados e subordinados à presidência, assim sendo, cada departamento desenvolve suas ações com base nos planos de ações que são

<sup>18</sup> Tabela elaborada pela autora através das respostas obtidas via questionário.

apresentados e aprovados pela presidência no início de cada ano, sendo que estes devem estar de acordo com o orçamento definido pelo Governo do estado em seu plano de ação para o turismo.

As ações realizadas por cada departamento, visando planejamento anual, são vistas pelas participantes da pesquisa como um momento no qual possuem liberdade para contribuir com as propostas que irão compor o plano de ação geral. Em suas falas sinalizaram que as suas sugestões e ponderações são levadas em consideração na hora do planejamento, bem como na execução deste.

As entrevistadas elencam algumas dificuldades que prejudicam a eficiência total das ações planejadas, sendo umas das principais a questão burocrática em relação aos processos que envolvem licitações, convênios e contratos, bem como a falta de informações concretas sobre os trâmites por parte da secretaria estadual. Segundo elas estas são situações que dificultam e tornam o trabalho de execução dos planejamentos um tanto quanto moroso.

De acordo com os relatos verificou-se que as colaboradoras não identificam nenhum tipo de resistência, pelo fato de serem mulheres e assumirem cargos de gestão na FundTur. A justificativa apresentada por elas assenta-se no fato de que o tratamento de respeito que recebem foi conquistado ao longo do tempo por suas competências e habilidades para gerir seus departamentos e servidoras/es que a elas estão subordinadas/os. O que demonstra que é necessário que as mesmas provejam sua capacidade de gestão diante das/os demais.

Quando questionadas sobre como sua atuação na gestão dos departamentos dentro da FundTur são influenciadas por serem mulheres, as opiniões foram divergentes, sendo que quatro das entrevistadas relataram nunca ter notado nenhum tipo de dificuldade relacionada a isso como pode ser verificado na fala da colaboradora sete: “Nunca tive dificuldades por ser mulher, [...] sempre fui respeitada no ambiente de trabalho e nunca tive problemas de relação, nem por ser mulher”. Ficou evidente que as entrevistadas atribuem a não diferenciação, em relação às questões de gênero, ao fato de serem profissionais com os conhecimentos técnicos necessários à realização de suas funções e por esta razão são respeitadas por seus colegas no ambiente de trabalho.

Três das entrevistadas frisaram que as dificuldades enfrentadas se relacionam especificamente à burocracia dos órgãos públicos, bem como pelo fato de o turismo não ser considerada uma área prioritária para o investimento de recursos públicos, como é possível observar na fala a seguir:

Dificuldades nas relações de poder, não especificadamente dentro da  
fundação, mas na secretaria em que a fundação faz parte e do governo

em si, pela questão de outras pastas serem de maior prioridade, e pela questão de recursos financeiros muitas ações que são importantes para o turismo acabam não acontecendo (COLABORADORA 6).

Quanto a esta questão a fala específica de uma entrevistada trouxe um importante elemento para a análise, quando a mesma ao respondeu a pergunta “Nota que há alguma dificuldade no exercício de suas funções por ser mulher?”, deu a seguinte resposta:

Ser mulher com certeza impacta grandemente na atuação profissional, seja pela sua capacidade que é sempre testada, seja pela cultura machista que está presente na sociedade e que é replicada no cotidiano de forma “natural” até mesmo por outras mulheres (COLABORADORA 6).

É possível identificar que muito embora a colaboradora tenha formação e conhecimento técnico para desempenhar adequadamente suas funções, em seu relato fica evidente que esses conhecimentos estão o tempo todo sendo testados. O fato de assumir um cargo de gestão, mas ser mulher, coloca em cheque a capacidade e competência para executar adequadamente as atividades a que lhe dizem respeito. Essa fala demonstra que mesmo diante dos avanços conquistados, em sua maioria, pela luta e embate enfrentados por muitas mulheres, há um percurso a ser trilhado para que sociedade se torne mais igualitária, menos segregadora e mais inclusiva.

