



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



MULHERES NO COMANDO: UMA ANÁLISE DOS CARGOS DE PODER SOB A PERSPECTIVA FEMININA NA MAGISTRATURA DE MATO GROSSO

WOMEN IN COMMAND: AN ANALYSIS OF POWER POSTS IN THE FEMALE PERSPECTIVE IN THE MAGISTRATURE OF MATO GROSSO

ROSE ANGELA VIEIRA PASSOS BUENO

UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

ALESSANDRO VINICIUS DE PAULA

UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

KARINY BERNARDINO DA SILVA

UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

MARINA FARIAS DE ARAÚJO

UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



MULHERES NO COMANDO: UMA ANÁLISE DOS CARGOS DE PODER SOB A PERSPECTIVA FEMININA NA MAGISTRATURA DE MATO GROSSO

Objetivo do estudo

Conhecer as trajetórias de magistradas do estado de Mato Grosso, identificando as limitações, escolhas e como o ambiente laboral reflete na saúde física/mental, bem como na suas relações familiares e sociais.

Relevância/originalidade

Nacionalmente, as mulheres representam 38% de todo o efetivo da magistratura brasileira sendo no estado de Mato Grosso, 18,5% do número de desembargadores e 23% de juízas e com isso nota-se que quanto mais alto o estágio na carreira da magistratura, menor a participação de mulheres.

Metodologia/abordagem

Os dados foram coletados através de entrevistas e as análises/discussões realizadas empregando a análise de conteúdo.

Principais resultados

A análise dos resultados evidenciaram que as três magistradas entrevistadas percebem as desigualdades e a dificuldade de evolução na carreira, atribuindo as causas à cultura patriarcal, à estrutura organizacional e a escassez de práticas que favoreçam a ascensão da carreira feminina no contexto da magistratura.

Contribuições teóricas/metodológicas

O contexto de desigualdade de oportunidades na atuação feminina no mercado de trabalho permeia diversos espaços laborais, inclusive, no âmbito da magistratura brasileira. Apesar da inserção na carreira da magistratura ocorrer via concurso público, existem práticas cotidianas pautadas em parâmetros patriarcais que dificultam a evolução feminina nesse contexto de trabalho, além de estarem submetidas à fenômenos como “teto de vidro e labirinto de cristal” que, sutilmente, dificultam a permanência e ascensão das magistradas.

Contribuições sociais/para a gestão

Novas práticas de gestão voltadas para a redução das desigualdades e promoção de saúde mental e maior qualidade de vida no trabalho do campo jurídico.

Palavras-chave: Magistratura, Mulheres e trabalho, Carreira, Equilíbrio no trabalho e vida pessoal



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



WOMEN IN COMMAND: AN ANALYSIS OF POWER POSTS IN THE FEMALE PERSPECTIVE IN THE MAGISTRATURE OF MATO GROSSO

Study purpose

To know the trajectories of magistrates in the state of Mato Grosso, identifying the limitations, choices and how the work environment reflects in physical / mental health, as well as in their family and social relationships.

Relevance / originality

Nationally, women represent 38% of all the staff of the Brazilian judiciary, being in the state of Mato Grosso, 18.5% of the number of judges and 23% of judges and with that it is noted that the higher the internship in the career of the magistracy, the lower the participation of women.

Methodology / approach

Data were collected through interviews and the analyzes / discussions carried out using content analysis

Main results

The analysis of the results showed that the three magistrates interviewed perceive the inequalities and the difficulty of career development, attributing the causes to the patriarchal culture, the organizational structure and the scarcity of practices that favor the rise of the female career in the context of the magistracy.

Theoretical / methodological contributions

The context of unequal opportunities in women's work in the labor market permeates several working spaces, including within the Brazilian judiciary. Although the insertion in the judiciary's career takes place via public competition, there are daily practices based on patriarchal parameters that hinder female evolution in this work context, in addition to being subject to phenomena such as "glass ceiling and crystal labyrinth" that, subtly, hinder the permanence and rise of the magistrates.

Social / management contributions

New management practices aimed at reducing inequalities and promoting mental health and a better quality of life at work in the legal field.

Keywords: Judiciary, Women and work, Career, Work and personal life balance



1 Introdução

A temática gênero tem provocado inúmeros estudos científicos e tal produção de conhecimento possui múltiplas perspectivas conceituais e enfoques teóricos e é motivado pela baixa representatividade das mulheres em cargos de liderança. Segundo Dias, Santos e Pacheco (2018), o IBGE, em meados de 2011, lançou o resultado de uma pesquisa onde apontou que as mulheres possuíam maior porcentagem de carteira assinada em campos do âmbito administrativo e que esse aumento da participação feminina dentro do ambiente de trabalho está relacionado à sua maior escolaridade em relação ao homem, e que tal mudança social legitima o maior acesso feminino em cargos de liderança e gerenciamento.

Uma publicação do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em 2012, identificou após estudos que “[...] as mulheres ocuparam o mercado de trabalho, mas algumas áreas ainda são predominantemente masculinas e, nos cargos mais altos, em praticamente todas as áreas, elas são minoria” (Abreu & Meirelles, 2012, p. 11 citados por Dias; Santos; Pacheco, 2018).

Analisando os dados relacionados ao fenômeno, nos últimos 20 anos fica evidente que ainda não foi possível um avanço no quesito igualdade de gênero no mundo do trabalho mundial e/ou nacionalmente, devido à fatores diversos entre os quais o apontado pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), em 2016 que mostrou que as mulheres dedicam 20,3 horas semanais na jornada doméstica, enquanto os homens gastam apenas 10 horas, tal diferença pode ter impacto na trajetória profissional da mulher. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) também denunciou, no ano de 2018, que ao considerar o cenário mundial, as taxas de participação das mulheres no mercado de trabalho bem abaixo das masculinas além de empregos de qualidade inferior e salários mais baixos.

