

O PESO DA DUPLA JORNADA: GÊNERO E TRABALHO NA REALIDADE DAS SERVIDORAS PÚBLICAS BRASILEIRAS

UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS DA LÓGICA GERENCIALISTA NA SAÚDE E IDENTIDADE PROFISSIONAL FEMININA

Maria Clara Vido Dib¹

Jair Aparecido Cardoso²

RESUMO

CONTEXTUALIZAÇÃO

A inserção de mulheres no mercado de trabalho brasileiro ocorreu de forma gradual e marcada por desigualdades estruturais. No serviço público, essas assimetrias se expressam na sobrecarga da dupla jornada e na persistência de estereótipos de gênero, os quais contribuem para a divisão sexual do trabalho. A Reforma do Estado de 1995, ao introduzir a lógica gerencialista, intensificou a pressão por metas e produtividade, ampliando as tensões cotidianas das servidoras;

OBJETIVO

Analisar a realidade das servidoras públicas brasileiras a partir da intersecção entre gênero e trabalho, identificando como as desigualdades estruturais e o gerencialismo impactam sua vivência profissional e pessoal.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa baseada em revisão bibliográfica crítica, articulando teorias feministas, estudos sobre o Estado brasileiro e legislação.

RESULTADOS

¹ Graduanda em Direito pela Faculdade de Direito de Ribeirão Preto – FDRP – USP. E-mail: mariacларavidodib@gmail.com

² Professor Associado (livre docente) da Faculdade de Direito de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo - USP (FDRP/USP), 2009. Doutor em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo- PUC-SP (2006). Graduado (1989) e mestre em Direito (2003) pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Pós-graduado em Direito Tributário pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUC -Campinas. Líder do grupo de pesquisa GEDTRAB (CNPQ/2010) " A transformação do Direito do Trabalho na sociedade pós-moderna e seus reflexos no mundo do trabalho" FDRP/USP. Membro do grupo de pesquisa RETRABALHO, Rede de grupos de pesquisas em Direito e Processo do Trabalho (CNPQ). Autor de artigos e livros na área.ADMINISTRATIVO. Coordenador do curso de pós-graduação, especialização em Direito e Processo do Trabalho da FDRP/USP (2014/2028);Presidente do Programa de Pós-Graduação em Direito da Faculdade de Direito de Ribeirão Preto PPG/ FDRP/USP (2021/2023).Presidente da Comissão de Cultura e Extensão CCEX FDRP/USP (2019/2021).Chefe do Departamento de Direito Privado e Processo Civil da FDRP/USP (2009/2011 -2015/2017 - 2017/2019 - 2023/2025).Vice Chefe do Departamento de Direito Privado e de Processo Civil FDRP/USP (2013/2015 - 2019/2021).Membro do Conselho Gestor do Campus - Campus USP. Ribeirão Preto. Representante da - FDRP/USP (2013/2015).Professor da Faculdade de Direito da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP (1.982/2008).Assistente de Direção da Faculdade de Direito da UNIMEP (2001/2002), Coordenador do Curso de Direito da UNIMEP (2003/2006).Secretário Municipal dos Negócios Jurídicos do Município de São Pedro (1997/2000).Advogado inscrito na OAB/SP desde 1990. E-mail: jaircardoso@usp.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8908-5789>

Constatou-se que a lógica gerencialista ampliou as exigências por produtividade sobre as servidoras, sem suporte material necessário. A combinação entre hierarquia institucional, estereótipos de gênero, desigualdade na divisão do trabalho e desvalorização social agrava a sobrecarga, comprometendo a saúde mental, qualidade de vida e identidade profissional das servidoras.

CONCLUSÃO

Conclui-se que, apesar de avanços legais e a presença crescente de mulheres no mercado de trabalho, persistem obstáculos que limitam a igualdade de gênero. O enfrentamento dessas desigualdades requer políticas institucionais de equidade e valorização, articuladas a uma perspectiva de raça, classe e território.

Palavras-chave: 1. Servidor público 2. Gênero 3. Dupla jornada 4. Gerencialismo

ABSTRACT

CONTEXTUALIZATION

The inclusion of women in the Brazilian labor market occurred gradually and has been marked by structural inequalities. In the public sector, these asymmetries are expressed through the burden of the double workday and the persistence of gender stereotypes, which contribute to the sexual division of labor. The 1995 State Reform, by introducing a managerial logic, intensified the pressure for goals and productivity, increasing the daily tensions faced by female public servants.