Ainda em relação a esta questão a colaboradora número sete relatou dificuldades apenas quando precisa realizar visitas *in loco*, pois segundo ela quando são realizadas visitas aos empreendimentos cadastrados no Cadastur “[...] preciso sempre estar acompanhada de um colega [homem], pois sinto não ter credibilidade em fazer as visitas sozinhas por ser mulher”. Essas situações são relatadas pelas colaboradoras que precisam realizar trabalhos externos à FundTur, como por exemplo, visitas aos empresários do ramo do turismo ou funcionários de outros órgãos públicos com os quais precisam manter contato.

Segundo esta mesma colaboradora o departamento responsável pelo Cadastur:

[...] se trata de um setor inflexível, temos que seguir a legislação federal que é a responsável pelo Cadastur, então muitos empresários não são receptivos, necessitando, portanto, da presença de um homem para criar, durante o contato, uma atmosfera de respeito e minimizar a possibilidade do surgimento de situações desagradáveis (COLABORADORA 7).

Essa fala remete a uma dualidade experimentada pelas participantes da pesquisa, enquanto dentro da instituição notam que ganharam o respeito de suas/seus colegas, fora da instituição elas reconhecem existir resistência de homens e também de mulheres em relação as suas habilidades profissionais e credibilidade para gerir e coordenar ações.

Contudo, diante da análise dos dados coletados, foi possível identificar o perfil das mulheres que atuam em cargos de gestão e constatar questões pertinentes à aspectos da vida familiar e profissional, possibilitando a compreensão de que muito embora as colaboradoras da pesquisa possuam características distintas em relação à estrutura familiar, estas, em sua maioria, enfrentam desafios diários, seja pelo acúmulo de funções ao assumirem atividades no espaço público, mas continuarem a ser responsáveis pelas atividades, ou parte delas, no espaço privado, seja por ter a necessidade de provar cotidianamente que são competentes para assumirem o cargo de gestão, ou mesmo pela necessidade de estarem acompanhadas por uma figura masculina nas atividades que necessitam ser realizadas fora da Fundação.

## **5. Considerações Finais**

Esta pesquisa buscou averiguar como as mulheres que assumem cargos de gestão na Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul estão inseridas em atividades e ações de planejamento voltadas ao desenvolvimento do turismo em âmbito estadual. Para tanto, foi feito o levantamento do perfil destas mulheres e a identificação dos papéis assumidos na tomada de decisão e das dificuldades enfrentadas no desenvolvimento de suas funções.

Após o levantamento do perfil das gestoras ligadas as atividades de turismo na FundTur, foi possível identificar semelhanças e distinções entre as entrevistadas: suas jornadas de trabalho no quesito de horas/semanais na Fundação são as mesmas (40 horas), e embora tenham outras atividades, como voluntariado em projeto social ou igreja, não consideram as mesmas como trabalho. O mesmo acontece com as atividades domésticas, as quais são consideradas como sendo de suas



**MATO GROSSO DO SUL**

responsabilidades, mesmo quando delegam funções domésticas à outras mulheres (geralmente empregadas domésticas ou babás) a responsabilidade por supervisionar e orientar recai sobre elas. Em suma, com exceção de uma delas, todas são responsáveis pelas atividades domésticas, se não de maneira direta, indireta.

Quanto ao papel desempenhado pelas mulheres nos processos de tomada de decisão as entrevistadas apontam sentir-se com liberdade para sugerir ideias, tomar decisões dentro de seus departamentos, sentindo-se respaldadas pela presidência.

As colaboradoras da pesquisa apontaram que as principais dificuldades enfrentadas no exercício de suas funções são as questões burocráticas relativas aos trâmites relacionados ao poder público, como processos de licitação, convênios e contratos, bem como a falta de informações concretas sobre os trâmites por parte da Secretaria de Estado e a maioria delas não relacionam nenhuma dificuldade ao fato de serem mulheres e estarem em cargos de gestão e de planejamento.