No ranking mundial de igualdade salarial, o Brasil ocupa a 90ª posição de igualdade de gênero segundo o World Economic Forum (2017), mostrando-se bem posicionado na saúde e na educação apenas. De acordo com o relatório anual do Fórum Econômico Mundial (WEF, na sigla em inglês), ao examinar as diferenças de oportunidades entre homens e mulheres em 144 países, considerando o ritmo atual de mudanças, seriam necessários 95 anos para que mulheres e homens atingissem situação de plena igualdade no Brasil. Em 2016, a estimativa era de que a lacuna de desigualdade entre homens e mulheres leve 170 anos para ser preenchida no mundo.

Estudo de Bôas (2018) vem corroborar essas evidências, apresentando dados do IBGE de 2016 sobre a mulher nos processos de trabalho do setor público e privado, que revelou uma regressão na evolução da paridade gênero no país uma vez que 37,8% das mulheres estavam em cargos gerenciais e em 2015 as mulheres ocupavam 39% destes cargos. Neste mesmo artigo, Silveira (2018 citado por Bôas, 2018) supõe como possíveis fatores responsáveis pela queda do índice, o preconceito (desigualdade de gênero), afazeres domésticos e filhos, sendo mencionados como “limitadores” da ascensão feminina na carreira.

Estes dados indicam a pertinência de mais estudos sobre o tema, sobretudo, no estado de Mato Grosso, uma vez que este figura como o segundo estado brasileiro com menor participação feminina, de acordo com informações da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho (2016).

Diante desse cenário, surge a pergunta: Por que as mulheres ainda estão sub-representadas em muitas áreas no mercado de trabalho já que são tão qualificadas quanto os



homens? Seria a falta de políticas e estrutura organizacional que desfavorecem as mulheres em cargos de liderança a alcançarem cargos mais altos nas hierarquias organizacionais? Percebe-se que grande parte das mulheres não se vêem como parte de uma minoria na sociedade e acreditam que ações afirmativas para garantir sua inclusão em cargos de liderança, não são necessárias, mesmo aquelas que afirmam não considerar a proporção entre homens e mulheres justa em tais cargos.

A falácia da meritocracia se encontra na falsa igualdade de oportunidades sociais para os dois gêneros (Barbosa, 1999 citado por Hryniewicz & Vianna, 2018), ou seja, desconsidera-se que homens e mulheres enfrentam obstáculos distintos em sua trajetória profissional. Com tal afirmação torna evidente a necessidade de estudos contínuos sobre a evolução feminina e sua representatividade em todas as esferas profissionais promovendo conjuntamente uma nova representação social da liderança feminina e promovendo modelos a serem seguidos pelas gerações seguintes.

Além do mais, a realização da presente pesquisa, contribui para a literatura de estudos de gênero e trabalho, através de um recorte social e organizacional no campo jurídico, que poderá ser utilizado para embasamento de pesquisas futuras e elaboração de práticas e ações afirmativas para contribuição equitativa na relação gênero e trabalho e na progressão de carreira.

2. Referencial teórico

Historicamente nas sociedades ditas “primitivas” as relações de gênero eram a base da organização da sociedade e da divisão social do trabalho, mas já nas sociedades capitalistas “[...] as relações de classe e de gênero são estruturantes e se superpõem” (Lima, 2016). E com isso, se naturalizaram atribuições de atividades e comportamentos tidos como masculinos e femininos.

As mulheres ainda se dispunham mais a conciliar trabalho e família. Ao mesmo tempo, o engajamento de homens nos cuidados domésticos ainda é baixo. Nesse cenário, o avanço feminino no campo profissional não ocorre de forma proporcional ao processo de “desnaturalização” dos papéis, de forma a concentrar o trabalho reprodutivo na figura da mãe. A consequência destes fatos não ocorrerem concomitantemente está no adiamento da maternidade ou até na sua não consolidação. Rocha (2016) indica que as relações assimétricas entre os sexos são consideradas o principal divisor sexual do trabalho que modelou mulheres cuidadoras e homens provedores, mas que com os novos arranjos familiares, a feminização do emprego e a necessidade de contribuir para o sustento familiar, o modelo se enfraqueceu.

Nas sociedades pré-industriais, já aconteceria a integração entre as funções domésticas e o trabalho produtivo, já cabendo às mulheres uma dupla jornada: criar os filhos e ajudar nos negócios. As mulheres viviam presas a esse duplo trabalho e gozavam de uma condição de inferioridade e desigualdade em relação à posição do homem, já evidenciando uma divisão sexual do trabalho (Hobsbawm, 1988, p. 276 citado por Alves, 2013).

Nesta época era comum que homens e mulheres contribuíssem produtivamente somando a dupla contribuição como sendo do casal, um empreendimento familiar que também contava com os filhos. No avanço da industrialização há um deslocamento do ambiente de casa para as indústrias contribuindo mas não superando a existência de outras formas de trabalho



como por exemplo a produção familiar rural. Alves (2013) contribui com uma análise crítica acerca da ideologia naturalista que separa trabalhos ideais para os homens e para as mulheres e que minimiza a desigualdade hierárquica dessa separação.

Outras duas importantes autoras, Kergoat e Hirata (1992 e 2002) citadas por Alves (2013) contribuem vinculando as relações sociais entre os sexos e a divisão social e sexual do trabalho como “duas expressões indissociáveis”. Afirmam que ambos os sexos sofrem exploração (do homem pelo homem e pelo gênero), mas ela se acentua ainda mais quando acompanhada de uma hierarquia que acompanha a divisão dos sexos marcando a primazia do masculino.

