

FACULDADE LATINO-AMERICANA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO

**GLEIDE ALMEIDA BRITO**

O LUGAR DAS MULHERES NOS ESPAÇOS DE PODER: Um Estudo de Caso na  
Empresa Pública Estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE.

SÃO PAULO

2019

GLEIDE ALMEIDA BRITO

O lugar das mulheres nos espaços de poder: Um estudo de caso na empresa pública estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE.

Dissertação apresentada ao curso Maestría Estado, Gobierno y Políticas Públicas, Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais, Fundação Perseu Abramo, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Magíster em Estado, Gobierno y Políticas Públicas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms<sup>a</sup> Tali Pires de Almeida

SÃO PAULO

2019

### **Ficha Catalográfica**

BRITO, GLEIDE ALMEIDA. O lugar das mulheres nos espaços de poder: Um estudo de caso na empresa pública estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE. Gleide Almeida Brito. São Paulo: FLACSO/FPA, 2019.

136 páginas

Dissertação (Magíster en Estado, Gobierno y Políticas Públicas), Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais, Fundação Perseu Abramo, Maestría Estado, Gobierno y Políticas Públicas, 2019.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>.MS<sup>a</sup> Tali Pires de Almeida

Gleide Almeida Brito

O lugar das mulheres nos espaços de poder: Um estudo de caso na empresa pública estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE.

Dissertação apresentada ao curso Maestría Estado, Gobierno y Políticas Públicas, Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais, Fundação Perseu Abramo, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Magíster em Estado, Gobierno y Políticas Públicas.

Aprovada em: 17 de dezembro de 2019

---

Orientadora - Prof<sup>a</sup>.Ms<sup>a</sup> Tali Pires de Almeida  
FLACSO Brasil/FPA

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marilane Teixeira 2<sup>o</sup> membro da banca  
FLACSO Brasil/FPA

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Maria do Carmo Godinho Delgado 3<sup>o</sup> membro da banca  
Doutora pela PUC/SP

---

Prof<sup>a</sup>. Ms<sup>a</sup> Alessandra Félix de Almeida /Suplente  
PUC/SP

## AGRADECIMENTOS

À equipe multidisciplinar da Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais – FLACSO e Fundação Perseu Abramo – FPA por essa rica e valorosa oportunidade para desenvolver este estudo que espero possa contribuir para a eliminação das desigualdades de gênero no mundo trabalho e em especial nas empresas estatais do setor elétrico brasileiro.

À orientadora, professora mestra Tali Pires Almeida pelo rigoroso cuidado com a qualidade do trabalho acadêmico que me proporcionou valiosos conhecimentos.

Aos/as colegas do curso do Mestrado Estado Governo e Políticas Públicas, turma 5, pelos momentos de construção coletiva de saberes e pelo acolhimento coletivo nos momentos mais difíceis que passamos superando os medos e renovando forças para continuar acreditando no meu país.

Às minhas colegas de trabalho da equipe da Secretaria de Equidade de Gênero e Diversidade da ELETROBRAS/ELETRONORTE Anabelle Carrilho da CARRILHO e Maria da Conceição Bogdezevicius pelo carinho, apoio, trocas, aconchego em todo os momentos desta pesquisa e pelas valiosas contribuições por meio dos seus trabalhos acadêmicos sobre o tema.

Às mulheres entrevistadas pela recepção calorosa e pelos momentos que me fizeram acreditar que a minha trajetória na empresa e o trabalho desenvolvido com as mulheres e para as mulheres não foi em vão.

À minha colega de curso, amiga, incentivadora, minha orientadora irmã Professora Mestra e Doutoranda Andrea Ewerton, pelo valioso trabalho na transcrição das entrevistas, na supervisão e correção dos textos e pelo apoio incondicional nos momentos de fraqueza, fragilidade, inquietações não me permitindo desistir deste trabalho. Uma referência de persistência, determinação. Um, ser de luz na minha.

À minha colega/amiga ex-eletricitária Zenaide Lustosa pelo incentivo para participar desta rica experiência com a FLACSO/FPA.

Aos meus familiares pelos incentivos e acolhimentos amorosos e renovadores.

### *Dedicatória*

*À uma valorosa mulher que protagonizou a inserção do tema de gênero na pauta das empresas públicas estatais do setor elétrico brasileiro a Ex-Ministra de Minas e Energia e Ex-Presidenta da República Dilma Vanna Roussef por tudo que representa na luta pelos valores democráticos deste país.*

*Às mulheres da minha vida, minha inspiração de luta por um mundo melhor para todas e todos, minha filha Maria Thereza Brito Pinto, minha neta Ana Paula, Almeida da Silva Pinto, minhas noras Jéssica Natalia da Silva e Nágila Teixeira Gonçalves.*

*E a todas às mulheres do setor eletro energético, gás e mineral que junto comigo construíram o Comitê Permanente para as Questões de Gênero do Ministério de Minas e Energia e Empresas Vinculadas, em especial à Maria Helena Guarezzi, Sandra Maria Schneider e Wânia Santanna.*

## RESUMO

A presente pesquisa de caráter quantitativo/qualitativo, tem por objetivo analisar o lugar das mulheres nos espaços de poder, entendendo tais espaços como funções gerenciais, identificadas com níveis hierárquicos, inclusive os espaços de tomadas de decisão dos conselhos de administração e fiscal que compõe a estrutura da alta administração da empresa pública estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE, para tanto partimos do problema de pesquisa acerca de como se dão as relações sociais de trabalho e qual o lugar destinado às mulheres nos espaços de poder da empresa. Nesse sentido, para des(velar) esse problema, apresentamos como hipótese que essas relações são alteradas quando as mulheres ocupam espaços de poder, tendo em vista seus perfis para as indicações a esses espaços na medida em que elas provocam a construção de um novo modelo de organização social do trabalho nessa empresa estatal. Dessa forma, lançamos mão de uma pesquisa documental e bibliográfica, e ainda por meio de entrevistas, coletamos dados sobre o olhar e a compreensão das eletricitárias, acerca do lugar ocupado pelas mulheres e o enfrentamento das desigualdades de gênero que vivem no cotidiano com a naturalização da invisibilidade por se tratar de setor tradicionalmente masculino como o eletricitário, que privilegia a indicação de homens, marcado pela concepção de um Estado patriarcal, que provocam o não reconhecimento de suas potencialidades para indicação aos cargos de gestão.

**Palavras Chaves:** Estado Patriarcal; Espaços de Poder; Desigualdades de Gênero; Empresa Pública Estatal

## ABSTRACT

This quantitative / qualitative research aims to analyze the place of women in the spaces of power, understanding such spaces as managerial functions, identified with hierarchical levels, including the decision-making spaces of the boards of directors that compose the structure of the top management of the state-owned company ELETROBRAS/ELETRONORTE is based on the research problem about how social relations at work take place and where women belong in the company's power spaces. In order to reveal this problem, we hypothesize that these relationships change when women occupy spaces of power, in view of their profiles for the indications of these spaces as they provoke the construction of a new model. of social organization of work in this state-owned company. Thus, we make use of a documentary and bibliographic research, and also through interviews, collect data on the look and understanding of electricians, about the place occupied by women and the confrontation of gender inequalities that live in everyday life with naturalization. of invisibility because it is a traditionally male sector such as the electrician, which privileges the appointment of men, marked by the conception of a patriarchal state, which causes the non-recognition of their potentialities for appointment to management positions.

**Keywords:** Patriarchal State; Spaces of power; Gender Inequalities; State Public Company

## LISTA DE SIGLAS

**ALBRAS** – Alumínio Brasileiro S/A

**ALUNORTE** – Alumínio do Norte do Brasil S. A.

**ALUMAR** – Consórcio de Alumínio do Maranhão

**ALCOA** – Empresa de alumínio no Brasil

**ALCAN** – *Aluminium Limited of Canadá*

**AMFORP** – American & Foreign Power Company

**CEMIG** – Companhia Hidrelétrica de Minas Gerais

**CEAL** – ELETROBRAS Distribuidora Alagoas

**CEPISA** – ELETROBRAS Distribuidora Piauí

**CERON** – ELETROBRAS Distribuidora Rondônia

**CHESF** – Companhia Hidrelétrica de São Francisco

**CNPM** – Conferência Nacional de Políticas para Mulheres

**CPRM** – Serviço Geológico Brasileiro

**CNDM** – Conselho Nacional dos Direitos da Mulher

**CMDE** – Contrato de Metas de Desempenho Empresarial

**CGTEE** – Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica

**ELETRONORTE** – Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.

**ELETROBRAS** – Centrais Elétricas Brasileiras S.A.

**ELETROSUL** – Eletrosul Centrais Elétricas S.A

**ELETRONUCLEAR** – Eletrobras Termonuclear S.A

**FURNAS** – Furnas Centrais Elétricas S/A

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**ITAIPU** – Itaipu Binacional

**MME** – Ministério das Minas e Energia

**MUGER** – *Indicador de Cargos de Gerência ocupados por Mulheres*

**NH** – Nível Hierárquico

**OIT** – Organização Mundial do Trabalho

**ONU** – Organização das Nações Unidas

**PND** – Plano Nacional de Desenvolvimento

**PNPM** – Plano Nacional de Políticas para Mulheres

**PT** – Partidos dos Trabalhadores

**PCR** – Plano de Carreira e Remuneração

**PPNL** – Programa de Preparação de Novas Lideranças

**SPM** – Secretaria de Políticas para as Mulheres

**SEPM** – Secretaria Especial de Política para as Mulheres

**SEPPIR** – Secretaria de Promoção de Políticas de Igualdade Racial

**SIN** – Sistema Interligado Nacional

**TCLE** – Termos de Livre Esclarecimento

**TRANSPETRO** – Petrobras Transporte S.A.

**UHE** – Usina Hidrelétrica

**UNIFEM** – Fundo das Nações Unidas para as Mulheres

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Corpo funcional ELETROBRAS/ELETRONORTE 2005.....	63
<b>Tabela 2</b>	Perfil do Corpo funcional ELETROBRAS/ELETRONORTE 2006 e 2007 ...	63
<b>Tabela 3</b>	Perfil do Corpo funcional ELETROBRAS/ELETRONORTE 2008 e 2009...	64
<b>Tabela 4</b>	Número de empregados por gênero entre os anos de 2011 a 2013 .....	65
<b>Tabela 5</b>	Perfil do Corpo funcional ELETROBRAS/ELETRONORTE 2014 e 2015...	66
<b>Tabela 6</b>	Distribuição dos empregados (as) por escolaridade, sexo e raça 2009.....	69
<b>Tabela 7</b>	Empregados por níveis de remuneração.....	73
<b>Tabela 8</b>	Contratação de empregados último concurso público por cargo e sexo ....	73
<b>Tabela 9</b>	Distribuição das Mulheres nas Funções Gratificadas de Gerência no ano de 2019.....	96

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	Evolução do Programa Pro equidade de gênero e raça.....	43
<b>Gráfico 2</b>	Mulheres Engenheiras Civis.....	57
<b>Gráfico 3</b>	Efetivo de Empregados(as) por Sexo Outubro/2010.....	64
<b>Gráfico 4</b>	Evolução da Ocupação Gerencial outubro 2006 a 2010.....	65
<b>Gráfico 5</b>	Distribuição dos Cargos de Gerência por gênero 2007 e 2009.....	67
<b>Gráfico 6</b>	Distribuição dos empregados por tipo de cargos.....	68
<b>Gráfico 7</b>	Distribuição por sexo e raça nos espaços de governança.....	74
<b>Gráfico 8</b>	Evolução da Ocupação Gerencial entre os anos de 2006 a 2016.....	80

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Foto da Hidrelétrica de Tucuruí .....	52
<b>Figura 2</b>	Distribuição por sexo da força de trabalho por cargos de gerência .....	75
<b>Figura 3</b>	Missão, Visão, Valores, Públicos de Interesse .....	81
<b>Figura 4</b>	Organização do Negócio da Empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE....	85
<b>Figura 5</b>	Organograma da Alta Governança .....	86
<b>Figura 6</b>	Organograma da Presidência .....	87
<b>Figura 7</b>	Organograma da Diretoria de Engenharia.....	88
<b>Figura 8</b>	Organograma 1 da Diretoria de Operação .....	89
<b>Figura 9</b>	Organograma 2 da Diretoria de Operação.....	89
<b>Figura 10</b>	Organograma 3 da Diretoria de Operação .....	90
<b>Figura 11</b>	Organograma 4 da Diretoria de Operação .....	90
<b>Figura 12</b>	Organograma 5 da Diretoria de Operação .....	91
<b>Figura 13</b>	Organograma 1 da Diretoria de Gestão Corporativa.....	92
<b>Figura 14</b>	Organograma 2 da Diretoria de Gestão Corporativa.....	92
<b>Figura 15</b>	Organograma da Diretoria Financeira .....	93
<b>Figura 16</b>	Organograma da Diretoria de Comercialização e Regulação .....	94

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> Perfil das Entrevistadas .....	25
<b>Quadro 2</b> Mulheres ingressante nos cursos de Engenharia.....	57
<b>Quadro 3</b> Trabalhadores por Gênero, Faixa Etária, Região e Período de Trabalho .	69
<b>Quadro 4</b> Mulheres por profissão ELETROBRAS/ELETRONORTE – 2015 .....	74
<b>Quadro 5</b> Espaços e funções ocupadas pelas entrevistadas.....	97

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	16
PERCURSO METODOLÓGICO .....	21
CAPÍTULO 1. ESTADO, POLÍTICAS PÚBLICAS E DESIGUALDADES DE GÊNERO.....	27
1.1. <i>Estado e a relação de dominação, exploração e opressão</i> .....	27
1.2. <i>Relações sociais do trabalho e as desigualdades de gênero.</i> .....	30
1.3. <i>Políticas Públicas para Mulheres</i> .....	32
1.3.1. <i>As Políticas Públicas para as mulheres dos Governos Lula e Dilma</i> .....	35
1.3.2. <i>O Programa Pró-Equidade de Gênero e de Raça na ELETROBRAS/ELETRONORTE</i> .....	38
CAPÍTULO 2. O SETOR ELÉTRICO ESTATAL, AS RELAÇÕES SOCIAIS DO TRABALHO E AS DESIGUALDADES DE GÊNERO. ....	48
2.1. <i>O setor elétrico brasileiro e o Sistema ELETROBRAS</i> .....	48
2.2. <i>Características das profissões no setor elétrico</i> .....	55
2.3. <i>Perfil do Corpo funcional ELETROBRAS/ELETRONORTE 2005 a 2015</i> ...	62
2.4. <i>Dados das Desigualdades de Gênero na ELETROBRAS/ELETRONORTE</i> 67	
CAPÍTULO 3. LUGAR DA MULHER NA ELETROBRAS/ELETRONORTE.....	81
3.1. <i>Estrutura e Cultura Organizacionais da empresa</i> .....	81
3.2. <i>Cargos Gerenciais ocupados por mulheres na ELETROBRAS/ELETRONORTE X Conceito de Teto de Vidro</i> .....	95
3.3. <i>Categoriais Empíricas</i> .....	99
3.3.1. <i>Perfil das Mulheres eletricitárias.</i> .....	99
3.3.2. <i>Trabalho, família, vida social e os arranjos familiares</i> .....	102
3.3.3. <i>O reconhecimento, o preço das conquistas</i> .....	105
3.3.4. <i>A cultura organizacional e os "mecanismos de expulsão"</i> .....	107
3.3.5. <i>Trabalho profissional x trabalho doméstico</i> .....	110
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS .....	117
APÊNDICES.....	125
Apêndice A – Carta de Informação e autorização de Pesquisa .....	125
Apêndice B – Termo de Livre consentimento esclarecido – TCLE.....	127
Apêndice C – Roteiro da Entrevista.....	129

<b>Apêndice D – Mapeamento das Mulheres gestoras e ex-gestoras convidadas para a entrevista.....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>131</b>
<b>Anexo 1 Resolução da Estrutura Organizacional da ELETRONORTE/2017.....</b>	<b>131</b>

## INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tratou sobre a questão das mulheres nos espaços de poder, tendo como lócus a empresa pública estatal ELETRONORTE. Consideramos oportuno situar teoricamente os entraves e avanços na ocupação de cargos por mulheres, especialmente, numa empresa pública, o que nos fez buscar compreender como o estado e as políticas públicas tratam dessa questão de gênero.