Observou-se que a maior parte das entrevistadas não observam dificuldades para desenvolver suas funções, pelo fato de serem mulheres, pois segundo estas conquistaram o respeito das/os colegas devido ao reconhecimento, da parte destes, de que elas são pessoas capazes e qualificadas para executar as atividades ligadas ao cargo ocupado. E não relacionam esse respeito pelo fato de que hierarquicamente elas estão em cargos mais altos.

No entanto, algumas das entrevistadas relataram que percebem dificuldades nas relações pelo fato de serem mulheres, seja na sua capacidade intelectual testada durante o exercício de suas funções, seja nas relações externas com o *trade* turístico, quando necessitam estar acompanhadas de colegas homens para se sentirem com maior credibilidade diante de empresários.

Foi possível perceber ser de grande importância o levantamento da situação da mulher em cargos de gestão, uma vez que entender como esse espaço é ocupado abre a possibilidade de desenvolver políticas que facilitem o acesso de maneira equitativa entre homens e mulheres.

Este trabalho pretendeu contribuir para que estas discussões ganhem visibilidade na sociedade e especificamente na área do turismo, bem como colaborar com as discussões neste campo de estudo que necessita de esforços de pesquisas que busquem compreendê-lo em sua complexidade e abrangência.

## **6. Referências**

BELLO, R. D. O princípio da igualdade no concurso público. **Revista de Informação Legislativa**, n. 131 jul./set. 1996.

# A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA GESTÃO PÚBLICA DO TURISMO DE MATO GROSSO DO SUL

Marisa Motta Zimmermann

BOTELHO, L. R. de L.; SCHERER, L. Mulheres no comando da gestão pública municipal na região das Missões. Simpósio Iberoamericano em Comércio Internacional, Desenvolvimento e Integração Social, 8, 2017, Universidade Federal da Fronteira do Sul. **Anais: VIII Simpósio Iberoamericano de Cooperação para o Desenvolvimento e a Integração Regional**. Cerro Largo: UFFS, 2017.

BRUSCHINI, C. Trabalho Feminino trajetória de um tema perspectivas para o futuro. **Revista Estudos Feministas**, v. 2, n. 3, p. 17, 1994.

CAVALCANTI, V. R. S. Mulheres em ação: revoluções, protagonismo e práxis dos séculos XIX e XX. **Projeto História: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados de História**, v. 30, n. 1, 2005.

CISNE, M. Divisão sexual do trabalho na ordem “sociometabólica” do capital – uma análise necessária para a emancipação das mulheres. In: CISNE, M. **Gênero, divisão sexual do trabalho e serviço social**. 2. ed. São Paulo: Outras Expressões, 2012.

DEMO, P. Cuidado metodológico: signo crucial da qualidade. **Sociedade e estado**, v. 17, n. 2, p. 349-373, 2002.

DENCKER, A. de. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em revista**, n. 24, p. 213-225, 2004.

FREIRE, A; PALOTTI, P. **Servidores públicos federais: novos olhares e perspectivas**. Brasília: ENAP 2015.

FONSECA, C. Ser mulher, mãe e pobre. **História das mulheres no Brasil**, v. 9, p. 510-553, 1997.

FUNDAÇÃO DE TURISMO DE MATO GROSSO DO SUL.

<http://www.turismo.ms.gov.br/institucional/fundacao-de-turismo-de-ms/>. Acesso: em 02 de setembro de 2019.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. **Psicologia: teoria**

**A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA  
GESTÃO PÚBLICA DO TURISMO DE  
MATO GROSSO DO SUL  
e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

Marisa Motta Zimmermann

HIRATA, H; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Indicadores sociais das mulheres no Brasil. **Estudos e Pesquisas-Informação Demográfica e Socioeconômica**, n. 38, 2018  
Disponível em:  
[https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/9d6f4faeda1f1fb7532be7a9240c233.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/9d6f4faeda1f1fb7532be7a9240c233.pdf). Acesso em: 29 de agosto 2019.