Já com a entrada do capitalismo fica claro que a divisão sexual do trabalho é também um elemento da divisão do trabalho. O novo modo de vida capitalista e a separação entre campo e cidade originaram uma nova divisão do trabalho em consequência uma outra divisão, agora sexual do trabalho, separando o espaço de produção do espaço do lar. Tais ideias que marcam divisões de trabalho para as categorias masculina e feminina, também surgem nesta época por conta da separação do espaço produtivo e do lar para a fábrica entre outros argumentos como maternidade e salário, feminilidade e produtividade, ressalta Alves (2013). A ideia era demarcar o trabalho mais apropriado às mulheres dada a sua diversidade, resultando num discurso articulado com modo de vida capitalista, fomentando a criação de um trabalho feminino adequado a exercer alguns tipos de ofício apenas, com reduzido prestígio.

O século XX marca a inserção da mulher no mercado de trabalho externo ao espaço doméstico, pois antes disso, realizavam atividades produtivas relacionadas somente ao cuidado familiar e doméstico. Por não possuírem remuneração e assalariamento, não foram reconhecidas e legitimadas enquanto atividade laboral o que tornou o trabalho feminino invisível para toda a comunidade, apesar de sua contribuição ser direta e fundamental na estrutura familiar (Maruani & Meron, 2016).

Em famílias em que o nível sócio-econômico era mais baixo, essa contribuição ficava ainda mais evidente, pois as mães tornavam-se responsáveis diretas pela criação dos filhos, buscando assim, alternativas para auxiliar no sustento e convivendo muitas vezes com o abandono paterno, tendo que desempenhar o papel de provedora, cuidadora e mãe, simultaneamente (Muniz, 2015). Além do mais, as mulheres buscavam pertencer a um espaço que não era destinado a elas socialmente, frente ao discurso de que não deveriam realizar atividades remuneradas. Entretanto isso não era imposto da mesma forma as mulheres pobres, pois a elas estava destinado os cargos mal remunerados e desvalorizados.

No Brasil, a inserção da mulher no mercado de trabalho externo, foi intensificada a partir dos anos 70, segundo dados do PNAD (2015), sendo correlacionados aos processos de urbanização, expansão econômica e principalmente a crise inflacionária no território nacional, aspectos que impulsionaram a introdução da mulher no trabalho para contribuir com a renda familiar (Bruschini, 1994).

Entretanto, este evento não significa a expansão da autonomia e liberdade feminina, à medida que a sua atuação em setores industriais está pautada em uma lógica patriarcal e classista, utilizando a concepção de que a mulher deve se manter submissa ao homem, como aponta Saffioti (1976). Ademais, apesar das mulheres realizarem o trabalho externo, permanecem como as únicas responsáveis por toda a atividade doméstica e familiar, sendo



obrigadas a realizarem dupla jornada de trabalho, na qual uma permanecerá sem a atribuição de prestígio social por não receberem remuneração (Falquet, 2016).

Ainda é raro encontrar mulheres que conseguem chegar ao primeiro e segundo escalão na hierarquia organizacional (Betiol & Tonelli, 1991; Tanure, Carvalho Neto & Andrade, 2007) mas muitos estudiosos acreditam que a competição global conseguirá criar oportunidades igualitárias entre os gêneros. E ao buscar maior compreensão das barreiras encontradas pelas mulheres na ascensão social encontra-se na literatura um fenômeno antigo descrito nos anos de 1980 como “teto de vidro”. Steil, (1997) o explica como barreiras sutis, imperceptíveis e transparentes que influenciam em oportunidades de carreira ao gênero feminino, bem como na progressão da mesma se mostrando forte o suficiente para evitar a passagem das mulheres aos níveis hierárquicos mais elevados nas organizações.

Segundo Rocha et al. (2014), não é somente o “teto de vidro” que impede o progresso das mulheres e a ascensão na hierarquia organizacional, mas toda a estrutura presente, desde os aspectos físicos, culturais e valores até o clima da organização pode atuar como impedidores. Isso significa que mesmo com o “teto de vidro”, há um “labirinto de cristal”, termo utilizado pela autora para representar a ideia de caminho com voltas esperadas e inesperadas, que dificultam a ascensão profissional da mulher. Assim, supõe-se que por se tratar de estruturas tanto o “teto de vidro” quanto o “labirinto de cristal” são barreiras de exclusão/inclusão das mulheres na trajetória profissional.

Mota-Santos et al (2016) destacam que as mulheres precisam enfrentar tres paredes de vidro: a primeira delas é a que se encontra mais próxima da mulher: a família e para rompê-la é necessário enfrentar marido, pais, irmãos, cunhados e filhos. A família é uma parte da sociedade e, por essa razão, muitas vezes reproduz a discriminação e o machismo em relação às mulheres. A segunda parede é constituída pelos clientes, fornecedores, funcionários e demais pessoas que se relacionam profissionalmente com as mulheres no trabalho, por fim, a terceira parede é representada pela sociedade de maneira geral. Contempla todas aquelas pessoas que não se relacionam diretamente com a empreendedora, ou seja, amigos, vizinhos e proprietários de outros empreendimentos. Todas essas pessoas auxiliam na construção e reforçam os estereótipos masculinos e femininos, e portanto, contribuem para as situações de discriminação das mulheres no mercado de trabalho (Mota-Santos et al, 2016).

No meio jurídico, a magistratura é uma das carreiras mais almeçadas, mas é também uma das mais difíceis de tal meio. A porta de entrada da profissão acontece por meio de concurso público, promovido pelo Poder Judiciário, e a aposentadoria se dá após 35 anos de contribuição e com idade mínima de 65 anos. O concurso é composto de provas e títulos, e o candidato deve ter diploma de nível superior de bacharelado em Direito reconhecido pelo Ministério da Educação, além de possuir pelo menos três anos de atividade jurídica, considerado o período de exercício de cargo privativo de bacharel em Direito, conforme instituído pela Emenda Constitucional n. 45/2004.