Dessa forma, mesmo não sendo foco central de nossa pesquisa a avaliação do Programa Pró-equidade de Gênero e de Raça (PPEGR), vale ressaltar que a abordagem sobre o programa se fez necessária, tendo em vista que ele foi responsável por ações de enfrentamento das desigualdades de gênero nos espaços públicos, assim como pela sistematização de dados sobre como a empresa ELETRONORTE tratou dessas desigualdades no período de 2005 a 2015, impostas e muitas vezes naturalizada pela concepção de estado patriarcal.

Partimos da premissa de que a agenda política no Brasil no período delimitado, refletiu sobre a baixa visibilidade das mulheres, bem como a sub-representação nos cargos de poder e decisão. Vale ressaltar que a desigualdade de gênero é um fato histórico da política brasileira, segundo publicações do Observatório Brasil da Igualdade de Gênero<sup>1</sup>.

Contudo, mesmo com essa sub-representação, as mulheres sempre estiveram presentes nas lutas sociais participando ativamente da construção histórica do Brasil. É importante destacar que esta invisibilidade política permeia todas as classes sociais do contingente feminino. “Todas elas foram sombras na perspectiva da História oficial” (MELO, 2015, p. 45).

Dessa forma, a invisibilidade política, desde sempre vem sendo uma força propulsora para o engajamento das mulheres nas grandes lutas contra a discriminação, com vitórias e derrotas e, somente após 83 anos da conquista do direito ao voto, se vislumbrou algumas oportunidades para seu engajamento político na sociedade, e para o reconhecimento das suas potencialidades em se tratando da

---

<sup>1</sup>Disponível em <http://www.observatoriodegenero.gov.br/menu/publicacoes>. Acessado em: 20.ago.2018

ocupação dos espaços de poder e de decisão no mercado de trabalho, tendo em vista que mesmo com nível de educação e qualificação profissional mais elevado que os homens, essa ocupação ainda é um desafio (MELO, 2015).

Apesar de terem ocorridas mudanças no mercado de trabalho, a partir da década de 90 no Brasil, que impulsionaram avanços significativos da inserção da mulher no mundo público, as mudanças na divisão sexual do trabalho foram incipientes, fazendo com que a conciliação entre trabalho, família e vida social, ainda tenha impacto decisivo na vida profissional e pessoal das mulheres.

Para compreender e dialogar com essas mudanças e a dificuldades de avanço, dialogaremos com estudos sobre Estado, políticas públicas, relações de poder e desigualdades de gênero, para fundamentar o alcance do objetivo geral dessa pesquisa, de analisar o lugar das mulheres nos espaços de poder<sup>2</sup>. No caso desse estudo, estamos delimitando identificar qual lugar ocupam as mulheres, considerando as funções gerenciais, classificados com níveis hierárquicos, inclusive os espaços de tomada de decisão dos conselhos de administração e fiscal, que compõe a estrutura da alta administração da empresa pública estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE.

Vale destacar que as Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – ELETRONORTE, sociedade anônima de economia mista e subsidiária das Centrais Elétricas Brasileiras S.A.(ELETROBRAS), é uma concessionária de serviço público de energia elétrica. Criada em 20 de junho de 1973, com sede no Distrito Federal, gera e fornece energia elétrica aos nove estados da Amazônia Legal – Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins. Por meio do Sistema Interligado Nacional – SIN, também fornece energia a compradores das demais regiões do País. Seu quadro funcional é composto por três categorias (empregados/as concursados/as, terceirizados/as e estagiários/as com um total em 2016 de 3.335 pessoas, majoritariamente composto por homens. (ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2008).

---

<sup>2</sup> Conceituamos espaço de poder como acesso às estruturas de poder e ao processo de decisão e sua participação em ambos bem como, o aumento da capacidade das mulheres para participar no processo de tomada de decisões e ocupar posições de chefia” (PEQUIM, 2006, p. 216- 218).

A presente pesquisa parte da seguinte problematização: como a concepção de estado de caráter patriarcal atua nas relações de poder e decisão ampliando as desigualdades de gênero. Dessa forma, especialmente, nos importa nesse estudo de caso, compreender qual o lugar destinado as mulheres na estrutura estatal e nas políticas públicas no contexto da empresa pública estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE.

Para tanto, se faz ímpar refletir por meio de uma abordagem crítica das desigualdades de gênero, com a perspectiva de entender quais os impactos da presença das mulheres nesses espaços, e analisar se tal presença tem tornado o mundo empresarial estatal eletricitário mais equânime e menos desigual no que diz respeito às questões de gênero.

O período escolhido foi entre os anos de 2005 a 2015, pois trata-se de um período em que se desenvolveu o Programa Pró - Equidade de Gênero e Raça<sup>3</sup>, cujo objetivo é difundir novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional, combater as dinâmicas de discriminação e desigualdade de gênero e raça praticada no ambiente de trabalho, assim como, promover a igualdade de gênero e raça no que diz respeito às relações formais de trabalho e à ocupação de cargos de direção (BRASIL, 2005).

Trazer para essa pesquisa o Programa, justifica-se pelo fato de nos possibilitar compreender que as ações de igualdade de gênero e de raça realizadas pelas organizações devem ser um contínuo e não uma excepcionalidade no cotidiano das organizações, na medida em que se trata da construção de uma cultura organizacional para a igualdade de gênero e de raça no mundo do trabalho e não apenas de um plano a ser finalizado a cada edição do Programa. O que nos desafiou a levantar dados a partir dos Relatórios, Ficha Perfil e Plano de Ação do Programa na

---

<sup>3</sup> Programa Instituído pela Secretaria Especial de Política para as Mulheres – SEPM, em parceria com Fundo das Nações Unidas para as Mulheres UNIFEM e a Organização Mundial do Trabalho- OIT, por meio da Portaria nº 39 de 22 de Setembro de 2005 SPM/PR. Disponível em <https://www.diariodasleis.com.br/legislacao/federal/83853-aprova-o-uprograma-pru-equidade-de-generou-em-consonancia-com-os-objetivos-normas-e-criturios-gerais-constantas-do-anexo-desta-portaria-com-vistas-u-implantauuo-e-operacionalizauuo-do-referido-prog.html>. Acessado em: 20.ago.2018.

ELETROBRAS/ELETRONORTE, e assim contribuir com a análise acerca do papel e do lugar da mulher na empresa.

A ELETROBRAS/ELETRONORTE formalizou sua adesão ao Programa em novembro de 2005 sendo incluído no Planejamento Estratégico<sup>4</sup> da empresa em maio de 2006 como Iniciativa Estratégica, [...] Implementar e Gerir o Programa Pró-Equidade de Gênero e Diversidade do Objetivo 10: “Garantir o atendimento dos requisitos sócio ambientais do negócio [...] (BRASIL, 2008, p. 8), visando assegurar que a gestão de pessoas esteja alinhada com os desafios empresariais no que tange aos princípios da equidade e da igualdade de oportunidades.

Os principais fatores que impulsionaram a escolha do tema e da empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE estão relacionados com as iniciativas desenvolvidas para o enfrentamento das desigualdades de gênero nas relações de trabalho por meio da implementação do Programa Pró-Equidade de Gênero do Governo Federal no período de 2005 a 2015 em uma empresa de engenharia com predominância de profissões historicamente ocupadas por homens e com fortes traços culturais originários de um modelo patriarcal e conservador que são determinantes na configuração das estruturas e na composição dos cargos gerenciais. Compreendendo essa marca do patriarcado como:

[...] sistema de dominação masculina, predominou nas estruturas estatais, mantendo intactas as formas de divisão sexual do trabalho e perpetuando a violência cotidiana contra as mulheres. O Traço patriarcal do estado, como veremos, atravessa os tempos e as inúmeras transformações sociais, políticas e demográficas da sociedade (PARADIS, 2013, p.55)

Esse estado patriarcal ao longo da sua história é marcado pela desigualdade de oportunidades para as mulheres, realidades enraizadas na divisão sexual do trabalho que se organiza pelos princípios da separação e da hierarquização, em que

---

<sup>4</sup> “O processo de planejamento estratégico da ELETROBRAS/ELETRONORTE evolui continuamente para acompanhar as constantes mudanças que vêm ocorrendo na legislação e na estrutura do Setor Elétrico brasileiro e para atender aos desafios de um mercado cada vez mais competitivo. Dos planos iniciais elaborados de forma centralizada, tem-se hoje a concepção do Plano Estratégico e o acompanhamento do desempenho empresarial envolvendo todas as diretorias e todos os gerentes de nível G1, além de diversos técnicos que, com suas expertises, agregam valor aos objetivos e metas traçados para a Empresa. Busca-se, assim, fazer da estratégia uma tarefa de todos os empregados da ELETROBRAS/ELETRONORTE, alinhando a organização e traduzindo permanentemente os objetivos maiores em termos operacionais. Deve-se ressaltar que especial atenção tem sido dada ao acompanhamento do desempenho, realizado permanentemente pelos coordenadores de cada iniciativa estratégica, sob supervisão dos coordenadores de objetivos que se reúnem mensalmente para analisarem o andamento das ações” (BRASIL, 2006. p. 01)

o trabalho de homens está relacionado com a produção de bens e serviços, portanto com maior valor agregado, enquanto, o trabalho de mulher relaciona-se com a dimensão reprodutiva e do cuidado e tem menor valor econômico, baseado em estereótipos que atribuem habilidades e competências de acordo com o sexo. Nesse aspecto Abramo (2007) aponta:

[...] uma divisão sexual do trabalho, ao mesmo tempo em que conferem à mulher a função básica e primordial de **cuidar** do mundo privado e da esfera doméstica, atribuem a essa esfera um valor social inferior ao do mundo "público" e desconhecem por completo seu valor econômico. Isso, para as mulheres, não significa apenas uma limitação de tempo e recursos para investir em sua formação profissional e trabalho remunerado, como também está fortemente relacionado a uma subvalorização (econômica e social) do significado do seu trabalho e de seu papel na sociedade (p. 3).

Essa realidade dos impactos na vida profissional das mulheres pode ser observada na empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE, na medida em que segundo dados da Ficha Perfil de 2015<sup>5</sup> do Programa Pró-Equidade de Gênero e de Raça, as mulheres representavam 20% do quadro funcional, e mesmo tendo maior escolaridade que os homens, elas historicamente estão sub-representadas nos espaços de poder e decisão que se aponta como uma das questões mobilizadoras dessa pesquisa.

Para situar o lugar da Mulher na ELETROBRAS/ELETRONORTE, apresentaremos inicialmente o percurso metodológico traçado no decorrer dessa pesquisa. Buscamos fundamentar teoricamente nosso objeto de pesquisa dialogando com os conceitos estruturantes, dentre eles: Estado, Relações Sociais do Trabalho, Gênero, Políticas Públicas, Divisão sexual de trabalho, o que nos permitiu definir categorias empíricas.

Tais categorias definidas demandaram que se seguissemos com um levantamento documental, com vista a contextualizar o lócus dessa pesquisa que foi definido como sendo a empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE, demandando conhecer a estrutura e a cultura organizacional da empresa, bem como os dados afetos a inserção das mulheres nessa estrutura, no sentido de compreender os desafios impostos na ocupação de espaços de poder e decisão.

---

<sup>5</sup> Instrumento de Diagnóstico para elaboração do Plano de Ação do Programa Pró Equidade, realizado nas Edições do Programa para situar o perfil e o lugar das mulheres na empresa.

A dissertação está estruturada em três capítulos. O Capítulo 1 apresenta uma abordagem sobre o Estado, as relações de poder, políticas públicas com ênfase nas desigualdades de gênero. O Capítulo 2 trata da construção histórica do setor elétrico, da Eletrobrás e da ELETRONORTE, destacando as características socioculturais com relação a presença das mulheres nas profissões que compõe o quadro funcional, as políticas internas de gestão de pessoas, destacando a formatação das estruturas de cargos e as relações de poder e decisão. O capítulo 3 destaca a estrutura organizacional da empresa, suas políticas de gestão de pessoas, as estruturas de cargos, os macroprocessos, o levantamento sobre os espaços ocupados por mulheres, o diálogo com o levantamento bibliográfico e com as entrevistas.

Por fim, nas considerações finais traremos o resumo de nosso estudo, dando destaques aos principais achados que traduzem o lugar das mulheres na estrutura de poder da empresa, bem como situaremos os desafios, os limites e as perspectivas de novos estudos, com vista a explorar os impactos do que foi experienciado no período delimitado em nossa pesquisa e o contexto atual de desmontes das políticas para as mulheres e programas governamentais, localizando as mulheres eletricitárias nesse contexto.

## **PERCURSO METODOLÓGICO**

A presente pesquisa trata de um estudo de caso, na medida em que tem como propósito reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002). Fenômeno esse definido como o estado e as políticas públicas que tratam as desigualdades de gênero que tornam as mulheres invisíveis em espaços de poder e decisão na empresa pública estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE.

Assim, podemos destacar que o enfoque qualitativo deste estudo apresenta as seguintes características: a pesquisadora e as entrevistadas são os instrumentos, o ambiente e a cultura organizacional são fontes diretas dos dados, e o estudo não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, têm caráter descritivo, pois, o resultado não é o foco da abordagem, mas, sim o processo e seu significado, ou seja,

o principal objetivo é a interpretação do fenômeno objeto de estudo (GODOY, 1995B, SILVA; MENEZES, 2005).

Nesse caso, a estrutura organizacional da empresa foi a fonte direta dos dados, o caráter descritivo se deu sobre as relações sociais do trabalho na empresa pública estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE. As políticas públicas para mulheres, e o processo estudado foi a divisão sexual do trabalho e o tema central dessa pesquisa é a análise de como o estado e as políticas públicas estão estruturadas para o enfrentamento das desigualdades de gênero, dando foco nesse estudo no lugar das mulheres nos espaços de poder nessa empresa.

Para desenvolver essa pesquisa de caráter qualitativo, lançamos mão de um levantamento nos documentos oficiais da ELETROBRAS/ELETRONORTE, estando alguns desses disponibilizados publicamente e aqueles não disponibilizados publicamente foram acessados por meio de solicitação feita por uma carta de informação e autorização de pesquisa (**Apêndice A**) entregue na Superintendência de Gestão de Pessoas, que permitiu à autora como empregada da empresa o acesso e utilização dos dados na presente pesquisa. Entre os documentos analisados podemos destacar: 1. Os relatórios de sustentabilidade ELETROBRAS/ELETRONORTE, em que foram coletados os dados sobre estrutura de governança, ocupação dos cargos segmentados por sexo, assim como o histórico de criação da empresa, sua missão, seus valores e visão; 2. Planos de Negócios e Gestão, em que acessamos, diretrizes, metas e os objetivos empresariais; 3. Fichas Perfil, Plano de Ação e Relatórios de Atividades do Programa Pró – Equidade de Gênero e Raça, cujos dados foram utilizados para fazer as tabelas comparadas da presença das mulheres nos espaços de poder no decorrer do período delimitado na pesquisa, retiramos ainda os dados de composição dos quadros relacionados aos últimos concursos públicos, e o histórico dos 10 anos de implementação do Programa na empresa.

O levantamento bibliográfico em torno dos conceitos: divisão sexual do trabalho, estado e a dimensão patriarcal, políticas públicas, especialmente, as políticas para mulheres, a relação trabalho, família, vida social e os arranjos familiares (a dupla presença), o reconhecimento, o preço das conquistas e os mecanismos expulsão dos espaços de poder - um lugar para mulheres? Foi realizado em consulta

a base SCIELO, Redalcy, Banco de Teses e Dissertações da CAPES/CNPq, e referências teóricas das disciplinas do curso de Mestrado FLACSO/FPA.

Ao explorar o referencial teórico, observa-se que ainda são grandes os desafios para romper barreiras que configuram situações de desigualdades entre homens e mulheres nas ocupações dos espaços de poder e decisão. Foi esse contexto que estimulou ouvir a percepção das mulheres gestoras e ex-gestoras, buscando compreender como estão estruturadas essas relações de poder e decisão na empresa e qual o lugar destinado as mulheres nessas estruturas.

Dessa forma, a parte empírica da pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2019, por meio de entrevistas presenciais na empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE e 01 na residência da entrevistada. Foram selecionadas mulheres gestoras e ex-gestoras nos três níveis hierárquicos<sup>6</sup> existentes na estrutura de cargos da empresa, escolhidas a partir do tempo de serviço e de ocupação dos cargos de gestão, dos níveis dos cargos ocupados, da formação profissional e da posição dos cargos no organograma da empresa. As mulheres selecionadas foram convidadas por e-mail e telefone. As entrevistadas assinaram os Termos de Livre Esclarecimento (TCLE) (**Apêndice B**), com vistas a permitir que as entrevistas fossem gravadas e transcritas para utilização neste estudo e tiveram duração em média de cinquenta minutos. Para utilização dos trechos das entrevistas nesta pesquisa os nomes das pessoas citadas foram suprimidos.