OBJECTIVE

To analyze the reality of Brazilian female public servants from the intersection of gender and work, identifying how structural inequalities and managerialism affect their professional and personal experiences.

METHODOLOGY

This is qualitative research based on a critical literature review, articulating feminist theories, studies on the Brazilian State, and relevant legislation.

RESULTS

It was found that the managerial logic increased the productivity demands placed on female public servants without providing the necessary material support. The combination of institutional hierarchy, gender stereotypes, inequality in the division of labor, and social devaluation exacerbates overload, compromising the mental health, quality of life, and professional identity of these workers.

CONCLUSION

It is concluded that, despite legal advances and the growing presence of women in the labor market, obstacles to gender equality persist. Addressing these inequalities requires institutional policies of equity and appreciation, articulated through an intersectional perspective that considers race, class, and territory.

Key-words: 1. Civil servant 2. Gender 3. Double shift 4. Managerialism

1. INTRODUÇÃO

A divisão sexual do trabalho é basilar para o assentamento de relações de poder desiguais entre os gêneros, as quais designam suas atribuições. O principal reflexo é a responsabilização da mulher pelas atividades no âmbito reprodutivo, mesmo com a sua consolidação no mercado de trabalho.

Assim, é notório que a dupla jornada de trabalho é uma realidade para a maioria das mulheres, que acabam acumulando as atividades profissionais remuneradas com tarefas domésticas e familiares não remuneradas. Essa sobrecarga, fruto de fatores culturais e estruturais da sociedade, gera diversos problemas na saúde mental, desenvolvimento profissional e qualidade de vida da mulher.

Mesmo com a rotina já volumosa, pode intensificar-se a depender da área profissional. No caso dos servidores públicos, o estresse em torno da dupla jornada é crescente, visto que a atividade laboral exige um índice de produtividade e excelência. Esta pressão por eficiência aumentou após a Reforma do Estado de 1995, a qual implementou o Gerencialismo e seus mecanismos da lógica privada. Além disso, esses trabalhadores ainda lidam com a falta de reconhecimento da sociedade, bem como das instituições, gerando um estereótipo negativo associado a esta classe.

O presente estudo busca compreender as assimetrias de gênero no trabalho do setor público no Brasil e como essa intersecção reflete na realidade e no uso do tempo das profissionais brasileiras. Para isso, a base parte de estudos psicológicos, históricos, feministas e da legislação.

2. DO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO

Primeiramente, cabe delimitar o termo “servidor público”, que neste artigo refere-se a servidores ocupantes de cargo público, com vínculo direto ou indireto com a administração pública, em qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Esta classe, foi impactada com as transformações ocorridas na virada do século XX para o XXI. No Brasil, isto se dá pela Reforma do Estado de 1995, um plano diretor que implantou uma lógica gerencial na administração pública. O gerencialismo explica o mundo pela visão da gestão privada, fortemente influenciado pelo toyotismo, um modelo que despontou na época, esbanjando uma estrutura flexível, número reduzido de trabalhadores, flutuações quantitativas e qualitativas na demanda. O objetivo era tornar a administração mais elástica e eficiente, reduzindo o custo e a intervenção estatal.

Dessa forma, buscava-se extinguir o sistema burocrático que regia o sistema público. Luiz Carlos Bresser-Pereira foi Ministro da Fazenda em 1987 e o principal articulador da Reforma, pois, segundo ele: “Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto referida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” (Bresser-Pereira, 1996, p. 11).

Em sua percepção, a valorização do planejamento e da racionalidade administrativa não seria a resposta à crise do Estado na década de 80 e à globalização da economia. Por isso, era necessário implantar uma nova administração pública, a qual fosse descentralizada do ponto de vista político e administrativo, com organizações sem hierarquia piramidal. A Emenda Constitucional n.º 19/1998 normatizou o gerencialismo, estabelecendo princípios como a eficiência e transparência.

§ 7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.

Fora da idealização de Bresser-Pereira, é perceptível que esse movimento reformista, ao tentar propiciar agilidade, eficiência e manter a qualidade dos serviços, desregulamentou os direitos trabalhistas, precarizou a classe trabalhadora e enfraqueceu o sindicalismo. Nessa tentativa de se assemelhar e incorporar ideias do setor privado, o resultado foi um desmonte do setor produtivo estatal.