Após a aprovação em concurso, o magistrado da esfera estadual inicia a carreira como juiz substituto e seu cargo só se torna vitalício após período de cerca de dois anos de atividade. Sua atuação se dá, inicialmente, em pequenas cidades, onde estão sediadas as chamadas Comarcas de primeira entrância, substituindo ou trabalhando em conjunto com o juiz titular. Com o passar do tempo, ele pode se candidatar à remoção ou promoção para Comarcas de entrância superior, sediadas, em geral, em cidades com maior população e capitais dos estados. As promoções se dão de acordo com a disponibilidade das vagas e seguem os critérios de



merecimento ou antiguidade. Em média, leva-se de 20 a 25 anos para que um juiz estadual chegue ao posto de desembargador de um Tribunal de Justiça.

De acordo com o Relatório Justiça em Números 2015, elaborado, anualmente, pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em 2014 o Poder Judiciário contou com atuação de 16.927 magistrados, dos quais 11.631 (68,7%) atuavam na Justiça Estadual. Do total, 77 são ministros de tribunais superiores (0,45%), 2.190 desembargadores (12,9%), 142 juízes substitutos de 2º grau (0,8%) e 14.518 juízes de primeiro grau. Nacionalmente, as mulheres representam 38% da magistratura, o segmento de Justiça do Trabalho é o que conta com a maior proporção de mulheres: 47%. A Justiça Estadual vem na sequência, com 36% de mulheres, e a Justiça Federal com 32% de mulheres.

Uma pesquisa feita em 2018, pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias do CNJ, revelou que as mulheres ainda progredem menos na carreira jurídica em comparação com os homens. Elas representam 44% no primeiro estágio da carreira (juiz substituto), quando competem com os homens por meio de provas objetivas e passam a corresponder a 39% dos juízes titulares. No entanto, o número de juízas se torna menor de acordo com a progressão na carreira: representam 23% das vagas de desembargadores e 16% de ministros dos tribunais superiores.

Segundo Maria Tereza Sadek, diretora do Departamento de Pesquisas Judiciárias do CNJ (2018), é possível que haja uma dose de preconceito já que, para entrar, mulheres e homens competem por meio de provas. No entanto, algumas progressões dependem de indicações. Aponta ainda que pode não ser somente isso mas também o fato das mulheres ainda terem muitas atribuições domésticas e isso gerar impacto profissional. Afirma ainda que se trata de um dado que precisa ser estudado, já que a pesquisa não se aprofundou em relação aos motivos das diferenças e ela pode ser observada também em outras carreiras.

Assim, objetivou-se descrever, através da trajetória de vida de magistradas, como tais mulheres driblaram as paredes de vidro e o labirinto de cristal para alcançar o topo profissional no campo jurídico e que estratégias pretendem ou não utilizar para romper com o teto de vidro no campo jurídico no estado de Mato Grosso. Além, de buscar identificar qual a interferência das atividades laborais na estruturação da vida subjetiva feminina, com ênfase na relação trabalho e saúde e definir as percepções a respeito da inserção de mulheres no mercado de trabalho, em especial, a magistratura regional.

3. Procedimentos Metodológicos

O presente estudo exploratório de perfil qualitativo foi autorizado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Área das Ciências Humanas e Sociais da UFMT CAEE no 15885119.7.0000.5690). Para ter acesso ao público do estudo foi utilizada a metodologia “bola de neve”, que utiliza de cadeias de referências entre o público a ser pesquisado e pesquisador, de forma que após a participação na pesquisa indicam pessoas de sua rede pessoal que atenda aos critérios estabelecidos (Vinuto, 2016). Posteriormente, após acesso aos participantes do estudo, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas e de anamnese, de modo presencial, no qual foi utilizado aparelho de áudio para gravação e em seguida a transcrição dos dados.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A análise de dados foi realizada a partir da metodologia de Análise de Conteúdo de Bardin (1977), via um conjunto de técnicas que possibilita a interpretação de dados oriundos de processos de comunicações, que viabiliza a realização de inferências e análises, no qual foi realizado, posteriormente, uma triangulação das informações junto com referencial teórico (Figaro, 2014). Os principais elementos que emergiram no estudo das trajetórias profissionais das mulheres entrevistadas na magistratura de Mato Grosso foram englobadas em três categorias principais, sendo elas: *Vivências com a magistratura e a constituição familiar*; *Dificuldades para equilibrar a jornada de trabalho e vida particular*; *Práticas machistas na magistratura*. Tais categorias serão retomadas na apresentação dos resultados e discussão.

4. Resultados e discussão

Esse tópico apresentará um condensado das informações das participantes para contextualizar as entrevistadas. Serão apresentados os dados obtidos com três entrevistas realizadas, no segundo semestre de 2019, com juízas do Tribunal de Justiça de Mato Grosso. Todas as participantes exercem a magistratura desde 1999. Para preservar o sigilo das informações, os nomes das participantes foram alterados. Posteriormente, apresentará uma discussão referente aos conteúdos coletados, fazendo dialogados com os referências teóricos e englobados em três categorias analíticas: *Vivências com a magistratura e a constituição familiar*; *Dificuldades para equilibrar a jornada de trabalho e vida particular*; *Práticas machistas na magistratura*.

Margarida: *56 anos, atua na magistratura e de maneira solidária em um órgão do setor judiciário da capital. Antes da atuação na magistratura, já havia trabalhado na Educação e, posteriormente, adentrou por um concurso técnico no Tribunal de Justiça de Mato Grosso. Afirma que sempre foi muito dedicada e acredita que as coisas em sua vida sempre aconteceram de maneira concatenada (termo utilizado para exemplificar que sempre seguiu um padrão) e que, apesar da dedicação extrema, vê-se completamente satisfeita e realizada com o seu trabalho. Delimita que se trata de um aspecto cultural, sobre a presença feminina no campo de trabalho, e pontua que depende também dos próprios objetivos e prioridades elencadas, individualmente, por essas mulheres, de modo a se tratar do empenho delas frente aos seus objetivos. No breve relato apresentado é possível ressaltar algumas informações importantes sobre como Margarida compreende a questão de gênero na sociedade e dentro da magistratura. De modo que mesmo considerando as dificuldades de permanência feminina nesse espaço e atribuir isso ao fator cultural e social, não identifica que isso a afete ou até mesmo em suas relações, pois considera maior essa presença em mulheres que são casadas e têm filhos.*