Além dos levantamentos documentais e bibliográficos, realizamos as entrevistas semiestruturadas, com roteiro (**Apêndice C**) que buscavam destacar o perfil das entrevistadas e os desafios para a ocupação de espaços de poder pelas mulheres na empresa.

Foram selecionadas e convidadas 16 mulheres, conforme descrito no Mapeamento das Mulheres gestoras e ex-gestoras convidadas para a entrevista (**Apêndice D**), contudo com 7 delas não foi possível realizar as entrevistas, pois a convidada número 10 não compareceu no horário marcado, as convidadas de

---

<sup>6</sup> De acordo com a complexidade, responsabilidades das atribuições e valor da gratificação de função do maior para o menor nível: NH1 são gerentes de Nível Hierárquico 1; NH2 são gerentes de Nível Hierárquico 2 e NH3 são gerentes de Nível Hierárquico 3. Dados coletados no Relatório de Relação de Pessoal extraído do Sistema SAP R3, disponíveis em Documentos Internos da empresa.

números 11, 12, 14 e 15 não responderam o e-mail confirmando o interesse em participar da entrevista, e as convidadas de números 13 e 16 desmarcaram as entrevistas por motivo de viagens. Essas convidadas que não participaram tinham formação diversificada, sendo: 2 publicitárias, 1 jornalista, 2 advogadas e 1 psicóloga, o que iria ampliar e qualificar ainda mais o trabalho, porém, mesmo apontando como um limite a não participação delas, consideramos que a pesquisa teve o alcance positivo e qualificado com as 9 entrevistas realizadas.

Na construção do diálogo com as entrevistadas, convém destacar que o espaço de poder ocupado atualmente por esta pesquisadora qual seja, primeira mulher do quadro efetivo da ELETROBRAS/ELETRONORTE a estar no cargo de Conselheira de Administração representante dos/as trabalhadores/as<sup>7</sup>, teve um peso diferenciado, não apenas na aceitação do convite, mas também na desenvoltura e espontaneidade das mulheres para falar de suas vivências e experiências na estrutura de poder da empresa.

Das nove mulheres entrevistadas, cinco são engenheiras; uma é bacharel em direito; uma é psicóloga; uma é contadora; e uma possui nível médio - assistente administrativo. Dessas, seis são ex-gestoras e três continuam ocupando cargos gerenciais; seis são casadas e com filhos, duas são solteiras, uma com filho e outra sem filhos; e uma divorciada e tem dois filhos. Quanto ao tempo de serviço na ELETROBRAS/ELETRONORTE, a maioria (sete) possui mais de 30 anos de empresa, e o tempo de ocupação de cargo gerencial variou entre 01 e 20 anos na função. Quanto à idade, as entrevistadas têm entre 37 e 65 anos. Conforme podemos ver no **Quadro 1** do Perfil das entrevistadas:

---

<sup>7</sup> A escolha de 01 (um) membro titular para o Conselho de Administração das Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – ELETROBRAS/ELETRONORTE, por meio de eleição direta pelos(as) empregados(as) ativos(as) da empresa foi instituída pela Lei nº 6.404, de 15/12/1976, a Lei nº 12.353, de 28/12/2010, a Portaria nº 026, de 11/03/2011 do MPOG, Lei nº 13.303, de 30/06/2016, o Decreto 8.945, de 27/12/2016, a Cláusula 38ª do Acordo Coletivo de Trabalho Nacional 2018/2019 o Estatuto Social das Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – ELETROBRAS/ELETRONORTE.)

**Quadro 1** Perfil das Entrevistadas

PERFIL DAS ENTREVISTADAS									
Entre vistada	Form. Prof./Escolaridade	Idade	Tempo de Serviço na ELN	Tempo na Gerência	E. Civil	Filhos		Idade	Área de Atuação na Gerência
						S	N		
01	Psicóloga/Doutorado	37 a	11 anos	1 ano	Casada	X 2		6 e 1,6m	Presidência
02	Engenheira/Mestrado	61 a	35 anos	20 anos	Divorciada	X 2		28 e 25a	Diretoria de Operação
03	Assist. Adm/Sup. Incomp.	53 a	33 anos	3 anos	U. Estável	X 1		13 anos	Diretoria de Gestão
04	Direito - bacharel	54 a	33 anos	11 anos	Casada	X 1		27 anos	Diretoria de Gestão
05	Engenheira /graduação	65 a	33 anos	14 anos	Divorciada	X 2		36 e 31 anos	Diretoria de Operação
06	Direito – Advogada	60 a	38 anos	05 anos	Casada	X 2		30 e 26 anos	Dir. Operação e Financeira
07	Contadora	66 a	40 anos	20 anos	Casada	X 2		38 e 36 anos	Diretoria Financeira
08	Engenheira / Mestrado	37 a	12 anos	6 anos e 6m	Casada	X 1		4 anos e 5m	Diretoria de Operação
09	Engenheira	59 a	31 anos	8 anos	Solteira		X	59 anos	Diretoria de Engenharia

Fonte: Elaboração da autora

A opção metodológica que fizemos para análise tanto do levantamento bibliográfico, como documental e dos dados empíricos coletados nas entrevistas, foi organizar categoriais por entender que elas servem de critério de seleção e organização da teoria e dos fatos que foram investigados, a partir, da finalidade da pesquisa, fornecendo-lhes o princípio de sistematização que vai lhes conferir sentido, cientificidade, rigor, importância (KUENZER,1998).

Minayo (2004) considera que os conceitos mais importantes dentro de uma teoria são as categorias, e assim, distingue categorias analíticas, que são aquelas que retêm as relações sociais fundamentais e podem ser consideradas balizas para o conhecimento do objeto nos seus aspectos gerais; e categorias empíricas, que são aquelas construídas com finalidade operacional, visando ao trabalho de campo (a fase

empírica) ou a partir do trabalho de campo, elas têm a propriedade de conseguir apreender as determinações e as especificidades que se expressam na realidade empírica (p. 93 - 94).

Dessa forma, lançamos mão nessa pesquisa em focalizar na organização de (cinco) categorias empíricas: 1. Perfil das Mulheres eletricitárias; 2. Trabalho, família, vida social; 3. O reconhecimento, o preço das conquistas - espaço de poder, 4. A cultura organizacional e; 5. Divisão Sexual do Trabalho. Tais categorias corroboraram com a análise e des(velamento) dos achados deste estudo, tendo em vista o enfrentamento das desigualdades de gênero, conquistas e avanços no que diz respeito à desnaturalização da invisibilidade na estrutura de poder da empresa, confirmando, ou não a hipótese inicial desta pesquisa

Tal organização pressupõe o diálogo entre os conceitos e definições centrais utilizados na pesquisa, os conteúdos levantados em documentos e nas falas das gestoras e ex-gestoras entrevistadas que se entrelaçam e possuem relação direta com nosso objeto de estudo.

Para analisar o lugar das mulheres no espaço de poder, no estudo de caso da empresa pública estatal, iniciamos esse estudo com a abordagem conceitual que estrutura nossa pesquisa, por considerar central a identificação dos limites e avanços na atuação do estado e as políticas públicas que enfrentem as desigualdades de gênero.

## **CAPÍTULO 1. ESTADO, POLÍTICAS PÚBLICAS E DESIGUALDADES DE GÊNERO.**

Este capítulo apresenta algumas concepções de Estado, possibilitando a compreensão de como se articulam as relações de poder e as relações de gênero no interior do aparelho estatal e que definem os lugares de homens e mulheres nos espaços de poder e de decisão na empresa pública estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE. Assim apresentaremos o levantamento bibliográfico e documental em torno dos conceitos como: relação de dominação, exploração e opressão, divisão sexual do trabalho, políticas públicas, especialmente, para mulheres e o enfrentamento as desigualdades de gênero.

### *1.1. Estado e a relação de dominação, exploração e opressão*

Considerando que esta pesquisa está centrada na compreensão de como estão estruturadas as relações de poder e de decisão numa empresa pública estatal e qual o lugar destinado as mulheres nessas estruturas, se faz necessário abordar brevemente algumas concepções de Estado e como historicamente se organizam as relações de dominação, exploração e opressão nas sociedades capitalista, dando ênfase a visão feminista de Estado

O Estado numa perspectiva mais sociológica, segundo Weber (1999), se define por uma característica específica da “coação física” que a exerce de forma legítima, dado a sua organização dentro de determinado território. O autor afirma ainda que o Estado é uma “relação de dominação de homens sobre homens” (cf. Weber, 1999, v. 2, p. 526), ou seja, os conceitos e análises tradicionais são cegas em relação ao gênero. Esse reconhecimento da cegueira do Estado em relação às desigualdades de gênero impulsiona as críticas das feministas sobre o papel do Estado (WALBY, 1990; CONNELL, 1990; KANTOLA, 2006).

A legitimidade, citada por Weber, refere-se à aceitação de uma ordem de dominação, ou seja, a legitimidade torna o poder consentido. É dentro dessa concepção de Estado, que se estruturam as relações econômicas de dominação, e a violência masculina naturalizada historicamente nas sociedades modernas e no

sistema capitalista. Nesse sentido, Kantola argumenta que nenhuma dessas abordagens seria suficiente, em si mesma, para lidar com a complexidade das relações existentes entre Estado e relações de gênero, mas necessitariam ser combinadas com elementos de outras abordagens (KANTOLA, 2006).

Matos e Paradis (2014) destacam que na relação Estado e indivíduos não existe neutralidade, muito menos a universalização de direitos. Para as autoras, o Estado, enquanto uma instituição de caráter político-social, é conservador na medida em que as classes dominantes, em determinados momentos históricos, tendem a perpetuar, nos espaços de poder, condições determinantes para o acesso não democratizado das pessoas aos bens e serviços públicos estatais:

[...] De um modo geral, as ideologias dominantes, representadas e defendidas pelas elites políticas e pelos governantes de um determinado país/região e em um determinado momento histórico, costumam estar à frente dos principais postos políticos e, sendo assim, tornam-se rapidamente hábeis em administrar bastante seletivamente o ingresso/acesso das pessoas aos recursos estatais. Essa seletividade tem consequências múltiplas e entre elas está aquela que termina definindo padrões “aceitáveis” de legitimidade que, costumeiramente, passam a ser, então, considerados como mais “democráticos” (MATOS; PARADIS, 2014, p. 70).

Essa perspectiva de acesso aos recursos estatais, nos remete a experiência do *Welfare-state*<sup>8</sup> também conhecida como social democracia, que trouxe consequências positivas para a classe trabalhadora no que tange a garantia dos direitos, mas com certa vulnerabilidade frente aos riscos de mercado como afirma Sposati (2002):

[...] Com ele as políticas sociais deixaram de ter caráter de benemerência e passaram a ser conotadas com a garantia de direitos sociais e de cidadania. Mas a concepção social-democrata também está afiançada pela sociedade salarial que submete o social ao econômico, isto é, o social fica subordinado ao mercado, o que se torna bastante explícito com a crise fiscal do *Welfare-state* e a proposta neoliberal do Estado mínimo, que reduz as atenções estatais e remete ao mercado as respostas às necessidades sociais ou de reprodução social do cidadão (p.84).

Ainda, sobre o papel do Estado na proposição de políticas de igualdade, e o enfrentamento das relações de opressão sobre as mulheres, Paradis (2014) afirma

---

<sup>8</sup> A industrialização e a modernização segundo Esping–Andersen (1991), levariam a destruição de valores fundamentais que dariam sustentação às sociedades socialistas, na medida em que, o Estado tenderia a se organizar dentro de um aspecto de racionalidade universalista na “lógica do industrialismo” impulsionando a criação do *Welfare-state*, quando as instituições sociais tradicionais desaparecem, abrindo espaço para o desenvolvimento da economia industrial moderna. É nesse ambiente que surgem as políticas sociais como mecanismos de Estado para dar respostas aos riscos do capitalismo.

que persistem práticas de produção e reprodução das desigualdades entre mulheres e homens no interior do Estado, que preservam ideologias dominantes da classe burguesa em detrimento dos interesses da classe trabalhadora, isto é, o Estado é parcial, tem lado que determina os lugares dos sujeitos na relação política:

[...] Isso significa que o Estado não é um ator neutro e que as políticas públicas produzidas no interior do seu aparato, mesmo que revestidas de um discurso meramente técnico, refletem uma concepção específica sobre a sociedade e sobre o lugar das mulheres nela (PARADIS, 2014, p. 57).

Sobre opressão e desigualdade sofrida pelas mulheres, que historicamente são naturalizadas, há uma compreensão coletiva de que as condições de exploração são produtos de um destino biológico, contrariando essa lógica Kergoat (2009) afirma:

As condições em que vivem homens e mulheres não são produtos de um destino biológico, mas, sobretudo, construções sociais. Homens e mulheres não são uma coleção – ou duas coleções – de indivíduos biologicamente diferentes. Eles formam dois grupos sociais envolvidos numa relação social específica: as relações sociais de sexo. Estas, como todas as relações sociais, possuem uma base material, no caso o trabalho, e se exprimem por meio da divisão social do trabalho entre os sexos, chamada, concisamente, divisão sexual do trabalho (p. 67).

E assim vem se perpetuando, mesmo com os avanços históricos dos movimentos feministas, assentado nas diferenças sexuais entre homens e mulheres que são utilizadas para criar e manter a subordinação feminina. Portanto, as mulheres se encontram sob a dominação masculina de um lado e do sistema capitalista de outro, materializadas sob vários tipos de exploração e opressão, subjugadas pelo poder do Estado e pelo poder dos homens, que caracterizam o modelo de sociedade patriarcal.

Essa abordagem, portanto, se aproxima da realidade estudada tendo em vista que as mulheres se encontram em condições desiguais no acesso aos espaços de poder e de decisão, por três razões principais: i. As mulheres representam a minoria no quadro funcional e na ocupação dos cargos gerenciais, mesmo tendo seu ingresso em condições de igualdade (concurso público); ii. Esses cargos são hegemonicamente ocupados pelos homens, ou seja, os valores masculinos são determinantes na definição dos sujeitos que ocupam essas funções; iii. E são os próprios homens que detêm a prerrogativa de indicação para os cargos de gestão na estrutura da empresa, visto que esses são considerados como “cargos de confiança”

que requerem dedicação exclusiva e que detêm a autoridade e autonomia para composição do quadro gerencial sob sua responsabilidade.

Ao compreender os conceitos e concepções de Estado, se faz necessário dialogar com a produção teórica acerca de como as relações sociais do trabalho e as desigualdades de gênero estão postas e de como precisam ser enfrentadas.

## 1.2. *Relações sociais do trabalho e as desigualdades de gênero.*

Historicamente os papéis sociais na esfera econômica se definem por meio do sexo. Homens são feitos para o mundo público, e mulheres para o mundo privado. Isso significa que a discriminação em relação ao trabalho feminino continua presente, na medida em que homens e mulheres participam do mundo do trabalho em condições diferenciadas, tanto do ponto de vista da igualdade de oportunidades como de tratamento.

Segundo Hirata e Kergoat (2007), “a divisão sexual do trabalho se organiza por dois princípios: o da separação e o da hierarquização” (p.599). E assim, as relações sociais do trabalho vão se legitimando a partir da concepção de que existe trabalho de homem, ao qual cabe principalmente as atividades produtivas e as atividades públicas, relativas à participação política e à tomada de decisão; e trabalho de mulher, destinadas às atividades da reprodução, como a criação dos filhos e afazeres domésticos necessários à sobrevivência das pessoas. A mulher historicamente foi associada com o mundo natural, e com a emotividade, sendo a maternidade o seu recurso mais importante e que de forma “natural” o trabalho das mulheres são – de menor valor social – enquanto que o trabalho dos homens possui maior valor agregado.

Esses princípios são válidos para todas as sociedades conhecidas, no tempo e no espaço. Podem ser aplicados mediante um processo específico de legitimação, a ideologia naturalista. Esta rebaixa o gênero ao sexo biológico, reduz as práticas sociais a “papéis sociais” sexuais que remetem ao destino natural da espécie. Se os dois princípios (de separação e hierárquico) encontram-se em todas as sociedades conhecidas e são legitimados pela ideologia naturalista, isto não significa, no entanto, que a divisão sexual do trabalho seja um dado imutável (HIRATA; KERGOAT, 2007, p. 599-600).