Uma das principais críticas à lógica gerencialista é a sua incompatibilidade com o interesse público. Isso porque a incorporação do mercantilismo na gestão pública comprometeria o tratamento igualitário, a imparcialidade e a ética da utilidade pública. Outro forte apontamento é que o serviço público não está preparado, no sentido de adequação da sua filosofia de trabalho e cultura de organização, para receber esse comportamento típico do mercado privado. Também afirma-se que o gerencialismo restringe-se ao perfil técnico da administração, sem abarcar a complexidade dos elementos e desafios da dinâmica política.

Portanto, frente às estruturas organizacionais limitadas pela legislação regente dos órgãos públicos, com recursos materiais e humanos restritos, ascensão profissional pré-estabelecida, força-se a adoção de características privadas mesmo não havendo espaço ou condições para sua plenitude.

Mesmo assim, algumas práticas conseguiram adentrar e adaptar-se ao sistema público. O sistema de metas, que busca avaliar o desempenho e atingir objetivos, foi introduzido com o princípio da efetividade. Apesar de tentar promover o alinhamento entre as atividades individuais e institucionais, tornou-se uma ferramenta que pressiona por resultados, gerando estresse e desmotivação entre os servidores, especialmente quando são consideradas desproporcionais e com recompensas pouco atrativas. E, ainda há o desafio da falta de objetividade e transparência nos critérios avaliativos, comprometendo a credibilidade e confiança.

Outra fonte de estresse na vida do funcionário público é a hierarquia. Na administração pública, ela é importante por estabelecer uma organização clara, definindo as competências. Porém, pode gerar limitação à autonomia dos servidores e rigidez nos processos decisórios, tendo, por consequência, a morosidade na prestação de serviços. Além disso, a concentração de poder nos níveis hierárquicos superiores aumenta o risco de abuso de autoridade, especialmente com a precariedade dos mecanismos de supervisão, visto a difusão e volume dessa classe. Mais um aspecto ligado a isso é que uma parte dos servidores presta “atividades-meio”, enquanto seus superiores ficam responsabilizados pelas “atividades-fim”. Essa descontinuidade não permite que o funcionário público experiencie o resultado e o prestígio que advém dele. E não somente o servidor perde essa satisfação, como o reconhecimento da sua instituição, de seus chefes e da sociedade.

Para compreender mais profundamente a realidade do funcionário público, é preciso notar também a atividade realizada. De modo geral, cada usuário demanda um modo de atendimento específico a depender do seu problema fático. Entretanto, o servidor não dispõe desse tempo, visto a pressão estabelecida pelas normas operacionais. Dessa maneira, o cumprimento das atividades passa a ser cada vez mais automatizado, visando o cumprimento de metas e o alcance da produtividade. Além disso, a fiscalização de rendimento e a transmissão de pressão na cadeia hierárquica agrava ainda mais o cenário do servidor-máquina.

A rotina de trabalho rígida e volumosa do servidor público não abrange apenas esse controle do tempo, mas também a qualidade dele. O funcionário tem a sua autonomia delimitada e não consegue exercer sua criatividade na atividade laboral, somente reproduzir os protocolos e precedentes para uma produção mais ágil. O aspecto “funcionário-máquina” fortalece-se, contribuindo para a massificação do trabalhador.

Como a percepção social sobre determinada profissão e sua atividade está relacionada ao *locus* de trabalho, seu modo de funcionamento e as relações ali existentes, essa modificação sistemática impactou diretamente a imagem do servidor público.

Mesmo antes da Reforma de 1995, o funcionário público já tinha seu personagem formado no imaginário popular. Na década de 50, Armando Cavalcanti e Klecius Caldas produziram uma marchinha de carnaval, chamada “Maria Candelária”, que satiriza os funcionários públicos considerados padrões, abordando que fazem de tudo, menos trabalhar. Essa noção de ineficiência, desperdício, falta de controle e discriminação paira sobre o estereótipo do funcionário público.

Todos nós temos certeza que o mundo seria melhor se as coisas simples fossem resolvidas de forma simples. Parece ao cidadão comum que o servidor público é um “ser” dotado da misteriosa propriedade de tornar difícil o que seria fácil, de criar dificuldades ao invés de resolver problemas; um carimbo, uma assinatura, adquire

surpreendentemente o dom de se transformar em uma epopeia interminável. (Codo, 2002, p. 297)

A frase de Codo descreve uma noção adotada pela população brasileira, de que se há morosidade, algum problema na política ou no fornecimento de um serviço estatal, com certeza, é culpa do funcionário público. Aquele que não pode ser punido com demissão ou descontos salariais, e por isso, acomoda-se na ineficiência. Esse é o pensamento típico do “cliente-cidadão”, tratando o servidor como um emissário das deficiências do Estado.