Rosa: Natural do estado de São Paulo, 60 anos. Atua em uma vara especializada que lida com direito das famílias e das sucessões, no qual a caracteriza enquanto uma vara de grande impacto social e urgência. Possui uma trajetória de grande empenho aos projetos e lutas sociais, formada em 1981 em Direito, advogou por um breve tempo e acompanhou o esposo durante as mudanças para Mato Grosso, em virtude da aprovação em um concurso público. Tempos depois retornou a São Paulo, acompanhando o marido que iria realizar doutorado. Apesar de relatar as mudanças para acompanhar o esposo em suas atividades, aponta que se desvinculava totalmente do trabalho que realizava na época e ressalta que se trata de um dado importante, de forma que, culturalmente, é mais aceito e compreendido que a mulher deva acompanhar o homem, e o contrário, normalmente, não acontece. Inclusive, coloca que durante o processo de designação de comarca vivenciou a distância da família que não conseguiram acompanhá-la.

Violeta: Juíza de 45 anos atua em uma vara criminal. Possui formação em direito e, inspirada no seu pai, sempre cogitou trabalhar no setor público e declara ser realizada com a magistratura. Identifica e aponta diversas situações constrangedoras ao longo de sua trajetória profissional e que recebeu preconceito na sua atuação, por ser mulher. A sua presença na atual vara, que lida principalmente com a ocorrência de crimes e violência à família e mulheres promoveu que buscasse maiores estudos, para fornecer um melhor atendimento à população ao passo que também a auxiliou a identificar questões individuais e subjetivas.

4.1. Vivências com a magistratura e a constituição familiar

As juízas durante o relato da sua trajetória profissional abordaram grande desconforto referente ao período de estágio probatório da magistratura, o qual é caracterizado pelo deslocamento do profissional entre diversos municípios do estado, o que gera grande incômodo e dificuldade de adaptação. Violeta sinaliza que no início foi bastante difícil e complicado, pois com apenas 25 anos, bem mais jovem do que a maioria, teve que lidar com a solidão e a cultura patriarcal muito presente em uma cidade do interior do estado de Mato Grosso para qual foi designada: “Foi caótico, eu era mulher, nova, solteira, sozinha em uma cidade que todo mundo falava de todo mundo, e ninguém acreditava no meu trabalho”.

Além disso, as dificuldades do período de estágio probatório são acentuadas quando implicadas sobre as trabalhadoras da magistratura que já possuem constituição familiar e filhos. Rosa relata que teve que conciliar a distância dos filhos e marido, que por conta da redistribuição, não conseguiam acompanhá-la sempre, existindo períodos nos quais moravam em cidades diferentes. Diante disso, relata: “[...] porque o Fulano (esposo) ficou com os dois mais velhos aqui em Cuiabá e eu tive que ir pro interior. Era difícil, mas todo final de semana ou eu vinha ou ele ia [...]”, disse isso reforçando a necessidade de fazer qualquer coisa para a manutenção e permanência do vínculo familiar, apesar de muitas vezes questionar e se recriminar de não realizar o papel de mãe adequadamente, por conta da distância.



A partir deste relato é notória a insatisfação, e até mesmo, a culpabilização manifestada pela juíza em relação ao seu desempenho familiar, bem como abordado por Loureiro (2012) em suas pesquisas, nas quais aponta que por passarem muito tempo fora do lar, algumas mulheres tendem a se sentir insuficientes nas relações e, principalmente, quando necessitam de auxílio, seja do cônjuge, familiares ou serviços de cuidadoras e diaristas para as atividades diárias, pois a terceirização desses serviços produz essa auto cobrança subjetiva. No entanto, é importante salientar que as próprias exigências tratam-se de um aspecto social pautado nas funções que devem ser desempenhadas pelas mulheres.

Em relação à maternidade, Violeta manifesta bastante sofrimento e angústia, sobretudo, porque teve que conciliar as longas jornadas de trabalho com os cuidados da filha, sendo que já estava divorciada. Aborda que utilizou do auxílio de cuidadoras infantis mas, principalmente, de seus pais, de modo que durante um período a sua filha morou com os avós maternos em outra cidade, o que relatou como um período péssimo em sua vida e que a afetou emocionalmente, “[...] chegava final de semana eu fazia qualquer coisa para ir à outra cidade, não aguentava um final de semana sem vê-la.”, discorre Violeta, enquanto caracteriza-o como o pior momento da sua vida, e o responsável por desencadear sentimentos de auto cobrança e culpa, tornando-se uma sobrecarga subjetiva.

Diante disso, é perceptível que a cobrança individual manifestada pelas participantes Rosa e Violeta referem-se, principalmente, sobre o exercício da magistratura e da maternidade. A partir disso, pode-se inferir que a presença de filhos acarreta em maiores cobranças pessoais sob a mulher, ao passo que continuam como as responsáveis diretas pelos cuidados familiares, tendo que lidar com o excesso de responsabilidades. Hryniewicz *et al.* (2018) abordam que as mulheres que não possuem filhos tendem a lidar com menos preconceito e sobrecarga de trabalho. Ao passo que se dedicam e focam ainda mais no trabalho, e não manifestam a cobrança emocional em relação aos filhos e outras pessoas, características observadas nas juízas que se dedicam também para a maternidade.