Outro conceito, de igual importância nos estudos sobre desigualdades, é o conceito de gênero, considerado como uma categoria que se refere ao conhecimento

sobre as diferenças sexuais e que dá significados para as diferenças corporais – biológicas de homens e mulheres. A categoria gênero significa a produção social do masculino e do feminino e das relações de desigualdade e poder existentes entre homens e mulheres, que é determinante para situar as desigualdades nas relações sociais do trabalho. Nesse sentido Hirata; Kergoat (1994, p. 94) afirmam:

[...], entretanto o conceito de gênero (ou de sexo social) é de origem bem mais recente que de classe social. As mulheres em O Capital não têm existência como sexo social, mas fazem parte com outras categorias sociais do exército de reserva industrial. A construção do conceito de gênero data dos anos 70 e os antropólogos e sociólogos que estudaram essa noção fizeram no quadro histórico do movimento das mulheres. As reivindicações desse movimento atestavam a que ponto a exploração conceito chave do marxismo e base da relação antagônica entre as classes era fundamentalmente insuficiente para mostrar a opressão sofrida pela mulher quanto as relações homem/mulher no seio da sociedade.

Nessa perspectiva, entende-se por teoria de gênero um componente das relações sociais fundamentadas nas diferenças existentes entre o masculino e o feminino em que está implícito as relações de poder, base estruturante das desigualdades entre mulheres e homens na sociedade.

[...] O núcleo essencial da definição baseia-se na conexão integral entre duas proposições: o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é uma forma primeira de significar as relações de poder. [...] Frequentemente, a ênfase colocada sobre o gênero não é explícita, mas constitui, no entanto, uma dimensão decisiva da organização, da igualdade e desigualdade. As estruturas hierárquicas baseiam-se em compreensões generalizadas da relação pretensamente natural entre o masculino e o feminino (SCOTT, 1989, p. 21-26).

Portanto, estamos falando como as concepções de estado opressor, patriarcal que refletem nas configurações da sociedade e nas relações de poder, e as estratégias de superação estão em disputa permanente, na medida em que a luta pela igualdade de gênero é uma condição necessária para diminuir as desigualdades entre homens e mulheres e para a construção de políticas públicas inclusivas. Dessa forma, a construção das bases para a igualdade exige uma postura firme do Estado, que esse reconheça as desigualdades de gênero e o papel político das mulheres na construção de políticas públicas não discriminatórias e mais inclusivas, incorporando o tema na agenda institucional (PARADIS, 2014).

Outro apontamento teórico que nos chama a atenção é que a configuração de políticas de Estado com viés de dominação, exploração e opressão das mulheres está assentada na construção do patriarcado e tem importância significativa neste estudo pelo impacto nas relações de poder dentro do aparelho estatal e na reprodução da divisão sexual do trabalho (MATOS; PARADIS, 2014).

Por outro lado, as autoras apontam que o estado vem enfrentando um processo de “despatriarcalização” motivado pela ação política dos movimentos feministas que têm avançado na busca pela igualdade entre homens e mulheres e pela valorização do trabalho feminino. E assim, passamos no tópico a seguir, a apresentação das Políticas Públicas para as mulheres no período delimitado em nossa pesquisa, na perspectiva de situar esse processo de despatriarcalização.

### 1.3. *Políticas Públicas para Mulheres*

A despatriarcalização do estado passa pela construção de espaços para disseminar e colocar na pauta pública as questões de gênero, experiência vivenciada em um passado recente por meio de novos mecanismos de garantia de direitos, como a criação de organismos e planos nacionais de políticas para as mulheres que ocorreram no Brasil nos governos de Lula e Dilma.

Para iniciar nosso diálogo sobre as ações públicas destinadas às Mulheres, nos importa conceituar Políticas Públicas, para tanto recorreremos a Souza (2006):

Não existe uma única, nem melhor, definição sobre o que seja política pública. Mead (1995) a define como um campo dentro do estudo da política que analisa o governo à luz de grandes questões públicas e Lynn (1980), como um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos. Peters (1986) segue o mesmo veio: política pública é a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos. Dye (1984) sintetiza a definição de política pública como “o que o governo escolhe fazer ou não fazer”. A definição mais conhecida continua sendo a de Laswell, ou seja, decisões e análises sobre política pública implicam responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por que e que diferença faz (p. 24).

Segundo Godinho (2004), vale destacar que a forma fragmentada, como está organizada as gestões públicas, dificulta as políticas que dependem de integração entre diversas áreas, como, por exemplo, as políticas de gênero, ou tradicionalmente identificadas como políticas para mulheres. A autora aponta o papel do movimento

feminista a impulsionar a agenda política favorável às mulheres, e assim para resgatar as mulheres como sujeitos das políticas, se faz necessário construir canais de debate definindo prioridades e estratégias para transformar a gestão de políticas públicas de gênero.

Soares (2004) nos alerta sobre o uso da terminologia de Gênero na definição das Políticas para Mulheres:

[...] estamos tratando das relações de poder entre homens e mulheres. O termo *gênero* se refere à construção social da identidade sexual, construção que designa às pessoas diferentes papéis, direitos e oportunidades, de acordo com seu sexo; enquanto o *sexo* se refere às diferenças biológicas entre homens e mulheres. As diferenças de gênero são constituídas hierarquicamente: a construção social do ser homem tem um maior *status* que a construção social do ser mulher. O gênero é um termo relacional, que nomeia a interação entre o masculino e o feminino; portanto, o estudo de um é coadjuvante do estudo do outro. O conceito de gênero é uma categoria de análise de grande poder para explicar as desigualdades entre as pessoas. Não obstante, é apenas parte de uma construção social complexa de identidade, hierarquia e diferença. A raça, a etnia, a classe são outras categorias socialmente construídas que se intersectam com o gênero para determinar a localização social dos indivíduos (p.114).

A autora ainda nos aponta que é fundamental contemplar alguns eixos para elaboração de políticas que enfrentem a desigualdade e superem: a falta de autonomia pessoal e econômica; a desigualdade na divisão sexual do trabalho; o racismo e os preconceitos; e romper com o silêncio e a invisibilidade das vozes das mulheres, e assim favorecer a busca de equidade entre gênero:

[...] garantir a autonomia pessoal e direito ao trabalho, pois a independência econômica é um dos elementos centrais da emancipação das mulheres, do seu direito pleno ao exercício da cidadania. O crescimento da presença das mulheres no mercado de trabalho nas últimas décadas é extremamente positivo, mas ainda se realiza em condições muito desiguais. [...] O racismo e o sexismo são duas formas fundamentais de discriminação que perpassam a sociedade em todas as relações sociais no Brasil: gênero e raça são eixos estruturantes dos padrões de desigualdade e exclusão social. É impossível eliminar esses padrões de desigualdade e exclusão sem enfrentar – *ao mesmo tempo* as desigualdades e a discriminação de gênero e raça; romper o silêncio e ouvir as vozes das mulheres, significa também favorecer a organização e a participação das mulheres, não individualmente, mas das mulheres como sujeitos; mulheres sujeito de direitos, ou seja, é preciso reforçar sua expressão pública para assegurar seus pontos de vista e que suas demandas sejam consideradas (SOARES, 2004, p. 117).

Criar condições concretas, não apenas para o acesso das mulheres em todos os campos profissionais, mas também para a inserção dessas nos diversos espaços de poder e decisão, são ainda grandes desafios para as empresas públicas estatais

de setores compostos por profissões majoritariamente masculina como o setor elétrico. Como resposta a esses desafios, o Programa Pró–Equidade de Gênero e de Raça se apresentou como uma iniciativa capaz de dar voz às mulheres na medida em que se propunha a construir uma nova cultura organizacional na estrutura de gestão de pessoas pautada nos princípios da equidade e da igualdade de oportunidades.

Neste estudo, para contextualizar as políticas públicas para as mulheres, na perspectiva de compreender como se dá o lugar das mulheres na empresa estatal locus de nossa pesquisa, lançamos mão do diálogo com Frey (2010) que nos aponta que as políticas públicas se apresentam em três dimensões – *Polity, Politics, Policy* – que se complementam e interagem permanentemente. A *Polity* está relacionada com a dimensão institucional que envolve o sistema político, orientada pelo sistema jurídico, bem como a estrutura institucional do sistema político administrativo. Portanto, podemos dizer que nesta pesquisa nos interessa saber que o locus é uma empresa estatal, daí a necessidade de reconhecer sua estrutura institucional para então analisar uma outra dimensão que chamamos de *Politics* que se refere ao processo político, em que acontecem as negociações para a tomada de decisão do que o governo escolhe fazer ou não fazer. Essa dimensão nos ajuda a compreender como se dão as desigualdades de gênero na estruturação do estado e na formulação e implementação das políticas e, especialmente, como as mulheres estão inseridas nos espaços de poder e de decisão da empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE. Ao mesmo tempo, ao explorar esse conhecimento, passamos a mobilizar uma outra dimensão da política, conhecida por *Policy* que está relacionada ao operacional, é onde acontece a execução propriamente dita da política pública, o que nos leva a buscar conhecer como foram as políticas públicas para as mulheres no período delimitado neste estudo e se tais políticas tiveram efeitos na estrutura organizacional da empresa locus de nossa pesquisa.

### *1.3.1. As Políticas Públicas para as mulheres dos Governos Lula e Dilma*

Ao conceituar e situar Políticas Públicas, é importante destacar que para ter eficiência, eficácia e efetividade<sup>9</sup>, os governos Lula e Dilma consideraram que elas precisavam ser construídas por meio de mecanismos de participação social. Dessa forma, destacamos neste estudo as Conferências Nacionais de Políticas para as Mulheres como espaços democráticos que ocorreram a nível nacional, de caráter propositivo e deliberativo, oportunizando a descentralização político-administrativa das políticas públicas junto aos governos estaduais e municipais.

Foi nesse contexto que se deu a criação do Programa Pró–Equidade de Gênero e de Raça como uma das Ações Afirmativas na busca de reparação histórica das desigualdades de gênero nas relações de trabalho nas empresas públicas e privadas, a partir da compreensão de que as políticas universais não conseguem dar conta das especificidades das mulheres no mundo do trabalho por várias razões, sejam àquelas relacionadas com os efeitos da divisão sexual do trabalho, que sobrecarrega as mulheres no mundo privado, sejam àquelas relacionadas às condições concretas para que as mulheres possam alcançar postos de poder em igualdade de condições com os homens, a partir de mudanças estruturais nos ambientes de trabalho que valorize a igualdade na diferença.

As Ações Afirmativas nascem do acirramento das tensões que se instalam quando direitos são negados a indivíduos e grupos por suas diferenças e singularidades, reproduzindo a ideia de que todos são iguais (SCOTT, 2005, p. 18). As Ações Afirmativas tiveram destaque nos governos Lula e Dilma que iniciaram com a criação da Secretária Especial de Políticas para as Mulheres e com a implementação de um conjunto de ações de caráter transversal que tinham como objetivo dar visibilidade às demandas das mulheres no bojo das políticas públicas visando torná-las de fato sujeitos de direitos para alcançar a cidadania plena.

Resgatando esse histórico, em 2004 a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres realizou a I Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres – 1ª. CNPM com a participação de 1.787 delegadas, entre essas, as mulheres eletricitárias como

---

<sup>9</sup> Sobre esses conceitos de avaliação de política podemos considerar que eficiência é relação custo/benefício, eficácia é o grau em que o programa atinge seus objetivos e metas e a efetividade são os efeitos positivos no ambiente externo em que interveio (GRUMAN, 2014).

delegadas governamentais. A organização da Conferência mobilizou cerca de 120 mil mulheres nos 27 estados e no Distrito Federal, resultando na construção do I Plano Nacional de Políticas Públicas para as Mulheres (I PNPM)<sup>10</sup>, incorporando a perspectiva de gênero e de raça nas políticas públicas, reconhecendo e enfrentando as desigualdades entre homens e mulheres, negros e negras, no contexto do projeto político da gestão governamental. O Plano foi aprovado por meio do Decreto nº 5.390, de 08 de março de 2005, e nesta ocasião foi instituído o Comitê de Articulação e Monitoramento, organismo de acompanhamento, avaliação e de articulação institucional composto por diversos órgãos de governo (onze ministérios e secretarias especiais) e com representação da sociedade civil por meio dos membros do CNDM<sup>11</sup> (BRASIL, 2005).

O Programa Pró-Equidade de Gênero e de Raça foi, portanto, uma iniciativa do Governo Federal, implementado a partir de 2005, coordenado pela então Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres e tem como objetivo difundir novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional, combater as dinâmicas de discriminação e desigualdade de gênero e de raça praticadas no ambiente de trabalho, assim como promover a igualdade de gênero e de raça no que diz respeito às relações formais de trabalho e à ocupação de cargos de direção.

O Programa foi coordenado pela SPM em parceria com a Secretaria de Promoção de Políticas de Igualdade Racial (SEPPIR), a Organização das Nações Unidas (ONU) Mulheres, e a Organização Internacional do Trabalho (OIT). O Programa, que teve como participantes organizações governamentais e privadas de médio e grande porte do Brasil, desempenhou um papel relevante para a compreensão de dirigentes, empregadoras e empregadores sobre a necessidade de enfrentamento dos entraves à participação de mais mulheres no mercado formal do trabalho, fator essencial para a garantia de seus direitos. Com 10 anos de existência, o Programa Pró-Equidade de Gênero e de Raça amadureceu seus procedimentos e acumulou diversos exemplos de práticas de igualdade no mundo do trabalho formal,

---

10 O I PNPM foi orientado por princípios como a igualdade e o respeito à diversidade, a justiça social, a equidade e a autonomia das mulheres, define metas concretas no sentido da reversão do quadro de desigualdade social enfrentado pelas mulheres. Como resultado da I CNPM foram definidas 239 diretrizes consubstanciadas nas 199 ações.

11 Texto Básico da 4ª. CNPM, 2015, p.6. Disponível em: [www.spm.gov.br/4a-conferencia-nacional-de-politicas-para-as-mulheres](http://www.spm.gov.br/4a-conferencia-nacional-de-politicas-para-as-mulheres). Acessado em: 21.set.2018.

consolidando-se como um modelo de enfrentamento das desigualdades de gênero e de raça para o Brasil e para outros países (ONU, 2016).

Conforme deliberado na 1ª. Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres (CNPМ), em 2007 foi realizada a 2ª CNPM, que envolveu de forma direta 200 mil mulheres de todo o país através das Conferências Estaduais, Municipais e a Distrital. As 2.800 delegadas nacionais sistematizaram as propostas demandadas da sociedade civil e dos órgãos públicos gestores dos Programas e partir das resoluções desta Conferência foi elaborado o II PNPM<sup>12</sup> com o tema “Mais cidadania para mais brasileiras”.

A 3ª. CNPM ocorreu em 2011, participaram 200 mil mulheres brasileiras e 2.125 delegadas nacionais. O III PNPM<sup>13</sup> (2013 – 2015) resultante das deliberações da 3ª. CNPM marcou os 10 Anos da Secretaria de Políticas para as Mulheres. Conforme previsto na 3ª. CNPM, e dando continuidade ao processo de fortalecimento da Política Nacional, em 2016 foi realizada a 4ª. CNPM com o tema “Mais direitos, participação e poder para as Mulheres” que não chegou a publicar o Relatório e nem o IV PNPM.

Nesse contexto, o Programa Pró-Equidade de Gênero se configura como uma ação transversal que buscou materializar os princípios e estratégias dos debates em torno das edições do PNPM. No tópico a seguir, vamos apresentar o Programa na ELETROBRAS/ELETRONORTE, com a perspectiva de corroborar com o objeto central dessa pesquisa, na medida em que delimitamos o período de implementação do Programa (2005 – 2015) como um marco para analisar o lugar da mulher na empresa.

---

12 O II PNPM tem como princípios norteadores: igualdade e respeito à diversidade, de equidade, de autonomia das mulheres, de laicidade do Estado, de universalidade das políticas, de justiça social, de transparência dos atos públicos e de participação e controle social que serão operacionalizados POR MEIO seguindo 15 diretrizes. O Plano se apresenta com 11 capítulos e/ou eixos de atuação e 394 ações. In [www.spm.gov.br/assuntos/pnpm/publicacoes/pnpm-2013-2015-em-22ago13.pdf](http://www.spm.gov.br/assuntos/pnpm/publicacoes/pnpm-2013-2015-em-22ago13.pdf). Acessado em: 21.set.2018 .