O servidor público das atividades meio está enclacrado cotidianamente na seguinte situação: Algo de vital acontece, não sei o que e não sei como, mas para que este mistério chegue a bom termo, alguém precisa, por alguma razão do papel que tenho em mãos. Se for despachado rapidamente, se os carimbos e assinaturas saírem com presteza da minha mão, continuarei sendo solenemente ignorado pela história, pelos meus superiores. Continuarei à margem do meu próprio trabalho em um alheamento que nem mesmo Taylor ousou pedir aos seus operários qualificados. Mas se o papel emperrar, se eu sentar-me em cima dele, se inventar formas hábeis de embaraçar (o contrário de despachar), então eis-me elevado à condição de alguém importante, eis-me centro das atenções. Com sorte até ficarei sabendo por que cargas d’água aquilo é tão importante. As pessoas me chamam ao telefone, os assessores sorriem, eis-me, enfim, integrado ao meu trabalho. (Codo, 2002).

Não é possível ignorar que o funcionário presta um trabalho repleto de obstáculos, como amarras legais, burocracia do ofício, rigorosa prestação de contas e motivações de cada ação. Não é como em uma empresa privada, que abrange o individual, o cliente, e pode simplificar as relações. Nos órgãos estatais, tudo deve ser registrado e protocolado, explicado à população de um país para onde seus impostos são direcionados e por quê. Portanto, atribuir a demora a uma necessidade urgente de atenção e reconhecimento do funcionário público é uma generalização exagerada que somente contribui para o ciclo de desvalorização dessa classe.

No decorrer dos últimos vinte anos, os empregados do setor público e notadamente os funcionários sofreram mais ou menos fortemente o discurso sobre sua suposta ineficiência, sua fraca produtividade, até sua verdadeira utilidade (Chanlat, 2002, p.5).

A visão sobre o funcionário público é contraditória, diante de todo preconceito exposto, ainda há a face em que ele é visto como representação do interesse público. Assim, uma pressão popular é deslocada para ele, como se tivesse o poder de mediar todos os conflitos sociais. Simultaneamente precarizam ou igualam-nos como outro trabalhador qualquer, porém, exigem uma dignidade extrapolada, como se designado a uma missão especial.

O próprio sistema capitalista também impõe que seja um trabalhador multifuncional e adaptável, sem a construção de vínculos e com disposição para responder a chamados de emergência, assumir funções extras ou realocar sua função. Tudo isso para não destoar dos modelos inovadores e acelerados de produção que buscam a acumulação flexível.

Com isso, podemos concluir que sua imagem diante da sociedade, de seu trabalho e de si, é complexa e marcada de muita influência e intimidação social. Demonstrando como o trabalho não apenas promove o sustento material, mas também psíquico, diante da construção da identidade, para o interior e exterior.

Em certas condições, emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos, e uma organização do trabalho que os ignora. Esse sofrimento, de natureza mental, começa quando o homem, no trabalho, já não pode fazer nenhuma modificação na sua tarefa no sentido de torná-la mais conforme às suas necessidades fisiológicas e a seus desejos psicológicos, isto é, quando a relação homem-trabalho é bloqueada. (Dejours, 1992, p 133)

Assim, todos os mecanismos organizacionais já citados no presente trabalho têm um impacto subjetivo na saúde do trabalhador, podendo relacionar diretamente com o adoecimento. Para Dejours, o sofrimento tem como principal fonte a falta de reconhecimento, seja entre ou nos níveis hierárquicos, que retira o valor e satisfação da atividade laboral. O autor também aponta a supressão

da individualidade e criatividade do trabalhador, que no sistema público, é uma característica consolidada pelo anseio gerencialista de produtividade.

A ideologia gerencialista intensifica o trabalho, gerando a busca incessante pelo cumprimento das múltiplas demandas de trabalho, o que gera preocupações constantes, sobrecarga dentro e fora do espaço laboral e uma rotina engessada com as tarefas operacionais.