Sendo assim, pode-se inferir que a ausência de filhos, possivelmente, isentou a juíza Margarida de uma realidade de cobranças individuais afetivas. Ademais, Fiorin *et al.* (2014) retratam que algumas mulheres, por perceberem essa sobrecarga individual, tendem a considerar a maternidade um empecilho para o seu crescimento profissional e por conta disso optam por postergar ou abandonar o planejamento de ter filhos. Característica que pode estar atrelada ao relato de Margarida, pois mesmo que relate que não teve filho por uma escolha pessoal, a juíza declarou que vive 24 horas para a magistratura, tornando-se uma dedicação ampla e exclusiva somente para as atividades laborais. No entanto, é importante ressaltar que a abdicação da maternidade não impede para que as mulheres sintam-se realizadas emocionalmente, ao passo que a carreira profissional que desempenha grande prestígio e satisfação (Fiorin *et al.*, 2014).

4.2. Dificuldades para equilibrar a jornada de trabalho e vida particular

Outro fator que merece atenção é sobre a qualidade da saúde física e mental das profissionais da magistratura, de modo que, por se tratar de uma profissão de longas jornadas de trabalho, parte do dia ficam sentadas, acaba disponibilizando às juízas poucas horas de sono, o que se acentua ainda mais nas duplas jornadas femininas, incluindo prejuízos físicos, principalmente, quando dialogados à má alimentação, ao sedentarismo e ao estresse.



Segundo pesquisa de Lipp e Tanganelli (2002), 71% dos juizes entrevistados manifestaram altas taxas de desgastes físicos, irritabilidade e estresse, o que podem levar ao surgimento de diversas doenças. Sobre esta categoria, todas as juizas relataram que a magistratura possui uma complexa jornada de trabalho, pois lidam com grandes demandas de cumprimento de tarefas, despachos de processos e longas e desgastantes horas de audiência.

Mas, para além das atividades cotidianas restritas às profissionais da magistratura, tais trabalhadoras realizam ações voluntárias, produções em projetos jurídicos, palestras, entre outros. São afazeres que, por mais que não sejam colocadas como obrigatórios, são utilizados para embasar decisões e destinações de promoções na carreira. A partir disso, é possível deduzir que existe uma cobrança imposta de maneira implícita, pois para além dos ofícios restritos à magistratura, esperam que produzam e atuem em outros órgãos e equipamentos do judiciário. Sendo assim, como aponta Ribas (2018), esse aspecto por si só já é responsável por desencadear desgaste físico e psíquico, mas que é intensificado quando atribuído à realidade feminina, especialmente, quando casadas e/ou tem filhos, por conta da dupla jornada de trabalho.

Violeta foi a que apresentou maior delimitação de tempo no exercício da magistratura, oito horas diárias, mesmo afirmando que se trata de uma grande demanda de trabalho, a mesma relata que “[...] eu tento estabelecer e trabalhar de 12:00 às 20:00 e só. Mas é difícil porque às vezes tem muita coisa pra fazer né?... Mas eu tento fazer isso para a minha saúde”. A juíza afirma estabelecer esses limites por já ter identificado os efeitos da sobrecarga de trabalho em sua saúde física e mental, de modo que, anteriormente, ficou afastada das funções laborais durante anos. Em virtude de sua saúde física e psíquica, atualmente tende a se colocar em primeiro lugar e reconhecer os seus limites, privilegiando sempre a sua saúde à medida que se vê satisfeita na relação. Além disso, coloca que por atuar em uma vara criminal e que lida constantemente com o julgamento de processos de violência à mulher, conta ser muito comum ver as mulheres adoecendo dentro do quadro de administrativo, e atribui a isso um conjunto de questões pessoais e institucionais.

Margarida, por sua vez, coloca que a sua dedicação com a magistratura é de praticamente 24 horas por dia, de modo que leva serviço para casa e realiza atividades de trabalho também nos finais de semana, principalmente, pelo fato de grande parte dos processos já serem disponibilizados eletronicamente. Quando indagada a respeito da qualidade no trabalho e do relacionamento com os companheiros de profissão, pontua “[...] trabalho sempre, lazer zero!”, mas afirma que o relacionamento é sempre muito agradável, que realiza atividades físicas e que possui alguns momentos e encontros de socialização familiar.

Outra dificuldade manifestada foi a insônia dialogada à grande demanda de trabalho, Rosa aponta que já ficou 36 horas acordada para conseguir cumprir todos os compromissos e hoje, após ter sofrido um infarto durante uma audiência - fato que ocorreu oito meses antes do dia da entrevista desta pesquisa, percebe o quanto essa extrema dedicação foi prejudicial a sua saúde, dialogada também ao sedentarismo e má alimentação. Aponta que as poucas horas de sono é uma realidade presente e vivenciada por outros companheiros de profissão.

4.3. Práticas machistas na magistratura



Rosa e Violeta identificam e pontuam diversos episódios que enfrentaram preconceitos por conta do seu gênero. Rosa afirmou ainda que por mais sutil que seja e até se sinta desconfortável de pontuar, por não possuir provas, identifica que o fato de ser mulher impede sim nas promoções e indicações quando são realizadas, exceto pelo critério de antiguidade/experiência, de modo que sinaliza ter experienciado um evento no qual acredita não ter recebido a promoção por ser mulher, sendo que foi um homem com menos prestígio que foi promovido.

Violeta aponta ter sofrido diversos julgamentos pelo fato de ser mulher assim que tomou posse na magistratura, “[...] *falavam que eu era muito nova, como assim que não tinha um marido [...]*” e por ser jovem e solteira, teve que lidar com muito desrespeito, pois duvidavam da sua capacidade e, até mesmo, faziam suposições de sua vida pessoal. Coloca que isso chegou a ocorrer poucas vezes dentro do tribunal e pelos companheiros de profissão mas que sofria disso principalmente, por parte dos advogados das partes.

Ademais, Violeta manifestou a sua dificuldade no início em lidar com outros profissionais homens, tanto na esfera interna como externa do tribunal, pois mesmo possuindo uma posição hierárquica e de poder não a isentava de ser vista como insuficiente e de suportar questionamentos preconceituosos. Coloca que tais cobranças favoreceram para que adotasse uma postura mais rígida e centrada durante o trabalho, passando a exercer um conjunto de comportamentos até então aceitos e relacionados com a figura masculina e desvinculando-se de características atribuídas ao estereótipo feminino.