13 O III PNPM como um plano nacional, reafirma os princípios orientadores da Política Nacional para as Mulheres: autonomia das mulheres em todas as dimensões da vida; busca da igualdade efetiva entre mulheres e homens, em todos os âmbitos; respeito à diversidade e combate a todas as formas de discriminação; caráter laico do Estado; universalidade dos serviços e benefícios ofertados pelo Estado; participação ativa das mulheres em todas as fases das políticas públicas; e transversalidade como princípio orientador de todas as políticas públicas. SPM 3ª.CNPM. Disponível em <http://www.compromissoeatitude.org.br/plano-nacional-de-politicas-para-as-mulheres-2013-2015-spm-pr-2013/> Acessado em: 21.set.2018.

### 1.3.2. O Programa Pró-Equidade de Gênero e de Raça na ELETROBRAS/ELETRONORTE

Cumprindo as diretrizes do Plano: Brasil um País de Todos – Participação e Inclusão social, lançado em 2003; em julho de 2004, o Ministério de Minas e Energia e Empresas Vinculadas participam da I Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres – CNPM com suas delegadas governamentais.

Seguindo as deliberações da I CNPM a 1ª mulher Ministra de Minas e Energia – Dilma Rousseff, recomenda a criação dos Comitês Permanente para as Questões de Gênero do Ministério de Minas e Energia e Empresas Vinculadas, representando um marco histórico na introdução dessas questões nas empresas públicas estatais.

O Comitê iniciou com 10 entidades e em 2014 já eram 21 entidades: o MME e suas empresas vinculadas: Centro de Pesquisas de Energia Elétrica (CEPEL), Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (CHESF), Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica (CGTEE), Centrais Elétricas Brasileiras S.A (ELETROBRAS), Centrais Elétricas do Norte do Brasil S. A. (ELETRONORTE), Eletrosul Centrais Elétricas S.A. (ELETROSUL), Eletrobras Termonuclear S.A (ELETRONUCLEAR), Furnas Centrais Elétricas S/A (FURNAS), Itaipu Binacional (ITAIPU); as federalizadas: ELETROBRAS Distribuidora Acre (ELETROACRE), ELETROBRAS Distribuidora Alagoas (CEAL), ELETROBRAS Distribuidora Amazonas Energia, ELETROBRAS Distribuidora Boa Vista Energia, ELETROBRAS Distribuidora Piauí (CEPISA), ELETROBRAS Distribuidora Rondônia (CERON), Petróleo Brasileiro S.A (Petrobras), Petrobras Transporte S.A. (TRANSPETRO), BR Distribuidora, Liquigás; Serviço Geológico Brasileiro (CPRM).

Em setembro de 2010, ocorre o lançamento oficial dos “Princípios de Empoderamento das Mulheres, Igualdade significa negócios”, no Brasil, na presença do então Presidente Luis Inácio Lula da Silva, 07 Ministros, 02 Ministras brasileiras e da Ministra do Paraguai e do representante do Pacto Global<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Os Princípios de Empoderamento – Igualdade Significa Negócios tem como objetivo empoderar as mulheres para que participem integralmente de todos os setores da economia e em todos os níveis de atividade econômica é essencial para: • Construir economias fortes; • Estabelecer sociedades mais estáveis e justas; • Atingir os objetivos de desenvolvimento, sustentabilidade e direitos humanos internacionalmente reconhecidos; • Melhorar a qualidade de vida para as mulheres, homens, famílias

Das 174 Empresas no Mundo engajadas nos *Princípios de Empoderamento*, o Brasil se encontrava em 2º lugar com 27 empresas. Dessas, 15 eram empresas públicas estatais, e 11 empresas vinculadas ao Ministério de Minas e Energia - MME. Os resultados alcançados por essas empresas com as ações do Programa Pró-Equidade, as credenciou a participarem do evento de comemoração do 1º. ano dos Princípios de Empoderamento das Mulheres do Pacto Global em março/2010 na cidade de Nova Iorque, como reconhecimento dos compromissos assumidos com a pauta das mulheres no mundo do trabalho, oito empresas do MME participaram, entre elas a ELETROBRAS/ELETRONORTE.

A ELETROBRAS/ELETRONORTE, aderiu a 1ª edição do Programa por meio da Portaria nº 39 de 22 de setembro de 2005/SPM/PR, com o compromisso de desenvolver ações voltadas para a institucionalização do recorte de gênero na Empresa em âmbito interno e externo introduzindo novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional visando alcançar a equidade de gênero nas relações de trabalho, reafirmando seus compromissos como empresa pública com a promoção da igualdade entre mulheres e homens inscrita na Constituição Federal de 1988 (ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2006, p.4).

Para afirmar o compromisso com a implementação do Programa, as empresas signatárias deveriam assinar um termo de adesão voluntária e preencher um formulário destinado a levantar informações sobre o perfil da organização e de seu quadro funcional, quanto aos aspectos mais relevantes que possibilitassem a construção de um diagnóstico e posteriormente a elaboração de um Plano de Ação seguindo um Guia Operacional definindo diretrizes, indicadores e metas visando enfrentar as eventuais situações de desigualdades, tendo como objetivo principal promover a equidade de gênero e de raça no âmbito de suas relações de trabalho.

A orientação governamental por meio da recomendação do Ministério de Minas e Energia foi de fundamental importância para que o tema “equidade de gênero” fosse

---

e comunidades e • Impulsionar as operações e as metas dos negócios. O Pacto Global das Nações Unidas (UNGC) e a ONU Mulheres elaboraram, em um processo consultivo internacional que incluiu várias partes interessadas, uma “perspectiva de gênero” por meio da qual os negócios podem investigar e analisar as atuais iniciativas, metas e práticas de elaboração de relatórios. Disponível em [http://www.onumulheres.org.br/wpcontent/uploads/2016/04/cartilha\\_ONU\\_Mulheres\\_Nov2017\\_digital.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wpcontent/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf). Acessado em: 23.set.2019.

incorporado no cotidiano das relações de trabalho em um ambiente construído historicamente por homens por se tratar de uma empresa de engenharia. Uma das barreiras enfrentadas na construção das bases para implementação do programa foi a compreensão de que não havia desigualdades e nem discriminação de gênero por se tratar de uma empresa pública cujo ingresso das pessoas é por meio do concurso público.

Para o tratamento desse tema, “equidade de gênero”, três estratégias de ação foram importantes: a primeira estava relacionada com os espaços coletivos de diálogo por meio das agendas formais do Comitê de Gênero, composto por homens e mulheres das diversas áreas cujos processos operacionais estavam em consonância com as diretrizes do Programa definidas no seu Guia Operacional. A segunda foi garantir que a coordenação do Comitê Gênero e do Programa estivesse vinculada ao Presidente da empresa. Isso permitiu que houvesse maior participação de toda a governança e a tomada de decisão fosse mais célere. E a terceira foi reorganizar a pauta do 8 de março, no interior da empresa, que tradicionalmente era comemorado com mensagens de elogios às mulheres com entrega de “rosas”.

A partir da adesão ao Pró-Equidade, o 8 de março passou a ser um momento de reflexão com uma programação construída pelo coletivo do Comitê de Gênero e os temas para debate viriam reforçar o Plano de Ação do Programa. Complementando essa agenda, a Campanha dos 21 Dias de Ativismo pelo Fim da Violência contra as Mulheres foi incorporada no calendário institucional em que foram priorizados temas relacionados com as violências no trabalho.

A constituição formal do Comitê Permanente para as Questões de Gênero por meio de Resoluções de Diretoria, <sup>15</sup>com status de organismo interno, foi importante não apenas como um espaço de representatividade das mulheres, mas também para que os Planos de Ação fossem construídos com e para as mulheres. Inicialmente foi composto por 09 (nove) mulheres e 02(dois) homens, todas e todos integrantes do quadro efetivo da empresa, representantes de áreas estratégicas como: Diretoria Financeira, Educação, Comunicação, Ouvidoria, Assessorias das Diretorias de Gestão e Comercialização. Convém destacar que as empresas do setor Eletro-

---

<sup>22</sup> (RD-0087/2005 de 02.03.2005 e RD-0247/2006 de 04.05.2006). Disponível em <http://intranet.eln.gov.br/indice.html> Acessada em: 19.set.2019.

energético-mineral não possuíam até o momento de criação do Comitê Permanente, uma cultura de avaliar as suas políticas, normas internas e indicadores da dimensão social com a perspectiva de gênero para identificar as desigualdades vividas pelas mulheres no ambiente organizacional. Esse organismo interno contribuiu decisivamente para que as ações de equidade de gênero nas empresas passassem a ter tratamento focal.

Diante do caráter transversal das ações, esse organismo interno estava representado em toda a empresa por meio de seus oito Subcomitês Regionais nos estados da Amazônia Legal e foram formados por vários processos empresariais, tais como: Gestão de Pessoas, Desenvolvimento e Educação, Comunicação Empresarial, Ouvidoria, Comissão de Ética, entre outras. Além da composição formal pensada de maneira transversal, as ações do Programa foram acompanhadas pela Coordenação do Comitê e Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, que prestava contas diretamente ao Diretor-Presidente e havia disponibilidade de recursos materiais e humanos para a execução de suas atribuições, por meio de uma Equipe Técnica capacitada pela ELETROBRAS/ELETRONORTE.

Nas três primeiras edições do Programa, os esforços se concentraram em ações educacionais com a realização de oficinas temáticas envolvendo equipes de trabalho e gestores/as. A partir daí, foi desencadeado uma série de processos para garantir a sua implantação, reafirmando o seu compromisso em promover mudanças de caráter institucional e cultural. Para tanto foi de fundamental importância construir o diagnóstico institucional, por meio de um instrumento oficial a “Ficha Perfil”, que apontou algumas fragilidades no sistema de dados da força de trabalho quanto os aspectos de gênero, de raça e de etnia. Destacamos alguns mais relevantes para nosso estudo: i. a inexistência da identificação do nível de qualificação das Mulheres e dos homens; ii. ausência de temáticas relativa aos temas transversais no Plano Diretor de Educação (PDE); iii. inexistência de informações corporativas das mulheres quando se trata de saúde e segurança no trabalho; iv. necessidade de fortalecimento e maior disseminação dos mecanismos de enfrentamento às práticas discriminatórias e preconceituosas.

Nas três edições seguintes, o foco foi nas mudanças estruturais, alterando normativos e garantindo maior mobilidade das mulheres nos diversos espaços de trabalho.

Nessa trajetória, é importante ressaltar os avanços do II PNPM lançado em 2008, que introduziu na pauta de debate governamental a questão das desigualdades de gênero nos espaços de poder, conforme Livro II PNPM (BRASIL, 2008, p.23):

Quanto aos novos eixos estratégicos aprovados na II Conferência, a grande inovação foi o destaque dado à participação das mulheres nos espaços de poder, como objeto de políticas públicas orientadas para a igualdade de gênero. O tema, também incluído entre os objetivos da II CNPM para debate e avaliação, ganhou a relevância de uma área de atuação específica da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres e do governo federal, dada à amplitude do próprio conceito de “poder” e da sua centralidade no âmbito das relações de gênero – que têm na desigualdade uma das suas marcas mais sensíveis e evidentes.

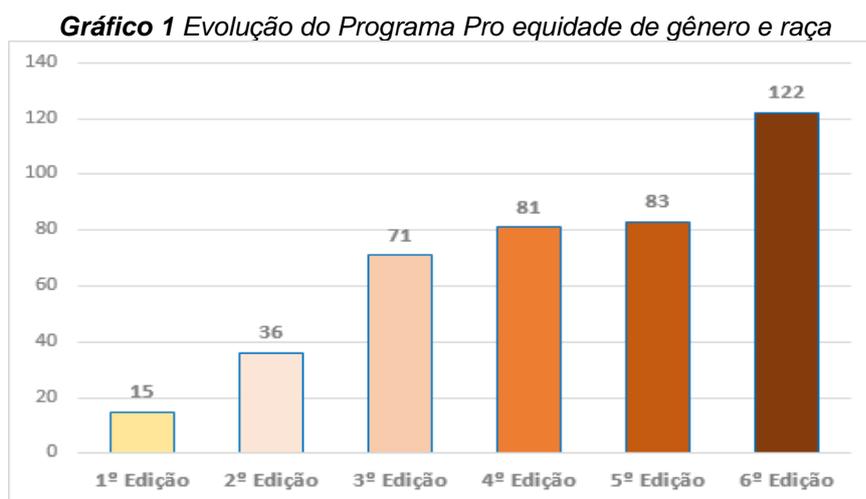
Esse debate permitiu que a transversalidade de gênero permeasse as discussões internas quanto a ascensão funcional, ocasião em que foi proposto no Plano de Ação da 4ª edição do Programa um “estudo da função gerencial” para que pudesse ser definidas metas empresariais para ocupação desses cargos. Por razões de ordem externa, os estudos não tiveram os resultados esperados.

Com essa perspectiva de se concretizar o enfrentamento a essas desigualdades, a marca da II CNPM de 2007 “Mais cidadania para mais mulheres”, o Programa Pró-Equidade de Gênero e de Raça foi uma das principais ações do II PNPM, capítulo primeiro, intitulado “Autonomia econômica e igualdade no mundo do trabalho, com inclusão social”. Para tanto as ações do Programa foram orientadas com base em três pilares: a) Promoção da cidadania e combate à discriminação no trabalho de mulheres e homens; b) Compromisso das Instituições (organizações) com a equidade de gênero (priorizando gestão de pessoas e a cultura organizacional da instituição); c) Difusão de práticas exemplares entre as organizações.

O Programa previa a avaliação a partir da data de pactuação do Plano de Ação quanto ao cumprimento dos compromissos assumidos, levando-se em conta critérios e metodologias estabelecidas pela empresa junto ao Comitê de Gestão e

Monitoramento do Pró-Equidade de Gênero<sup>16</sup> e as entidade que cumpriram suas metas pactuadas receberam o “Selo Pró-Equidade de Gênero”, que foi divulgado nacional e internacionalmente por meio eletrônico e mídia espontânea. A empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE foi uma das empresas do setor elétrico agraciada com o “Selo Pró-Equidade de Gênero” por cinco edições consecutivas.

Ao longo dos 10 anos do Programa participaram 191 organizações diferentes, tanto públicas como privadas. Na 5ª edição foram atingidos novecentos e quarenta mil trabalhadores e trabalhadoras. Na 6ª edição, o número de envolvidos ultrapassou 1 milhão e cem trabalhadores/as. A participação das organizações se deu em ordem crescente acompanhando a evolução das edições do Programa:



Fonte: ONU (2016)<sup>17</sup>.

Para fins da análise desta pesquisa, vale questionar se houve ou não impacto e em que níveis as ações do Programa contribuíram para uma ampliação na ocupação dos espaços de poder e decisão pelas mulheres na empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE.

Das 15 empresas que formalizaram adesão desde a 1ª Edição, 14 eram do setor eletro energético do Sistema Petrobras e Sistema Eletrobras, sendo a

<sup>16</sup> Composto por especialistas nas áreas do conhecimento relacionado com gênero e mundo do trabalho e representantes das instituições governamentais, organismos internacionais, organizações não governamentais e sociedade civil, com a finalidade de assessorar a coordenação e a gestão do Programa Pro Equidade.

<sup>17</sup> Disponível em: [http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/proequidade\\_para-site.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/proequidade_para-site.pdf). Acessado em: 12. ago.2019

ELETOBRAS/ELETRONORTE uma das protagonistas de implementação do Programa, dentre as empresas do setor elétrico que por orientação governamental participaram de todas as Edições.

Segundo o Relatório Final da 5ª Edição do Pró-Equidade de Gênero e de Raça (2013 a 2015), esse período foi marcado por uma série de avanços nos direitos das trabalhadoras brasileiras dentro e fora da ELETOBRAS/ELETRONORTE, dentre os quais destacamos aquelas que de certa forma teve significativa influência na conciliação entre trabalho e família, na visibilidade e reconhecimento da força de trabalho feminina na empresa, bem como na ampliação da inserção de mais mulheres nas áreas tradicionalmente ocupadas por homens:

- Extensão da licença-maternidade para 180 dias;
- Redução de duas horas da jornada de trabalho no período de aleitamento materno;
- Construção corporativa do perfil racial e de gênero da Força de Trabalho;
- Utilização de linguagem e imagem inclusivas na comunicação empresarial;
- Construção e adaptação de vestiários e banheiros femininos nas plantas das usinas e subestações;
- Contratação de mulheres terceirizadas em postos tradicionalmente masculinos como motoristas e vigilantes;
- Reconhecimento da união homoafetiva para concessão de benefícios aos dependentes.