Dessa maneira, o funcionário público não possui apenas o seu trabalho apropriado, mas também, o seu tempo. Isso é uma preocupação na atualidade, pois, além do tempo econômico, que é destinado ao trabalho remunerado, o tempo social, o qual engloba as atividades de organização domiciliar e familiar, de lazer e de sono, passa a ser contaminado pelo labor.

Pela ótica do servidor público, que cada vez mais é cobrado por produtividade, o horário de trabalho estende-se, devido às preocupações e sobrecarga do trabalhador que invade seu espaço domiciliar. Mesmo que isso seja uma preocupação, no âmbito nacional e internacional, com tentativas de regulação, não obtém êxito e afeta a saúde dos funcionários.

C001 - Convenção sobre Horas de Trabalho (Indústria), 1919 (n.º 1), Artigo 5, 2. O número médio de horas trabalhadas por semana, durante o número de semanas abrangidas por qualquer acordo desse tipo, não poderá exceder quarenta e oito.

Acima está um trecho da primeira Convenção Internacional do Trabalho realizada pela Organização Internacional do Trabalho, a qual debateu o número de horas limite nas relações trabalhistas. Para assim, em meio ao ritmo intensificado de trabalho que busca a produtividade para aumento dos lucros e acumulação de riqueza, tentar garantir o tempo necessário para a reprodução social, física e mental.

3. DA DUPLA JORNADA

Para homens e mulheres, o uso do tempo é notadamente desigual. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o tempo investido pelas mulheres nas atividades domésticas e no cuidado de pessoas é o dobro do dedicado pelos homens. E deve ser levado em consideração que isto ocorre mesmo com a mulher inserida no mercado de trabalho, ou seja, a dupla jornada de trabalho feminina ainda é uma realidade desgastante.

O trabalho reprodutivo aqui citado não inclui apenas a função domiciliar de limpeza, manutenção e alimentação realizada pela mulher. Mas também, o papel de cuidado com os familiares em desenvolvimento, como crianças e adolescentes, ou que estão em processo de envelhecimento ou adoecimento. Mais um exemplo de função que é aparentemente biológica, porém, é articulada pelos vetores sociais pela divisão sexual de trabalho.

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

I - homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição; (BRASIL, 1988)

Apesar de as mulheres estarem amparadas pela igualdade jurídica, a moralidade histórica impera e continua a reger as ações sociais para ilustrar as discrepâncias entre a legislação e a realidade. Mesmo ocupando as esferas públicas cada vez mais, ainda há a concepção estrutural do pertencimento natural da mulher ao trabalho doméstico e reprodutivo. O modo de socialização, com a naturalização das desigualdades e distribuição distinta entre os sexos, permite que esses papéis de gênero se consolidem e, por consequência, mantenham o ritmo do sistema capitalista e patriarcal. Esta hierarquia de gênero ultrapassa o âmbito doméstico e influencia nas relações de poder no ambiente de trabalho, favorecendo a desqualificação do trabalho feminino assalariado e uma precarização na produtividade feminina.

Esta acumulação e conciliação de tarefas é reflexo da dominação nas relações sociais, as quais se exprimem em uma divisão sexual do trabalho. Dependendo da sociedade, a divisão possui uma adaptação diferente, mas tem por característica o Princípio da Separação, a designação de trabalhos para homens e para mulheres, e o Princípio da Hierarquização, em que o trabalho masculino, por si só, vale mais. Dessa maneira, os homens são destinados à esfera produtiva com forte valor agregado, enquanto às mulheres, são subalternizadas e coagidas à esfera reprodutiva.

A divisão sexual do trabalho vai além de uma simples percepção de desigualdades, mas “é articular a descrição do real com uma reflexão sobre os processos pelos quais a sociedade utiliza a diferenciação para hierarquizar essas atividades.” (Kergoat, 2003).

As crianças são levadas a se identificarem com modelos do que é feminino e masculino para melhor desempenharem os papéis correspondentes e as atribuições femininas não são apenas diferentes, mas também desvalorizadas, onde a mulher vive em condições de inferioridade e subordinação em relação aos homens. As desigualdades entre homens e mulheres são construídas pela sociedade e não pela diferença biológica entre os sexos. (Faria & Nobre, 1997, p.10. apud. Pinto, 2008)

O papel desempenhado pelos sexos é associado ao senso moral construído a partir do contexto histórico-social e das necessidades mercantis. Dessa maneira, mais um estereótipo é atribuído à população feminina, que acaba responsabilizada pela maternidade e vida doméstica, um trabalho exigente e massante, pouco reconhecido e que aliena a mulher. O trabalho de reprodução é caracterizado como improdutivo, sem limites de tempo, sem valor e inerente ao lar e ao sexo feminino. E ele não é apenas um apêndice do trabalho assalariado, mas um outro *locus*, com suas próprias demandas e preocupações.