Isso ocorre, pois culturalmente são os homens considerados líderes natos e portadores de confiança, agressividade e autonomia enquanto que para as mulheres fica destinado os traços de empatia e bondade (Hryniewicz *et al.*, 2018). Diante disso, torna-se compreensível o porquê de a mulher ocupante de cargo de liderança passar a exercer características e comportamentos que mais aproximam do que é, culturalmente, tido como papel masculino, que é para se aproximar dos aspectos atrelados à figura de poder mais aceita e conseqüentemente ser mais respeitada.

A respeito de dificuldades enfrentadas por mulheres no campo da magistratura, bem como a ocorrência de práticas machistas, a juíza Margarida alega não identificar tais dificuldades e afirma não ter vivenciado situação semelhante. Ao ser indagada se já havia identificado algum empecilho ou dificuldade maior na magistratura por ser mulher, a mesma afirma que “[...] *não, não tive assim nenhum empecilho, como nós mulheres somos polivalentes (risadas), somos filhas, mães e tias, fazemos tudo*”. Cabe destacar que o termo polivalente é utilizado, normalmente, para descrever que as mulheres conseguem desempenhar diversas funções ao mesmo tempo entre família e trabalho. Afirma, ainda, que não identifica nenhum obstáculo para as mulheres no Tribunal, apesar de pontuar que é composto majoritariamente por homens.

Diante disso, é importante desmistificar a polivalência da mulher enquanto uma característica inata, sendo que as mulheres acabam assumindo este perfil de polivalente porque é exigido de maneira social que desempenhem diversas funções, bem como sejam as únicas responsáveis pelos cuidados dos filhos, tarefas domésticas e que sejam mais cobradas em relação aos homens. No mais, termos como estes são utilizados para mascarar e legitimar a distinção de funções e tarefas distribuídas aos gêneros. E para além disso, pressupõe que esta seja uma característica intrínseca a todas as mulheres, atrelando um conjunto de características ao gênero feminino, o que dificulta o estabelecimento de mudanças nessas configurações, por ir contra a concepção de que o gênero e os papéis sociais atrelados a ele se tratam de uma construção social coletiva (Louro, 2000).



Além disso, Margarida pontua que não observa distinção entre homens e mulheres na promoção ou obtenção de cargos mais elevados por atribuir que os processos são realizados por meio de produção, experiência, merecimento e votação, tem-se presente a mesma realidade. No entanto, a autora Ribas (2018) aponta que por mais que não esteja estabelecido no funcionamento da magistratura, as atividades partem de uma lógica engessada, de modo que em uma perspectiva histórica, os homens estão presentes a mais tempo, o que os torna mais experientes, possuem maior representação para a votação o que possibilita assim que permaneçam enquanto maioria, principalmente em cargos mais elevados.

Contudo, são aspectos como esses que atuam de maneira sutil e transparente, o que os tornam mais difíceis de serem observados e sinalizados, inclusive pelas mulheres, de modo que se fazem presentes em todas as esferas, construindo o “labirinto de cristal”, que dificulta a ascensão feminina discutido por Rocha *et al.* (2014). Todavia, é evidente que há uma dificuldade em identificar as engrenagens desse sistema do machismo estrutural, inclusive pelas mulheres, por se tratar de aspectos estabelecidos por todos de maneira natural e que conseqüentemente devem ser permeadas e reproduzidas.

Isso foi observado pelas autoras Hryniewicz *et al.* (2018) em sua pesquisa que objetivava identificar os obstáculos enfrentados pelas mulheres em exercer uma boa liderança, no qual por mais que identificassem dificuldades e empecilhos continuavam a reforçar que as capacidades para as mulheres e homens em exercer o mesmo cargo eram as mesmas, partindo sempre de um perfil meritocrático.

Considerações finais

É possível elencar algumas semelhanças e diferenças nas trajetórias das três participantes da pesquisa. Todas adentraram no cenário da magistratura no mesmo concurso público e apesar de terem vivenciado períodos probatórios conturbados, em virtude das constantes mudanças de comarcas, cada uma concretizou a sua vida pessoal e laboral de uma maneira distinta. Entretanto, é evidente que a cobrança em relação ao papel desempenhado por elas na magistratura possui relação ao seu gênero, isto é, ser mulher. Características amplamente identificadas pelas participantes Rosa e Violeta, mas não pela juíza Margarida, que por não ter experienciado, diretamente, uma situação constrangedora não consegue apontar e perceber a sua ocorrência, no entanto, afirma que a realidade para as magistradas que precisam lidar com as demandas da maternidade e casamento é bem mais difícil.

A realização do presente estudo exploratório possibilitou conhecer, a partir de um pequeno recorte, a realidade de mulheres atuantes na magistratura do estado de Mato Grosso. Fica evidente que alguns fatores do machismo estrutural e a cultura patriarcal transpassam todas as esferas sociais, inclusive as que possuem maior poder e prestígio social, sendo presente na trajetória de vida das juízas.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Sendo assim, o principal objetivo da pesquisa foi alcançado, à medida que foi possível identificar e conhecer aspectos individuais e subjetivos das mulheres que trabalham na magistratura do estado de Mato Grosso. E por mais que apresentem discursos diferentes sobre os mesmos pontos, é possível observar fatores semelhantes entre as trajetórias por elas narradas, como a longa jornada de trabalho, dificuldades de obter uma qualidade de vida, vivências com a magistratura e a constituição familiar, o que possibilitou a discussão nas três categorias: Vivências com a magistratura e a constituição familiar; A longa jornada de trabalho e dificuldades de ter qualidade de vida; Práticas machistas na magistratura. É importante ressaltar que a viabilidade da execução da pesquisa se deu, principalmente, por conta da metodologia “bola de neve”, que possibilitou o alcance da amostra por meio de cadeias de referências entre o público a ser pesquisado e pesquisador.