Ainda sobre os grandes desafios enfrentados na implementação do Programa em uma empresa com as características da ELETOBRAS/ELETRONORTE, comungamos da análise da ONU MULHERES, quando nos diz que:

[...] Os desafios ainda encontrados são aqueles referentes à própria estrutura sexista e racista ainda vivenciada na sociedade de modo geral e que se perpetua no mercado de trabalho. O Programa encontra barreiras, por exemplo, ao incidir no cerne da divisão sexual do trabalho que se mantém, seja na perpetuação da divisão salarial que prejudica aumento no rendimento das mulheres, e em maior grau das mulheres negras; seja na ocupação de espaços nas organizações que destina lugares específicos às mulheres, dificultando a sua ocupação e promoções em cargos de poder e liderança; seja no preconceito vivenciado pelas mulheres em função da maternidade e pelos estereótipos de gênero que se reproduzem no mercado de trabalho. Neste cenário da divisão sexual do trabalho cabe destacar algumas limitações bastante específicas, como a dificuldade em aumentar a

participação das mulheres negras nas diversas atividades das organizações e nos espaços de poder, bem como o de refletir de maneira mais ampla sobre as necessárias mudanças de rendimento das mulheres, não apenas para as mulheres que possuem alta escolaridade, mas para todas as mulheres, em diferentes níveis e setores, visando à valorização das diversas atividades por elas realizadas (ONU, 2016, p.81).

A efetividade das ações para a redução das desigualdades de gênero no mundo corporativo passa pelo reconhecimento do seu caráter estrutural que permeia todos os processos empresariais. A lógica de que o trabalho feminino é a continuidade do trabalho doméstico e, portanto, tem menos valor no mercado, é muito mais presente em ambientes construídos historicamente por homens como as empresas de engenharia, naturalizando as desigualdades de gênero tanto em nível de ocupação de espaços de poder como de remuneração.

Sobre esses desafios apontados na análise da ONU Mulheres quanto a implementação do Programa, podemos considerar que eles persistem na realidade da ELETROBRAS/ELETRONORTE com maior ou menor intensidade na vida das mulheres conforme algumas falas das entrevistadas:

*[...] na verdade eu não participei muito do programa porque estava lá ralando, não que isso não fosse um trabalho, mas a prioridade era (outra), [...] eu já saí daqui 4 horas da manhã, você sabe disso, [...] para fazer um trabalho para o outro dia [...]* (ENTREVISTADA 9)

*[...] eu lembro bem isso, então isso é uma coisa que para mim contribuiu, por exemplo, uma coisa que eu talvez mais tarde, talvez não sei se a coisa de eu me engajar num programa desse, então talvez para mim teve um efeito, [...], mas na engenharia não [...] as coisas ali são meio impenetráveis, eu digo assim meio impenetráveis, eu não sei te explicar* (ENTREVISTADA 9)

*[...] eu acho assim, o programa foi muito importante, ele veio dizer assim, as mulheres existem, elas são importantes, elas estão contribuindo talvez igual ou mais, acho que abriu isso, outra coisa, outro dia, o meu chefe, eu não sei se ele falou brincando ou não, mas ele, tinha um indicador o MUGER no CMDE, agora acho que não tem mais no próximo (PNG), retiraram. [...] retiraram, ele brincou que eu era a cota, ele falou, ah [...] você é a cota, ah eu falei eu sou a cota? Aí ele ficou me olhando assim, ficou calado, então assim, eu fiquei assim, uai, será que ele está comigo aqui, porque ele quer cumprir essa cota e ficar bem, ou será que ele, realmente, eu fiquei sem saber se era pela minha capacidade profissional, ou eu era um número para ele, entendeu? Eu fiquei sem saber, eu fiquei olhando aí, mas eu achei uma pena terem tirado esse indicador, porque a gente precisa acompanhar isso, eu acho que precisa investir, eu acho que tem muitas mulheres que fogem realmente dessa questão* (ENTREVISTADA 1).

Como podemos perceber na visão das mulheres sobre a importância do Programa para as mudanças necessárias nas relações de trabalho, existem pontos positivos a se considerar como por exemplo a inclusão do Indicador de Gestão MUGER – Cargos de gerência ocupados por mulheres no rol de indicadores

corporativos – PNG 2018-2022 acompanhado por meio do Contrato de Metas de Desempenho Empresarial (CMDE)<sup>18</sup>. Todavia persistem desafios a serem alcançados para romper barreiras até do ponto de vista pessoal. A questão é: como potencializar um maior engajamento das mulheres e principalmente das mulheres gestoras ou que almejam esse espaço de poder?

Vale ressaltar que na maioria das falas das entrevistadas não há significativa referência, não apenas ao Programa, mas também, ao conjunto de avanços relatados quanto às políticas para as mulheres do período delimitado em nosso estudo. Entretanto não reconhecer a importância do PPEGR para as mudanças necessárias no ambiente de trabalho, não significa subestimar a eficácia da política pública. Podemos considerar que esse fato tenha se dado em decorrência do roteiro das entrevistas não ter se atentado a focalizar de forma mais efetiva o olhar dessas mulheres sobre os limites, avanços e impactos dessas políticas em seu cotidiano, tendo sido priorizado ouvir o relato de cada uma delas sobre sua trajetória como mulher na sociedade, na empresa e como elas veem esses espaços de poder e decisão como um lugar para as mulheres.

Contudo, é ímpar considerar também que essa pouca ênfase ocorra pelo fato de que, mesmo que o Programa e as demais políticas públicas relatadas tenham impulsionado o compromisso de criar melhores condições para que a presença das mulheres no mundo do trabalho não se faça num ambiente de discriminações e sim de igualdade de oportunidades com equidade, é preciso que se faça de modo cooperativo e processual, o que exige a participação e o envolvimento de toda a sociedade na construção de um mundo do trabalho mais digno, humano e sem discriminações e impedimentos para a autonomia econômica, reconhecimento e igualdade social para as mulheres (BRASIL, 2016). Ou seja, os limites não apenas no Programa como das políticas para mulheres em geral, é que se fazem necessárias mudanças mais estruturais no Estado para formulação de políticas que tenham impactos mais efetivos no cotidiano das relações sociais do trabalho e das desigualdades de gênero.

---

<sup>18</sup> Disponível em: <https://eletrobras.com/pt/Paginas/Plano-Diretor-de-Negocios-e-Gestao.aspx>. Acessado em: 23.set.2019.

Esse capítulo apresentou algumas contribuições teóricas sobre a instituição estatal, bem como conceitos e concepções de políticas públicas, especialmente as políticas para mulheres, e a trajetória dessas políticas no Brasil, com destaque à implementação do Programa Pró–Equidade de Gênero e de Raça pelas empresas públicas estatais, oferecendo subsídios para compreender as relações sociais do trabalho, relações de poder e desigualdades de gênero, presentes no sistema capitalista de produção. Abordou também as relações de dominação, exploração e opressão, a divisão sexual do trabalho, o patriarcado e como as desigualdades e as violências de gênero se reproduzem no ambiente estatal, que possibilitará uma reflexão crítica analítica acerca das relações sociais do trabalho na empresa estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE e qual o lugar destinado as mulheres nas estruturas de poder e decisão.

Tendo por objeto de estudo o lugar das mulheres na empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE, fundamentada nessas abordagens teóricas, nos importa no capítulo a seguir, apresentar um pouco da história do setor elétrico brasileiro, e quais os limites e avanços da inserção das mulheres nesse setor. Para isso será correlacionado o período delimitado dessa pesquisa com o PNPM e o PPEGR, no sentido de corroborar com a análise das relações sociais do trabalho e as desigualdades de gênero e quais desafios são impostos às mulheres na ocupação dos espaços de poder e decisão.

## **CAPÍTULO 2. O SETOR ELÉTRICO ESTATAL, AS RELAÇÕES SOCIAIS DO TRABALHO E AS DESIGUALDADES DE GÊNERO.**

Nesse capítulo, apresentaremos uma narrativa histórica do setor elétrico brasileiro com foco no setor estatal e a contribuição do Sistema Eletrobras para os programas de desenvolvimento do país, bem como a caracterização das profissões majoritárias no setor. Será apresentado ainda o perfil do corpo funcional da ELETROBRAS/ELETRONORTE situando as desigualdades de gênero nos espaços de poder e de decisão e o nível de qualificação das mulheres eletricitárias.

Para tanto, organizamos esse capítulo em tópicos: 2.1. O setor elétrico brasileiro e o Sistema ELETROBRAS; 2.2 Características das profissões no setor elétrico; 2.3. Perfil do Corpo funcional ELETROBRAS/ELETRONORTE 2005 a 2015; 2.4. Dados das Desigualdades de Gênero: Espaços, escolaridade e treinamento.

### *2.1. O setor elétrico brasileiro e o Sistema ELETROBRAS.*

Nosso ponto de partida foi levantar um histórico dos primórdios da indústria elétrica no Brasil, para tanto, vale ressaltar dois episódios considerados marcos do setor elétrico: a implantação em junho de 1883 do primeiro sistema de iluminação pública na prefeitura de Campos no Rio de Janeiro; e segundo, em setembro de 1889 foi colocada em operação a primeira hidrelétrica do país em Juiz de Fora - Minas Gerais, feita por uma empresa americana para geração de energia a uma indústria, que vendia o excedente para a Prefeitura de Juiz de Fora para utilização na iluminação pública da cidade. Tais episódios demonstram que o surgimento da eletricidade no Brasil se deu ligada intrinsecamente a um modelo de interesses de difusão e criação de novos mercados para as grandes corporações (GONÇALVES, 2007, p.151).

No decorrer dos anos de 1890, os grandes centros começam a despontar no Brasil, tornando-se demandantes de serviços como transporte, iluminação, telefonia, entre outros, e considerando o adensamento populacional, amplia a possibilidade de lucratividade, o que estimula e mobiliza a iniciativa empresarial privada (GONÇALVES, 2007).

O grande mercado brasileiro fez com que viesse ao Brasil grupos econômicos como a AMFORP e a *Ligth que* dominaram por muitos anos os serviços de eletricidade nos principais centros consumidores do Brasil (GONÇALVES, 2007).

Assim, nos aponta GONÇALVES (2007):

[...] o processo de organização da indústria elétrica brasileira, seguia a dinâmica de centralização industrial nos grandes centros de carga, como predomínio de dois grupos estrangeiros *Ligth* e AMOFORP, e nas regiões pouco atrativas empresarialmente, especificamente o interior a expansão se dava de forma descentralizada em muitas pequenas empresas [...] Este último dado é prova da hegemonia das duas empresas na venda de serviços de eletricidade nos anos 20, 30 e 40, pois estas detinham as grandes capitais e grande parte do interior do Sudeste brasileiro (GONÇALVES, 2007, p. 188).

Contudo, a grande depressão destruiu o liberalismo clássico, e o Brasil estava na época com uma economia centrada na exportação de produtos primários, como o café, e assim, sofreu todos os impactos da crise nos países centrais, estremecendo as relações de poder interno:

[...] Os grupos políticos no poder começaram a modificar os órgãos governamentais e a inovar na esfera da política econômica financeira.... eles tiveram condições para encaminhar novas diretrizes governamentais. (IANNI, 1996, p. 30-31 apud GONÇALVES, 2007, p. 191).

Tais mudanças de rumo são manifestadas por Getúlio Vargas em 1931, momento em que o governo federal suspende as transferências de cursos e quedas d'água à particulares para fins de exploração, passando os bens naturais a serem integrantes dos bens da União, centralizando no governo federal o poder sobre esses bens, e não mais nos estados e municípios, manifestando que representava o interesse de um desenvolvimento econômico ligado aos objetivos empresariais nativos (GONÇALVES, 2007).

GONÇALVES (2007) destaca ainda que entre as décadas de 1940 e 1950 o Brasil começou a experimentar situações de escassez de eletricidade, que resultaram em longos períodos de racionamento, e as empresas utilizavam o expediente da escassez para forçar o governo a avalizar os empréstimos para os seus investimentos.

Portanto, cada vez mais se fazia necessário que houvesse um maior engajamento do Estado na produção, e essa foi a solução encontrada para sustentar o desenvolvimento da indústria de infraestrutura na maioria dos países capitalistas. E assim, a partir de 1950, inicia-se a organização de um sistema de geração,

transmissão e distribuição de energia com operação centralizada e fundada numa perspectiva de expansão, e, na medida que esse sistema avançava no interior, proporcionava serviços de boa qualidade, como também, obtinha melhor produtividade do sistema.

E assim o Brasil elabora um plano considerado como horizonte para 10 anos, que deveria combinar necessidades energéticas com as macro políticas econômicas regionais, estimulando a expansão do parque de geração; a integração das regiões por um sistema de transmissão; e a quantidade de investimento para dar conta do que se estabelecia, esse é um marco na indústria elétrica brasileira, alinhada ao modelo Keynesiano<sup>19</sup> de desenvolvimento.

GONÇALVES (2007) destaca quatro projetos encaminhados ao Congresso Nacional nesse período que traduzem os elementos que se transformaram no paradigma de planejamento e organização da indústria elétrica dos 40 anos subsequentes: 1. Projeto de criação do Imposto Único sobre Energia Elétrica (IUEE), que estabelecia que os recursos arrecadados fossem destinados exclusivamente à aplicação em empresas estatais; 2. Projeto que definia os percentuais em relação à receita total do imposto a cada uma das esferas governamentais; 3. Projeto que visava institucionalizar o planejamento da eletricidade para o país, o que hoje se conhece por Plano Decenal do Setor Elétrico Brasileiro, chamado à época de Plano Decenal da Eletrificação; e em destaque para esse nosso estudo é o item 4. Projeto de criação da ELETROBRAS, empresa que já era concebida como uma *holding* com a finalidade de gerenciar empresas e empreendimentos do governo.

Importa, considerar nessa abordagem histórica que o setor elétrico, especialmente, a empresa ELETRONORTE, tem em sua origem um comando composto por militares de altas patentes e de perfil produtivo e profissional, com

---

<sup>19</sup> Keynesianismo é uma **teoria econômica que se opõe ao Liberalismo**, pois defende a intervenção do Estado no controle da economia nacional, com o intuito de fazer o país atingir o pleno emprego. Esta doutrina político-econômica foi criada pelo economista inglês **John Maynard Keynes** (1883 - 1946) como uma alternativa ao modelo liberalista, que atingiu o seu ápice no final da segunda década do século XX, quando ocorreu a famosa **Crise de 1929**. [...]O keynesianismo é o oposto do neoliberalismo. Este último, assim como o liberalismo clássico, defende a baixa participação do Estado na economia, enquanto que o primeiro prevê a intervenção do Estado em assuntos que as empresas privadas negligenciam. Disponível em: <https://www.significados.com.br/keynesianismo/>. Acessado em: 06. ago. 2019.

presença prioritária das profissões ligadas as engenharias, e assim com forte influência e marca do patriarcado. O que consideramos ímpar para construir uma análise fundamentada de análise do lugar e papel das mulheres na empresa.

Gonçalves (2007) nos ajuda a compreender como a forma de consolidação da organização estatal do setor elétrico brasileiro é marcada fortemente pela sua origem no período militar:

[...] o estado só tem sentido enquanto espaço de poder, e em uma sociedade de classes, a luta política entre as classes acontece pela disputa deste espaço. Onde classes e segmentos de classes realizam alianças para a obtenção e preservação do espaço estatal. No período militar, no caso específico da expansão da indústria elétrica de geração, transmissão e distribuição, o estado brasileiro foi capaz de instaurar e unificar os interesses das classes dominantes ao dividir em segmentos de atuação para acumulação os capitais internacionais e nacionais. [...] assim o governo militar implantou um planejamento econômico com estratégia sistemática e coerente de medidas tendentes à criação de ordem dentro da qual operou aquilo que se convencionou chamar de forças do mercado (GONÇALVES, 2007, p. 230).