Com as noções apresentadas até aqui, é possível problematizar a intersecção foco deste estudo: as funcionárias públicas. Segundo o Relatório da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que recolheu dados em dezembro de 2022, 44% da quantidade total de servidores públicos federais no Brasil são mulheres. Dessa maneira, podemos reconhecer que é uma população significativa, mas que tem maior participação em cargos de execução de políticas, e menos nos de tomada de decisão.

A hierarquia já é um desafio para o funcionário público, por meio das cobranças e pressão, pois agora, torna-se ainda mais problemática pela falta de representatividade. Já é grave para a sociedade não possuir agentes que defendem suas pautas e interesses, mas na relação superior hierárquico e empregado acaba por tornar o ambiente de trabalho ainda mais hostil e menos compreensivo. E mesmo para as poucas mulheres que conseguem ascender aos cargos de liderança, é preciso refletir sobre a autoridade que precisam reforçar a todo momento, principalmente, para seus subordinados masculinos deverem-lhe respeito.

Mais uma questão relacionada com a hierarquia é a menor autonomia dos funcionários, que, em um contexto em que o trabalho e a capacidade das mulheres estruturalmente ainda são questionados, não poder exercer sua criatividade é muito frustrante. Ainda sobre a qualidade do trabalho, é imputada uma pressão pela excelência, já inerente à função, mas também pela autoria feminina, que ainda precisa demonstrar-se capaz em uma sociedade que associa intelectualidade e raciocínio aos homens.

Além da perfeição exigida, há a questão da produtividade, que é um dos pilares da lógica gerencialista. A funcionária, no período diurno, deve produzir o máximo possível e com uma qualidade impecável, para, no período noturno, ser dona de casa, mãe e cuidadora de idosos. É desumano exigir de uma mulher, que possui um trabalho volumoso e uma sobrecarga de trabalho doméstico, um ritmo quase fabril de trabalho. O estresse gerado pela dupla jornada é evidente, mas torna-se ainda mais nocivo em uma rotina laboral recheada de metas e pressão hierárquica.

Mesmo com uma atividade de trabalho árdua, sua função é essencial para o funcionamento das políticas e serviços estatais, os quais são cruciais para a população. Entretanto, o reconhecimento entre seus colegas de trabalho, superiores e população é quase inexistente. E, somado a isso, sua função na esfera familiar também é desvalorizada, vista por alguns como uma mera “ajuda” ou até

mesmo, o mínimo, a obrigação da mulher. Assim, a realização de todo esse trabalho perde a satisfação, resultando em sofrimento, que pode chegar a ser patológico.

Ainda tratando da autoestima e concepção dessa trabalhadora sobre si, é necessário abordar que os estereótipos advindos do cargo “funcionário público” tornam-se ainda mais cruéis ao tratar da funcionária pública. A sociedade patriarcal, por si só, já estigmatiza a mulher, suas qualidades e anseios, ao ser atribuída a uma classe com tantos preconceitos, gera uma pressão social ainda maior.

O conceito da socióloga Arlie Hochschild de “trabalho emocional” faz uma ligação interessante com esse tema ao alegar que as emoções têm um valor de mercado e de troca na sociedade capitalista. Dessa maneira, há uma obrigação de regular as emoções a uma norma emocional para manter o clima razoável no espaço do trabalho. Inicialmente, não possui uma perspectiva de gênero, mas ele recai desproporcionalmente sobre as mulheres, as quais precisam não cair no estereótipo de sensível e vulnerável, mesmo com cotidiano repleto de sentimentos de insatisfação.

Então, mesmo que a mulher sinta-se constantemente ameaçada socialmente ao realizar o melhor trabalho no menor período de tempo possível e ainda cuidar da casa e de seus familiares, não pode expressar seu estresse, tristeza e aflição para não reforçar as noções que a sociedade atribui.

Nesse contexto de repressão, a invisibilização e a massificação dessas funcionárias é uma constante, naturalizando a restrição de sua liberdade e autonomia, tornando-se assim, seus estereótipos. A construção da administração pública corrobora para isso, pois nesse ambiente de trabalho específico, o controle de corpos se dá pelas normas, horários, vestimentas e condutas exigidas pelo ambiente formal ligado à função pública.