Ainda é necessário ampliar as discussões e provocar a disseminação de ideias e práticas de gestão que promovam a igualdade de oportunidades sem diferenciação de gêneros. Desta forma, é imprescindível que continuemos a investigar e localizar os obstáculos que estejam dificultando o acesso das mulheres aos cargos gerenciais e descobrir formas de superar os possíveis “tetos de vidro” constituídos nas estruturas organizacionais vigentes.

Referências

Alves, A. E. S. (2013). Divisão sexual do trabalho: a separação da produção do espaço reprodutivo da família. *Trabalho, Educação e Saúde*, p. 271-289, v 11. <https://dx.doi.org/10.1590/S1981-77462013000200002>

Bardin, L. (1977) *Análise de conteúdo*. Lisboa.

Betioli, M. I. S., Tonelli, M. J. (1991). A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, p. 17-33. Doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901991000400003>.

Boas, V. B. (2018). Mulheres ocupam apenas 38% dos cargos de chefia no Brasil . *Valor Econômico*, São Paulo. <http://www.valor.com.br/brasil/5368813/mulheres-ocupam-apenas-38-dos-cargos-de-chefiano-brasil-aponta-ibge> . Acesso em 20 de setembro 2019

Bruschini, C. O. (1994). Trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes. *Estudos feministas*, p. 179-199, número especial. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/viewFile/16102/14646>.

Carvalho Neto, Antonio Moreira de, Tanure, Betania, & Andrade, Juliana. (2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE eletrônica*, v. 9 (1) <https://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>.

Conselho Nacional de Justiça. (2014). Censo do Poder Judiciário. Vetores Iniciais e Dados Estatísticos. Brasília. <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/censo-do-poder-judiciario/>



Dias, N. N., Santos, M. F., Pacheco, L.S.. (2018) Empoderamento, liderança e mulher nos processos de trabalho. *XXI SEMEAD Seminários em Administração*. https://www.researchgate.net/publication/328828876_Empoderamento_Lideranca_e_Mulher_nos_Processos_de_Trabalho . Acesso em 10 de outubro de 2019.

Falquet, J. Transformações Neoliberais do Trabalho das Mulheres: liberação ou novas formas de apropriação? (2016) In: *Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais*.p. 37-46. São Paulo: Boitempo.

Figaro, R. (2014). A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho. *Fronteiras-estudos midiáticos*, p. 124-131. Doi: <https://dx.doi.org/10.4013/fem.2014.162.06>

Fiorin, P. C; Oliveira, C. T.; Dias, A. C. G. (2014). Percepções de mulheres sobre a relação entre trabalho e maternidade. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, p. 25-35, v. 15. Disponível http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_issues&pid=1679-3390&lng=pt&nrm=iso

Hryniewicz, L. G. C.; Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE. BR*, p. 331-344, v. 16. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n3/1679-3951-cebape-16-03-331.pdf> Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174876>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2015). Síntese de Indicadores. https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp.pdf Acesso 10 de out. 2018.

Lima, Michelle Pinto. (2013). As mulheres na Ciência da Computação. *Revista Estudos Feministas*, p. 793-816. <https://dx.doi.org/10.1590/S0104-026X2013000300003>

Lipp, M. E. N.; Tanganelli, M. S. L. (2002) Stress e qualidade de vida em magistrados da justiça do trabalho: diferenças entre homens e mulheres. *Psicologia: reflexão e crítica*, p. 537-548 v. 15. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v15n3/a08v15n3.pdf> Doi: 10.1590/S0102-79722002000300008

Louro, G. L.(2000) Corpo, escola e identidade. *Educação & Realidade*, p. 59-75, v. 25. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/46833>

Maruani, M. Meron, M.(2016) Carinho, limpeza e cuidado: experiência de migrantes brasileiras. In:*Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais*. (p. 59-69) São Paulo: Boitempo. Disponível em: https://www.ifch.unicamp.br/criticamarxista/arquivos_biblioteca/resen%20a2018_06_29_21_14_13.pdf



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Mota-Santos, C. M. et al. (2016) As mulheres estão quebrando as três paredes de vidro? Um estudo com empreendedoras mineiras. *E&G – Economia e Gestão*, p. 126-149, v.16. Doi: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n45p126>

Muniz, D. D.; Bacha, F. B.; Pinto, J. M.(2015) Participação Feminina no Mercado de Trabalho. *Rev. Científica Eletrônica UNISEB*, Ribeirão Preto, p. 82-97, v. 06. Disponível em: <http://estacioribeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/revista6/7.pdf><http://estacioribeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/revista6/7.pdf>

Organização Internacional do Trabalho (2009). Key indicators of the labour market. Disponível em: <http://www.ilo.org> .Acesso em 19 de outubro de 2019.

Olhar Agro e Negócios. (2018). MT tem segunda pior taxa de participação feminina no mercado de trabalho/ Rais. Disponível

<https://www.olhardireto.com.br/agro/noticias/exibir.asp?id=26049>

Rocha, C. T. C. (2006) Gênero em ação: rompendo o teto de vidro?: novos contextos da tecnociência. *Tese (doutorado)* - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Santa Catarina. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/88843>

Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, p. 62-69. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18443/organizacoes--genero-e- posicao-hierarquica---compreendendo-o-fenomeno-do-teto-de-vidro>

Safioti, H. I. B. (1976) Trabalho feminino e capitalismo. *Perspectivas: Revista de Ciências Sociais*, p. 118-163, v.1 . Disponível em:

<https://periodicos.fclar.unesp.br/perspectivas/article/viewFile/1488/1192>

Vinuto, J. (2016) A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, p. 203-220, v. 22. Disponível em:

<https://pdfs.semanticscholar.org/cd8e/3ecb215bf9ea6468624149a343f8a1fa8456.pdf>