Essa origem sob o comando de militares, aparece nas falas das entrevistadas, conforme trechos a seguir:

*[...] eu gosto muito estudar cultura organizacional, [...] então tinha aqueles militares com faixas e tratores dizendo o progresso chegou, coisas assim, eu achei aquilo muito forte, foi na época que eu não mexia com cultura, eu só fui mexer depois e depois repensando isso, até a forma que as diretorias se estruturavam que agora o CSC tá tentando mudar, mas esse negócio da DO fazer todo dentro dela, né, ela operava, mantinha, fazia a compra, assim, gestão de pessoas, tudo, isso é uma forma dos Militares se organizarem, cada comando, todo tem que rodar ali dentro, cada comando. [...] então isso é um dos resquícios, a questão de cada diretoria, a gente brincava de que cada diretoria é uma empresa diferente, mas esta é assim, porque cada um tem que funcionar sozinho, em tempo de guerra, [...] percebo muito, muito, muito focada em pessoas específicas, eu conheço muito dos assistentes, dos diretores, (que) trabalhavam com militares e ainda reproduzem (a cultura militar) (ENTREVISTADA 1).<sup>20</sup>*

A Entrevistada 1 nos aponta a influência dessa origem na cultura organizacional da empresa e na sua dinâmica de organização interna comparando cada estrutura de governança como um comando à parte, ou seja, os poderes são independentes. Enquanto que a entrevistada 3, destaca o forte modelo hierarquizado nas relações de

---

<sup>20</sup> Siglas citadas pela entrevistada: PCR – Plano de Carreira & Remuneração (Documento disponibilizado pela empresa para a Pesquisadora) CSC – Centro de Serviço Compartilhado - MANUAL DE ORGANIZAÇÃO Anexo 3 - Atribuições das Áreas DIRETORIA DE GESTÃO CORPORATIVA ((Documento disponibilizado pela empresa para a Pesquisadora). DO – Diretoria de Operação - - MANUAL DE ORGANIZAÇÃO Anexo 3 - Atribuições das Áreas DIRETORIA DE GESTÃO CORPORATIVA ((Documento disponibilizado pela empresa para a Pesquisadora).

poder com a presença dos militares na gestão da empresa quando da sua criação, como veremos no relato a seguir:

*[...] uma coisa que nunca saiu da minha mente foi como eram os engenheiros, como os engenheiros achavam que eram tudo pra essa empresa, a cultura na época do governo militar era que “o doutor fulano de tal” o doutor, o doutor, os engenheiros tudo tinha na porta assim o nome deles e “doutor fulano de tal” engenheiro, a secretária ligava, eles não faziam ligação, o engenheiro fulano de tal vai falar, isso naquela época, essas pessoas todas já quase nenhuma estão aqui, a maioria já foi embora [...] dessa hierarquia militar, vinha, todos, a maioria dos gerentes aqui dentro tinha uma patente, tinha, o coronel que era o do serviços gerais, aí tinha o outro coronel não sei o que, o outro capitão não sei o que, aí quando inclusive quando o coronel saiu um tenente eu acho, sargento, então assim, patente sempre estiveram presentes aqui dentro, naquela época né (ENTREVISTADA 3).*

Vale ressaltar ainda nessa abordagem histórica do setor, o crescimento da indústria de alumínio com a atuação do ALBRAS, ALUNORTE, ALUMAR, ALCOA, ALCAN, que estimulam a construção de mais uma Hidrelétrica – a de Tucuruí, que se constitui como um exemplo da utilização da indústria elétrica brasileira, considera-se que a criação da ELETRONORTE em 1973, tinha por finalidade exclusiva à construção dessa hidrelétrica. Essas empresas eletrointensivas celebraram contratos de compra da eletricidade estatal com prazo de 20 anos.

Importa, identificar a ELETRONORTE, como uma concessionária de serviço público de energia elétrica, sociedade anônima de economia mista, subsidiária das Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – ELETROBRAS, subordinadas ao Ministério de Minas e Energia (MME), tendo por finalidade a realização de estudos, projetos, construção e operação de usinas geradoras e de sistemas de transmissão de eletricidade, além da comercialização da energia gerada pela empresa. Com sede no DF, localizada também na região Amazônica, nos estados do Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins.

**Figura 1** Foto da Hidrelétrica de Tucuruí



Fonte: Globo. G1.com

Assim, comungamos da ideia de Gonçalves (2007), quando aponta a organização e o sistema de produção que se consolidou, considerando o sistema elétrico brasileiro como um dos sistemas mais eficientes, mundialmente:

[...] reconhece-se ainda, que estas características foram obtidas a partir da gestão estatal da eletricidade efetivada, marcadamente, entre 1965 a 1995, sob a coordenação da ELETROBRAS. Esta como empresa de *holding* procurava integrar as ações nos sistemas interligados/isolados assinado a um processo de planejamento da expansão do sistema elétrico nacional pelas suas subsidiárias Federais, que atuando nas regiões, articulam com as estatais estaduais todas as suas ações e planos de expansão. A CHESF com a responsabilidade de atuar nos nove estados nordestinos, FURNAS, encarregada dos estados da região sudeste e uma parte da região centro oeste, incluindo o Distrito Federal. E a ELETROSUL para atender os três estados do Sul e inclusive Mato Grosso do Sul. A ELETRONORTE com campo de atuação nos estados, e na época, territórios federais da região norte e sem determinadas áreas do Mato Grosso e de Goiás (GONÇALVES, 2007, p. 255).

Vale destacar ainda que a implantação de um sistema elétrico complexo, implica um quadro de pessoal tecnicamente competente. Na perspectiva de levantar dados que corroborem com nosso objeto de pesquisa, que é entender o lugar das mulheres nesse sistema especialmente na empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE, destacamos a entrada da primeira mulher engenheira no quadro funcional da empresa que data desse período de expansão das suas atividades com o Projeto de construção da UHE Tucuruí em 1985, motivada pela necessidade de mão de obra especializada em certas funções tendo em vista a especificidades dos processos de geração de energia hidráulica.

Considerando se tratar de uma empresa de engenharia, com fortes traços da cultura patriarcal, conforme discorrido anteriormente, os ingressos das mulheres pioneiras nessas áreas encontraram barreiras e ambientes hostis carregados dos estereótipos de gênero evidenciados na fala de uma das entrevistadas que mesmo possuindo alto nível de qualificação vivenciou situações de discriminação de gênero.

*[...] eu sou engenheira eletricista, formada já desde de 79, portanto esse ano faz já 40 anos de formada, formada na UFPA, universidade federal do Pará, tenho 3 especializações, uma em regulação de energia ,pela convênio UNICAMP, UNIFEI e USP, tenho uma especialização em administração pela FUNCOGE Fundação da Universidade Estadual do Rio de Janeiro , tenho também especialização em gestão na inovação pela UNICAMP, tenho mestrado em uso racional de energia, mestrado nesse caso acadêmico, pela Universidade Federal de Itajubá, trabalhei no mercado privado logo que eu formei, durante 4 anos e meio [...] olha é um fato bem interessante de tu colocares ai na tua pesquisa, eu fui a primeira engenheira contratada descentralizada da ELETRONORTE [...] na época não tinha concurso, mas tínhamos um teste e mais duas pessoas fizeram [...] e ai fui aprovada e ai a*

*vaga era para vim para cá (Belém) [...] e a primeira coisa, não podia contratar mulher, engenheira mulher [...] aqui em Brasília tinha mulher mas na descentralizada nenhuma e eu entrei porque foi quando entrou Tucuruí [...] (ENTREVISTADA 2)*

Contudo, as dificuldades não param por aí, a mesma entrevistada nos aponta ainda que apesar de ter passado a barreira para sua contratação por ser mulher, mesmo tendo superado por ser a única mulher engenheira que participou do processo seletivo no período de construção da UHE Tucuruí, ela ainda teve que enfrentar outro tipo de discriminação: a salarial. O que comprova de forma velada que ali não era um lugar para mulher. Afirmando uma realidade ainda presente nos dias atuais de que aqueles espaços, onde os homens estão, são em geral mais valorizados do que aqueles onde as mulheres se encontram.

*[...] aí veio o segundo ponto, salário, queriam que (eu) começasse no início de carreira, me lembro como se fosse hoje, (nível) 901 e aí o [...] disse, mas não é justo a gente botá-la com 901. Eu tenho na minha carteira de trabalho. O [...] começa com 901 que é recém-formado, mas não é justo, botá-la nesse cargo, ela tem 4 a 5 anos de formada, com experiência e sempre trabalhei. E isso atrasou (a contratação), porque tinha feito a prova e o teste, eu, o [...] e o [...] em outubro e nós começamos em dezembro quase em janeiro por conta desse impasse, porque o processo era um só, [...] e aí demorou [...] e eu entre com (o nível) 911, né e aí eu entrei no Laboratório [...] e eu fui chefiar a parte de instrumentação logo, comecei, eu era uma guria, naquela época 26 anos, ia fazer 5 anos de formada, 26 anos, é eu faria 27 em maio, eu formei com 21, e aí, é 79 eu formei com 21. (ENTREVISTADA 2)*

Ao contar essa abordagem histórica de estruturação do setor elétrico no Brasil, destacando o perfil de empresa ligada a produtividade, chama a atenção quanto aos objetivos desse grande projeto de infraestrutura, determinante no processo de desenvolvimento econômico do país, e a relação estreita com o mercado, e sua gênese na era militar no Brasil. Tais fatos nos fazem refletir sobre os conceitos, que trouxemos no capítulo anterior, acerca da divisão sexual do trabalho, que trata a dimensão produtiva como papel do homem, e a dimensão reprodutiva e do cuidado como papel da mulher, separando e hierarquizando funções, habilidades, e capacidades na ocupação dos postos de trabalho.

A essa trajetória do Setor Elétrico Brasileiro, podemos vincular ainda a relação desses princípios da separação e da hierarquização, que dialogam diretamente com nosso objeto de pesquisa, na medida em que compreendemos que essa empresa ligada a produtividade e com a presença marcante das profissões das engenharias, tem forte influência nas desigualdades de oportunidades de inserção no setor e na presença das mulheres em espaços com maior valor agregado como é o caso

daqueles que percebem o adicional de periculosidade<sup>21</sup> cujo valor impacta significativamente na remuneração, em que no caso das atividades operacionais da ELETROBRAS/ELETRONORTE é de trinta por cento incidente sobre o salário.

*[...] e teve um outro entrave por ser mulher, é bom colocar aí o que eu passei por ser mulher. E com a lei da periculosidade, que surgiu depois, a gente não ganhava periculosidade e aí o sindicato em Belém entrou com uma ação para gente pleitear periculosidade, para esse grupo e aí o Sindicato me chamou e aí disse a gente vai te tirar da lista, porque você, tu está empatando, vamos te tirar por tu ser mulher, porque vai acabar todo mundo perdendo, porque é um grupo que só tem tu de mulher, o resto todo mundo é homem, aí vou te tirar. Estava [...], e todo mundo que estava no laboratório e eu fazia parte, eu acho que é isso, a lei da periculosidade a lei é de 78, aí me tiraram mesmo e por conta disso eu saí do sindicato. (ENTREVISTADA 2)*

Essa realidade da sub-representação das mulheres em áreas perigosas na ELETROBRAS/ELETRONORTE tem relação direta com sua função principal como uma empresa de engenharia de projetos de Usinas Hidrelétricas e de Linhas de Transmissão de energia elétrica, que se configura como um espaço menos atrativo e receptivo para mulheres.

No próximo tópico, abordaremos as principais profissões para elucidar melhor as características do setor elétrico, marcadamente constituído por profissões ligadas a produtividade e com acesso às formações historicamente mais acessadas por homens que por mulheres, como é o caso especialmente das engenharias.

## 2.2. Características das profissões no setor elétrico

Os Estudos de Bruschini; Lombardi (2000) traçam um breve panorama das várias carreiras, destacando suas principais características e as transformações recentes pelas quais estão passando e situam a ampliação da presença feminina. Por isso, iniciamos esse tópico trazendo algumas reflexões das autoras:

*[...] De um lado, houve uma intensa transformação cultural, a partir do final dos anos 60 e sobretudo nos 70, provocada por movimentos sociais e políticos, que impulsionou as mulheres para as universidades, em busca de um projeto de vida profissional e não apenas doméstico. A expansão das*

---

<sup>21</sup> O adicional de periculosidade está regulamentado na Norma Regulamentadora do Ministério do Trabalho – NR 16, publicada em sua primeira versão por meio da Portaria GM nº 3.214, de 08 de junho de 1978. E pelo artigo 7, inciso XXII da Constituição Federal e no artigo 193 da Consolidação das Leis Trabalhistas).

universidades, na mesma época, correspondeu a esse anseio feminino. De outro lado, a racionalização e as transformações pelas quais passaram essas profissões abriram novas possibilidades para as mulheres que se formaram nessas carreiras, ampliando o leque profissional feminino para além dos 'guetos' tradicionais, como o magistério e a enfermagem [...] Tudo isso nos permite concluir que, apesar de estarem ocupando novos e promissores espaços de trabalho, nos quais sua inserção é muito semelhante à dos homens, as mulheres continuam sujeitas a padrões diferenciados por gênero, dos quais a discriminação salarial é apenas o mais evidente. (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2000, p. 15-16)

Para iniciar esse debate, propomos o diálogo com CARRILHO (2011) que destaca que a empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE, lócus de nossa pesquisa, se situa em um setor produtivo tipicamente masculino, o setor elétrico, especialmente, ligado a alguns tipos de engenharia, ramo profissional e acadêmico majoritariamente ocupado por homens. Mesmo considerando que a seleção de empregados(as) nessa empresa se dá por meio de concurso público realizado e divulgado conforme a legislação, incide que nas profissões chaves da empresa a presença masculina se mantenha superior, levando-se em conta que o acesso a determinadas formações profissionais, são historicamente concentradas em homens. Mas, nos importa nesse trabalho, analisar os dados e identificar qual o lugar e o papel das mulheres na empresa.

Abramo (2017) aponta que o trabalho de homens está relacionado com a produção de bens e serviços contribuindo em certa medida para que ambientes laborais, com essa característica, sejam mais atrativos para homens que para as mulheres. Nesse sentido, Oliveira; Signates (2009) consideram que:

Seja pela vocação natural ou pela força da cultura que faz com que homens procurem mais a carreira de engenharia e de negócios do que mulheres, os depoimentos indicam a inevitabilidade da diferenciação das ocupações por gênero na empresa (p. 10).

Mesmo reconhecendo que na década de 80, houve um movimento de feminização das profissões, a Engenharia ainda aparece como restritiva no ingresso das mulheres na universidade, com apenas 6,6% de mulheres em 1991 (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2000). E essa restrição se mantém, segundo dados de 2010 e 2017, com base no Censo do Ensino Superior 2011, 2018, as mulheres seguem sendo minorias nos cursos de engenharia. Tais dados indicam que o curso de engenharia elétrica permanece quase inalterado, passando de 11,5% em 2010 para 11,7% em 2017, conforme **quadro 2**:

**Quadro 2** Mulheres ingressante nos cursos de Engenharia

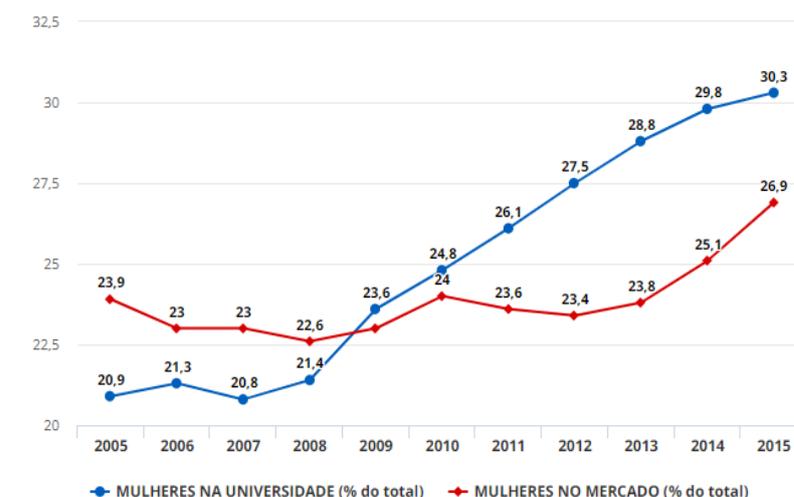
Curso	% de mulheres em 2010	% de mulheres em 2017
Engenharia de Controle e automação	10,8%	12,1%
Engenharia Elétrica	11,5%	11,7%
Engenharia de Software	12%	11,6%
Engenharia Mecânica	9,2%	9,8%
Engenharia Automotiva	16,5%	5,8%

Fonte: Elaboração da autora com base no Censo do Ensino Superior (INEP, 2011 e 2018)

Para Lombardi (2005), essa sub-representação feminina na engenharia é fruto da discriminação de gênero nos ambientes acadêmicos e de trabalho nesse campo. Levando-se em conta o percentual de Mulheres que concluem os cursos de engenharia em comparação com outros cursos, há consonância com a posição de Lombardi (2005), na medida em que, segundo dados do Censo da Educação Superior (INEP, 2015), as mulheres representam 60%, e os homens 40% entre os que concluem todos os cursos superiores, contudo, quando consideramos apenas os cursos de engenharia, esse percentual se altera para 29,3 % de mulheres e 70,7% de homens concluintes dos cursos.