O corpo humano entra numa maquinaria de poder que o esquadriha, o desarticula, e o recompõe. Uma “anatomia política”, que é também igualmente uma “mecânica do poder”, está nascendo; ela define como se pode ter domínio sobre o corpo dos outros, não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que operem como se quer, com as técnicas, segundo a rapidez e a eficácia que se determina. A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos “dóceis”. (Foucault, 1975, p. 119)

Dessa forma, a teoria do “Corpo Dócil”, de Michel Foucault, mantém essas funcionárias disciplinadas e produtivas, mas na verdade, mascara a dominação do sistema cultural e econômico. As premissas da roupa social e postura formal são muito inofensivas para um olhar raso, mas enquadram a mulher em seu papel mais lucrativo e submisso.

Um adendo sobre o estudo é que as funcionárias públicas são abordadas como um grupo relativamente homogêneo, com o foco principal na dimensão de gênero, sem aprofundar em outras especificidades, como raça, classe e território. Porém, reconhece-se que, mesmo dentro da intersecção “mulher e servidora pública”, ainda há desigualdades resultantes das relações sociais marcadas por discriminações múltiplas. Assim, ressalta-se a necessidade de futuros estudos incorporarem as demais camadas interseccionais, a fim de compreender outras experiências de vulnerabilidade no serviço público.

4. CONCLUSÕES

A análise desenvolvida ao longo deste artigo evidencia que a trajetória da mulher no serviço público brasileiro é marcada por desafios históricos, estruturais e culturais profundamente enraizados. Após a implementação da lógica gerencialista, com a imposição de metas e a rigidez hierárquica, o setor público revelou-se como um ambiente de trabalho que não apenas pressiona o servidor, mas impacta de forma ainda mais intensa a vida das funcionárias, cujas jornadas extrapolam os limites da repartição e adentram o espaço doméstico sem o devido reconhecimento.

Estas funcionárias ainda lidam com a desvalorização institucional e a perseguição dos estereótipos sociais, os quais as subjugam pelo seu sexo e sua ocupação, exigindo uma produtividade e excelência no trabalho. Com todo este estigma e sobrecarga, a invisibilidade e sofrimento tornam o adoecimento cada vez mais comum entre essa classe.

Além dos desafios do ambiente laboral, a desigualdade de gênero desdobra a rotina já volumosa das funcionárias públicas com o enfrentamento da dupla jornada. Esse acúmulo de funções, frequentemente desvalorizado, além de comprometer o bem-estar físico e mental da mulher, gera empecilhos ao seu desenvolvimento profissional e realização pessoal.

Mesmo com um arcabouço jurídico que garante, em teoria, igualdade entre homens e mulheres, a realidade demonstra que tais garantias legais não tem sido suficientes para superar as barreiras impostas pela sociedade patriarcal. A persistência da divisão sexual do trabalho, que atribui às mulheres a responsabilidade quase exclusiva pelas tarefas reprodutivas e de cuidado, revela a limitação das medidas formais frente às dinâmicas sociais e culturais ainda vigentes.

Nesse sentido, torna-se evidente que a transformação dessa realidade demanda mais do que reformas legais. É preciso um processo contínuo de educação crítica, formação cidadã e reconfiguração dos papéis sociais, com o objetivo de desconstruir os estigmas que subordinam a mulher e naturalizam as desigualdades de gênero. Somente através da transformação social e cultural será possível promover uma verdadeira equidade no ambiente de trabalho e na sociedade como um todo, superando a lógica excludente da divisão sexual do trabalho e valorizando de fato, todas as formas de trabalho - produtivo ou reprodutivo- realizados pelas mulheres.

Por fim, a pesquisa propõe uma reflexão crítica sobre o papel do Estado não apenas como empregador, mas como reprodutor de relações sociais desiguais e prejudiciais. Assim, nesse estudo percebemos de forma geral a experiência das funcionárias públicas, sem aprofundar nas mais diversas especificidades, como classe socioeconômica, raça ou região. Cabe, assim, aos estudos futuros compreenderem melhor e dar visibilidade à trajetória única de cada trabalhadora do setor público e as medidas estatais possíveis para que ela seja promotora de qualidade de vida.

5. REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 21 maio 2025.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre os

servidores da União, Estados, DF e Municípios. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 jun. 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 21 maio 2025.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 47, n. 1, p. 07-40, 22 jan. 2015.