JESUS, C. C de; ALMEIDA, I. F. de. O Movimento Feminista e as Redefinições da Mulher na Sociedade após a Segunda Guerra Mundial. **BOLETIM HISTORIAR**, n. 14, 2016.

KURZAWA, L. L. P. O Papel da mulher na gestão pública. 2003. Disponível em:  
<http://arq.sefaz.ms.gov.br/age/artigostec/artigoluciane.pdf> Acesso em: 28 de ago. de 2019.

MACEDO, N. D de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. Edições Loyola, 1995.

MATOS, M. I. S. Na trama urbana: do público, do privado e do íntimo. **Projeto História: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados de História**, v. 13, 1996.

MARCONDES, M. M. O dia deveria ter 48 horas: práticas sociais do cuidado e demandas das mulheres brasileiras por políticas públicas para a sua democratização. In ÁVILA, M. B; FERREIRA, V. Trabalho remunerado e trabalho doméstico no cotidiano das mulheres. **SOS CORPO Instituto Feminista para a Democracia**, 2014, p. 79 – 104.

MIGUEL, L. F. BIROLI, F. **Feminismo e Política**: Uma introdução. São Paulo: Boitempo, 2014.

MIRANDA, T. L; SCHIMANSKI, E. Relação de gênero: Algumas considerações conceituais. In: FERREIRA A. **Relações étnico-raciais, de gênero e sexualidade**: perspectivas contemporâneas. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2014, p. 67 - 91.

**A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA  
GESTÃO PÚBLICA DO TURISMO DE  
MATO GROSSO DO SUL**

Marisa Motta Zimmermann

MORAES, M. L. Q. Feminismo e política: dos anos 60 aos nossos dias. **Estudos de Sociologia**, v. 17, n. 32, 2012.

OLIVEIRA, E. M. Transformações no mundo do trabalho, da revolução industrial aos nossos dias. **Caminhos de Geografia**, v. 6, n. 11, p. 84-96, 2004.

PROBST, E. R.; RAMOS, Paulo. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós-Graduação, p. 1-8, 2003.

SOUSA, L. P. DE; GUEDES, D. R. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. **Estud. av.**, São Paulo, v. 30, n. 87, p. 123-139, Aug. 2016.

SOUZA, P. F.; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E. Liderança Feminina na Gestão Pública: Um estudo de caso da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Belo Horizonte, 2011.

THIRY-CHERQUES, H. R.; PIMENTA, R.C. Condição feminina e percepção dos valores morais no nível técnico e gerencial das organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, mar/abr 2003.



## ANEXO I

### Diretrizes para os autores

#### (Artigos Científicos)

**Normas gerais:** A revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo aceita submissão de artigos referidos a diversos aspectos do fenômeno turístico: econômicos, sociológicos, geográficos, antropológicos, e etc. Os artigos deverão ser resultado de pesquisas científicas.

**Procedimentos:** Os originais recebidos serão avaliados mediante o processo de double blind review, portanto não deverá constar o nome do(s) autor(es) nem deverá haver outros elementos identificatórios. Nos metadados as submissões deverão constar o nome e a filiação institucional do(s) autor(es) assim como nível de escolaridade, endereço institucional e endereço eletrônico, conforme sinalizado no *template*. Além disso, o(s) autor(es) deverão declarar que não enviaram -e assumir o compromisso de não enviar- o mesmo artigo para outros veículos. Em caso de dúvida entrar em contato por meio do e-mail [nucleopesquisatur@gmail.com](mailto:nucleopesquisatur@gmail.com).