Chanlat, J.-F. (2002). O gerencialismo e a ética do bem-comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In *Anais do VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, Portugal.

Codo, W. (2002). A arte de não fazer. O funcionário público faz o que precisa ser feito? In W. Codo & M. G. Jacques (Orgs.), *Saúde mental e trabalho: leituras* (pp. 296-308). Petrópolis, RJ: Vozes.

DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. 5 ed. São Paulo: Cortez, 1992. Disponível em: <https://taymarillack.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/03/359097901-a-loucura-do-trabalho-estudo-de-psicopatologia-do-trabalho-christophe-dejours-pdf.pdf>. Acesso em: 28 maio 2025.

DUARTE, G.; SPINELLI, L. M. Estereótipos de gênero, divisão sexual do trabalho e dupla jornada. *Revista Sociais e Humanas*, v. 32, n. 2, 7 out. 2019.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Enap). *Datathon: Desigualdades de Gênero no Serviço Público*. Brasília: Enap, 2024. 68 p. ISBN 978-65-87791-56-2. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/8069/1/GNOVA%20-%20E-book%20do%20Primeiro%20Datathon_A4%20v2.pdf. Acesso em: 20 maio 2025.

FOUCAULT, M. *Discipline and Punish: the Birth of the Prison*. New York: Vintage Books, 1977.

FRANÇA, BÁRBARA HELIODORA. *Funcionário público: trabalhador como os outros?* Enap.gov.br, 2025.

GARCIA, E. O. P. O Conteúdo Significativo da Qualidade de Vida no Trabalho para Funcionários Públicos de uma Secretaria de Saúde. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v. 1, n. 1, p. 76–94, 30 jun. 2010.

KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: EMÍLIO, Marli et al. (org.). *Trabalho e cidadania ativa para as mulheres – Desafios para as políticas públicas*. São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher; Prefeitura Municipal de São Paulo, 2003. p. 55-63.

LOUREIRO, T.; MENDES, G. H. DE S.; SILVA, E. P. E. ESTIGMA, INVISIBILIDADE E INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO: ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DO SOFRIMENTO PELOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO. *Trabalho, Educação e Saúde*, v. 16, n. 2, p. 703–728, 19 mar. 2018.

MAIS. Mulheres continuam a cuidar mais de pessoas e afazeres domésticos que homens | Agência de Notícias. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20912-mulheres-continuam-a-cuidar-mais-de-pessoas-e-afazeres-domesticos-que-homens>. Acesso em: 28 maio. 2025.

MATTOS, C. B. M. DE; SCHLINDWEIN, V. DE L. D. C. “EXCELÊNCIA E PRODUTIVIDADE”:

NOVOS IMPERATIVOS DE GESTÃO NO SERVIÇO PÚBLICO. *Psicologia & Sociedade*, v. 27, n. 2, p. 322–331, ago. 2015.

NOGUEIRA, C. M. AS RELAÇÕES SOCIAIS DE GÊNERO NO TRABALHO E NA REPRODUÇÃO. *Revista Aurora*, v. 3, n. 2, 31 dez. 1969.

OLTRAMARI, A.; TONELLI, M. Administração Contemporânea *Journal of Contemporary Administration Revista de Administração Contemporânea*. n. 5, p. 2023, 2302.

Paula, A. P. P. (2005a). Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV.

Paula, A. P. P. (2005b, jan./mar.). Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresa*, 45(1), 36-52.

Pesquisa do IBGE mostra panorama econômico, educacional, trabalhista e da saúde das mulheres. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202403/mulheres-pretas-ou-pardas-gastam-mais-tempo-em-tarefas-domesticas-participam-menos-do-mercado-de-trabalho-e-sao-mais-afetadas-pela-pobreza?utm_source=chatgpt.com>.

RIBEIRO, C. V. DOS S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 33, n. 1, p. 192–207, 2013.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, v. 48, p. 253–273, 1 fev. 2014.

SILVA, L. L. T. DA. Mulheres e o mundo do trabalho: a infindável dupla jornada feminina. *Revista Eletrônica Interações Sociais*, v. 3, n. 1, p. 120–131, 11 dez. 2019.

Siqueira, M.V., & Mendes, A. M. (2009, jul./set.). Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, 60(3), 241- 250

Submetido em 07.10.2025

Aceito em 11.10.2025