Apresentamos as seguintes diretrizes para a preparação do trabalho:

### 1. FORMATO GERAL

As submissões para a próxima edição da Revista OIT devem ser entregues em arquivos eletrônicos, elaborados no software Microsoft Word 2003 ou superior, para Windows. A forma de submissão será exclusivamente através do site <http://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/raoit>. A configuração básica é:

- Tamanho do papel: A4
- Fonte: Times New Roman – 11 pt;
- Espaçamento: 1,5
- Margens:
  - Superior: 3 cm; Inferior: 2 cm; Esquerda: 3 cm; Direita: 2 cm



- O número de palavras não deve exceder o total de 9000, incluindo o título, resumo, abstract, resumen, tabelas, quadros, figuras e referências bibliográficas.
- Os artigos não poderão ser redigidos na primeira pessoa do singular ou do plural (eu ou nós), devendo-se dar preferência às formas impessoais do discurso, como os verbos em terceira pessoa, os verbos no infinitivo ou os verbos essencialmente impessoais.
- Os artigos deverão ser estruturados na seguinte ordem:
  - Título em português, título em inglês, título em espanhol;
  - Um resumo com palavras-chave em português, um em inglês e um em espanhol que deverão ter um máximo de 250 palavras cada;
  - Introdução
  - Marco teórico
  - Metodologia;
  - Resultados;
  - Conclusão ou considerações finais
  - Referências
- Em caso de haver agradecimentos deverão ser colocados após as considerações finais e antes das referências.
- As citações devem seguir o padrão indicado pela NBR 10520 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).
- As referências bibliográficas devem seguir a norma NBR 6023 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e serem listadas em ordem alfabética.
- A fonte de cada elemento gráfico deverá constar ao pé do mesmo, em letra Times New Roman tamanho nove.

**TRABALHOS QUE NÃO OBEDEÇAM A ESTAS INSTRUÇÕES NÃO SERÃO INCLUIDOS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO.**

# APÊNDICE

## 1. Roteiro de Entrevista Semiestruturado



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL  
Unidade Universitária De Dourados  
Curso De Turismo  
Orientadora: Prof. Dra. Rúbia Elza Martins De Sousa  
Acadêmica: Marisa Motta Zimmermann



### **Roteiro de entrevista para realização de Trabalho de Conclusão de Curso realizada com mulheres que trabalham na Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul – FUNDTUR/MS**

#### **BLOCO I – PERFIL DEMOGRÁFICO**

1. Idade:
2. Local de Nascimento:
3. Estado Civil:
4. Filhos?
5. Remuneração Mensal:
6. Jornada de trabalho na FUNTUR MS (horas diárias)?
7. Desenvolve atividade remunerada em outra instituição/empresa?
8. Exerce atividade não remunerada?
9. Dedicar-se ao trabalho doméstico? Se sim, quantas horas diárias?
10. Dedicar-se ao cuidado de algum membro da família? Se sim, quantas horas diárias?

#### **BLOCO II - PERFIL EDUCACIONAL**

1. Nível de escolaridade:
2. Se possuir graduação, qual a área:
3. Se possuir pós-graduação, qual a área:
4. Se não possui pós-graduação, tem intenção em cursar? Se sim, em qual área?
5. Há quanto tempo finalizou o último nível da escolaridade?

#### **BLOCO III - PERFIL TÉCNICO-PROFISSIONAL**

1. Qual a função que ocupa na FUNDTUR?
2. Participa de capacitações e eventos voltados à sua área de atuação dentro da FUNDTUR? Se sim, é possível citar quais?
3. Anteriormente já atuou em outra instituição pública? Se sim, qual o cargo ocupado?
4. Qual foi a forma de ingresso na FUNDTUR?

#### **Bloco IV – Atividades desenvolvidas**

1. Um departamento é diretamente dependente de outro?
2. Como se dão os processos de tomada de decisão dentro da FUNDTUR?
3. Percebe que sua opinião tem relevância nesses processos por conta do cargo que ocupa?
4. Qual o seu papel nas ações de planejamento da Fundação?
5. Sente alguma resistência por parte dos colegas, que estão sob sua liderança, por conta do cargo que você ocupa?
6. Qual(is) dificuldade(s) é(são) encontrada(s) na realização de suas funções?
7. Nota que há alguma dificuldade no exercício de suas funções por ser mulher?