Quando buscamos relacionar a evolução do acesso aos cursos de engenharia e o acesso ao mercado de trabalho na profissão de engenharia, com recorte na engenharia civil que é a mais acessado por mulheres, nos deparamos com os seguintes dados entre os anos de 2005 a 2015:

**Gráfico 2** Mulheres Engenheiras Civis



Fonte: CONFEA e Censo da Educação Superior (dados levantados pelo IDados)<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/guia-de-carreiras/noticia/porcentagem-de-mulheres-nas-faculdades-de-engenharia-civil-cresce-mais-que-n-de-engenheiras-no-mercado.ghtml>. Acessado em: 10.out.2019.

Os dados acima demonstram que andam em ritmos diferentes o acesso aos cursos de engenharia e a inserção no mercado de trabalho das mulheres, tendo em vista que, passamos de 20,9% de mulheres em 2005 para 30,3% em cursos de engenharia civil em 2015. Porém quando falamos de inserção no mercado de trabalho, esse crescimento é mais tímido, saindo de 23,9% de mulheres em 2005 para 26,9% em 2015, portanto houve um crescimento de 3% na inserção no mercado de trabalho, enquanto que o crescimento do acesso aos cursos chega a cerca de 10% no mesmo período.

De acordo com Lombardi (2004b), uma das explicações para o fato da forte presença masculina nas engenharias se dá pela questão de que a engenharia moderna surgiu nas academias militares, relacionadas à construção de instrumentos bélicos, portanto como parte de uma formação militar, e isso levou a afastar a atuação das mulheres nessa profissão. Importa ainda registrar que as primeiras escolas de engenharia no Brasil surgiram no século XIX formando engenheiros oriundos da classe dominante exportadora de café, o que também contribuiu para a redução da presença feminina nos cursos de engenharia (SILVA TELLES, 1994; CRIVELLARI, 1998; LOMBARDI, 2004b).

No que diz respeito ao mercado de trabalho, alguns setores da engenharia, por serem considerados “redutos masculinos”, apresentam fatores que tendem a dificultar o trabalho das engenheiras. Para Carvalho (2007), muitas vezes, mesmo tendo ultrapassado obstáculos para a formação de engenheiras, as mulheres ainda enfrentam muita discriminação, o que as levam, por exemplo, a não conseguirem trabalho em sua área de formação, ou quando conseguem, acabam sendo direcionadas mais para trabalhos internos em escritórios e laboratórios, deixando para os homens as atividades voltadas para o campo (CARVALHO, 2007).

Na contramão dessa tendência, encontramos, entre as entrevistadas, uma engenheira formada na década de 70 que ousou desconstruir essa visão e foi a campo, conquistando assim espaços fortemente ocupados pelos homens.

*[...] não sei por exemplo assim, imagina eu cheguei aqui em SP, com 22 (anos) eu gerenciava uma fábrica, era a maioria homens, na fábrica tinha mulheres, mas a maioria era homem, nunca tive problema (ENTREVISTADA 2)*

Para uma de nossas entrevistadas, a empresa não tem mais dado o devido valor a profissão de engenharia, e traz um pouco o que representa ser engenheira na base ou quando, mesmo sendo engenheira, passa a ocupar funções genéricas na empresa:

*[...] olha ser engenheira na ELETRONORTE eu acho muito muito bom, principalmente, que é ser engenheira na base, que faz muita diferença, eu acho que só conhece a ELETRONORTE quem teve a oportunidade (de estar na base), eu acho que eu sou ímpar, eu acho que sou das poucas que conheci toda a administração, não essas novas (áreas) porque eu não estou mais (na gerência), mas as subestações que surgiram até 2000 eu conheci todas, das usinas, conheci todas, a finco, então eu acho que ser engenheira tanto homem como mulher é trabalhar na base, que na sede tem, tem mais não é a mesma coisa. Engenheira, agora eu vou separar, aí eu deixei de ser engenheira na palavra, quando eu vim para cá, que virei assistente (de Diretoria) que fui ser gerente de TI que não precisava ser engenheira, qualquer pessoa de nível superior, claro que somava isto, é e eu sinto hoje que a minha empresa não está valorizando o engenheiro, mas não é a mulher, a partir do momento que ela (a empresa) chama profissional de nível superior, parece que ela tem vergonha de dizer que a pessoa é engenheira, advogada ou qualquer profissão, não pode ter vergonha, a gente passou a ter vergonha, eu passei a ser profissional de nível superior, eu já sou profissional de nível superior porque eu já sou genérica, eu não sou mais nem engenheira, entendeu? (ENTREVISTADA 2)<sup>23</sup>*

Esse relato da entrevistada 2 nos remete a reflexão de que os avanços na ocupação desses espaços na empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE pelas mulheres decorrem muito mais pela autodeterminação de cada uma do que por uma iniciativa da empresa em valorizar seu quadro de engenheiras. O que fica evidente quando perguntamos a esta mesma entrevistada como é ser engenheira e se ela era respeitada na função que exercia na empresa, e ela responde:

*[...] sem problema, de subir em poste, me respeitavam e chegou caso de eu reunir cento e poucos homens no pátio, de eu ficar em cima (de caminhão) com o microfone, e me respeitavam, me impôs muito sem nenhum problema, nenhum problema, pontos fortíssimos que eu enfrentei e nunca tive problema. (ENTREVISTADA 2)*

Contudo, relatos sobre a discriminação e as barreiras enfrentadas pelas engenheiras na empresa para serem reconhecidas pelas suas competências profissionais, principalmente quando se trata de ocupação de cargos, aparece no relato da entrevistada citada a seguir:

*[...] para mim sempre foi muito difícil, né, bom vem por ser mulher e vem por causa da área né, uma área de engenharia, uma área que se acha muito masculina né, então, já ficar e já ser indicada já foi uma coisa diferente, difícil*

---

<sup>23</sup> Sigla citada pela entrevistada: TI – Tecnologia da Informação.

*assim, porque você tem que mostrar todo dia que é capaz, o homem não precisa disso, mas a gente tem que mostrar todo dia que é capaz, porque como que uma mulher pode ser gerente de uma área de engenharia?, [...] e aí chegou um tempo que eu disse olha não deu, se é para fazer isso [...] então eu vou sair, então eu sai da gerência. (ENTREVISTADA 9).*

Nos relatos de nossas entrevistadas engenheiras, podemos ver que algumas deixam de atuar em campo, por exemplo, nas linhas de transmissão<sup>24</sup>, por força das dificuldades impostas pelas desigualdades de gênero, que submetem as mulheres a condições de opressões e exclusões das atividades mais valorizadas e que lhes permitem ascender na carreira cujas atividades práticas são condicionantes para indicação aos cargos gerenciais e para percepção do adicional de periculosidade que incide sobre seus rendimentos conforme explicitado anteriormente. Esses fatos estão retratados nas falas a seguir:

*[...] me encostou 3 meses, não me passava nada para fazer, os trabalhos, as viagens, a nossa área viaja, as duas viagens que eu tinha colocado para fazer trabalho técnico no campo tá, eles cortaram e não me deram nem satisfação (ENTREVISTADA 8).*

*[...] não sei acho que você deve ter vivido isso né, só um exemplo, tem a área trabalha engenharia vai a campo e tudo, eu fui a última a ter periculosidade, a última da área a ter periculosidade, por quê? [...] porque eu era a única mulher, era das últimas, era a única mulher, das mulheres não de todos eu fui a última a ter periculosidade, porque eu era mulher, então é uma coisa muito marcante (ENTREVISTADA 9).*

---

<sup>24</sup> De acordo com a Cartilha Modelo do Setor Elétrico a linha de transmissão é o Sistema de transporte envolvendo condutores e equipamentos de diferentes distâncias, formas e níveis de tensão que levam energia elétrica das usinas geradoras e dos centros de carga até as redes de distribuição para que a energia elétrica produzida possa ser utilizada. As Principais atribuições de profissionais que atuam nas Linhas de Transmissão são: planejar, coordenar, desenvolver e aplicar a engenharia de manutenção de linha de transmissão; Coordenar a elaboração, revisão, implantação e controle de normas corporativas de manutenção de linhas de transmissão, compreendendo o Manual de Manutenção, Instruções Técnicas de Manutenção, Programas de Manutenção Planejada e Formulários Específicos de Manutenção; Medir, avaliar, analisar e identificar tendências de desempenho e condições operacionais das linhas de transmissão identificando os riscos de falhas e as oportunidades de melhorias estabelecendo medidas preventivas e corretivas; Participar das análises de ocorrências de Linhas de forma a investigar e identificar as causas raízes das falhas em Linhas, as ações de bloqueio oriundas dos relatórios de análise de ocorrência; Avaliar os registros das informações do processo de manutenção de Linhas e coordenar a atualização do cadastro dos equipamentos no sistema informatizado de gestão da manutenção; Estudar, avaliar e implantar novas técnicas e tecnologias de manutenção de Linhas de transmissão, indicando e participando de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação; Coordenar a estratégia de dimensionamento e a especificação de sobressalentes e equipamentos reservas de linhas de transmissão; Acompanhar e participar, no que couber, da fase de projetos e inspeção em fábrica, comissionamento de novos empreendimentos de linhas de transmissão; Coordenar a elaboração de estudos de viabilidade técnico-econômica para a revitalização, nacionalização, melhoria e modernização de Linhas de transmissão. Acompanhar e participar, no que couber, de intervenções de Linhas de transmissão; representar a ELETRONORTE junto a associações e entidades externas com foco na manutenção de linhas de transmissão. (Manual de Organização– Anexo 3 – Diretoria de Operação, p. 23 – 24).

Outras barreiras enfrentadas pelas mulheres para alcançar os postos de comando estão relacionadas com as “imagens de gênero”, outro elemento que dá substância a divisão sexual, uma divisão que também é do conhecimento e das habilidades que são reconhecidas como de homens e de mulheres e que possui uma base material e ideológica que incidem fortemente na reprodução das desigualdades de gênero (ABRAMO, 2007, p 5).

As entrevistadas 1 e 4 relatam um pouco as dificuldades enfrentadas pela imagem de gênero construída nas suas áreas e que ousaram desafiar a ordem instalada.

*[...] eu brigava muito com o [...], eu falava assim [...], o SGD e o PCR tá cheio de buraco e ele não entendia, eu falava [...] olha está faltando isso, está faltando aquilo e está faltando não sei o quê, não sei o quê e ele não entendia, eu me desgastei muito com o [...] por causa dessas coisas ai eu disse eu quero sair porque eu não acredito, enquanto vocês não resolverem eu não acredito, [...] eu falei, eu não acredito que vai sair (o SGD e o PCR), e ai eu voltei falando isso para ele e ele ficou chateado comigo, porque ele achou, poxa eu investi tal e ai eu falei eu não acredito e eu não consigo trabalhar no que não acredito , ai eu fiquei tentando sair de lá eu queria sair da GSP, e não conseguia porque ele não deixava, porque assim, Gleide, eu não sou boa e maravilhosa não, eu sou muito rebelde, eu sou muito rebelde eu sou questionadora , mas eu entrego, eu entrego, eu dou resposta, eu não fico sem trabalhar, se falta serviço eu peço serviço ,e ai ele não queria me perder e ai eu não queria mais ficar e ai o [...] que era um colega nosso, me ajudou a sair e ai eu saí de lá [...].(ENTREVISTADA 1).*

*[...] exatamente, então, mostrar que você assumiu aquela gerência, que não foi por peixada, que não foi porquê...né... porque você tinha conhecimento, demonstrou capacidade né, foi muito difícil, porque até então a comunicação era feita, passava né, passava direto lá pro funcionário que era engenheiro, que ia direto para o funcionário que trabalhava comigo né, e alguns e-mails inclusive, mas aí, com todo respeito a equipe, a equipe sempre foi muito solidária, olha recebi esse e-mail e passei pra você, muitas vezes [...] e aí fui conquistando nas reuniões. Eu me lembro até hoje que eu fui e cheguei na reunião e isso acontece até hoje, né, um monte de homens e só eu de mulher né, principalmente as grandes reuniões dos diretores, e aí, eu chegava e, aí passaram acho que aprender, o meu nome já foi sendo divulgado, assim sei lá, e aí já me copiavam nos e-mails né, e aí eu chegava, e ia convidada né, não, convida os engenheiros da área dela, mas convida ela, claro né, ela é, ela é gerente, e aí eu ia né e aí chegava lá. Gosto de ouvir primeiro, entender e aí eu me lembro que as vezes eu ia começava a falar, eu já não falo muito alto, já tem essa falha [...] e aí eu, quando eu comecei a falar, cortaram, comecei a falar, e ai eu levantei fiz assim um certo gesto na mesa “senhores, se a minha opinião, a minha ideia nesta reunião não tem validade nenhuma, então eu peço licença pra me retirar”[...].ENTREVISTADA 4).*

Muitas vezes para romper com essa relação que gera desgaste por não ver o reconhecimento das suas competências exige coragem e estar preparada para os ônus que poderão vir numa estrutura em que prevalecem aqueles valores oriundo de

um estado patriarcal em que persistem práticas de produção e reprodução das desigualdades entre mulheres e homens.

No tópico abaixo, buscaremos dados do perfil do corpo funcional da ELETROBRAS/ELETRONORTE no período delimitado em nossa pesquisa, com a perspectiva de relacionar todo o arcabouço teórico de nosso levantamento bibliográfico, com os estudos sobre as profissões que acabamos de apresentar, na perspectiva de demonstrar como a inserção especialmente na profissão de engenheira na empresa não diferem sobremaneira da realidade do mercado de trabalho como um todo, que nos instiga a compreender em que medida os achados desses estudos dialogam com os desafios apontados por nossas entrevistadas. Para que assim, possamos analisar nosso objeto de pesquisa acerca do lugar das mulheres nas estruturas de poder na empresa.

### *2.3. Perfil do Corpo funcional ELETROBRAS/ELETRONORTE 2005 a 2015*

Para abordagem da estrutura da ELETROBRAS/ELETRONORTE, lançamos mão de documentos oficiais referentes ao período delimitado em nossa pesquisa, 2005 a 2015, tais como: Relatórios Sustentabilidade, Relatórios de Gestão, Planos de Negócio e Gestão, bem como dialogaremos com estudos e pesquisas que tiveram essa empresa como objeto de pesquisa, sobre diferentes perspectivas, especialmente, com foco em entender o papel e o lugar das mulheres em empresas que compõe o Setor Elétrico Estatal do Brasil.

No ano de 2005 delimitado como inicial em nossa pesquisa, o corpo funcional conforme **tabela 1**, em que é possível destacar que do universo de 2.570 empregados, 2.109 eram do sexo masculino e 461 do sexo feminino, sendo que o percentual de ocupação de cargos de chefia era 91% masculino e apenas 9% feminino. O nível de escolaridade dos empregados era majoritariamente técnico, tendo 961 empregados neste nível, seguido de 489 de nível médio e 489 de nível superior.

**Tabela 1** Corpo funcional ELETROBRAS/ELETRONORTE 2005

COMPOSIÇÃO DO CORPO FUNCIONAL	QUANTIDADE /PERCENTUAL
Empregados no final do exercício	2.570
Estagiários no final do exercício	521
Empregados – Masculino	2.109
Empregadas- Feminino	461
Entre 18 a 35 anos	276
Entre 35 a 60 anos	2.263
Acima de 60 anos	31
Com ensino Fundamental	303
Com ensino Médio	489
Com ensino técnico	961
Com ensino superior	489
Com Pós-graduação	328
Cargos de chefia – Masculino	91%
Cargos de chefia – Feminino	9%

Fonte: Elaboração própria da autora com base no Relatório de Administração (ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2005)

Na sequência podemos ver na **tabela 2** que nos anos de 2006 e 2007 ocorreu um significativo aumento de empregados, saindo de 2.707 em 2006 para 3.613 em 2007, estando a maior parte dos empregados em ambos os anos entre a faixa etária de 35 a 60 anos, com escolaridade entre nível técnico e superior, mas, vale ressaltar o aumento de empregadas saindo de 472 em 2006 para 701 em 2007, contudo, o percentual de mulheres na ocupação de cargos de chefia altera muito pouco, estando 10,2% em 2006 e 10,6 % em 2007.

**Tabela 2** Perfil do Corpo funcional ELETROBRAS/ELETRONORTE 2006 e 2007

COMPOSIÇÃO DO CORPO FUNCIONAL	QUANTIDADE /PERCENTUAL 2006	QUANTIDADE /PERCENTUAL 2007
Empregados no final do exercício	2.707	3.613
Estagiários no final do exercício	471	469
Empregados – Masculino	2.235	2.912
Empregadas- Feminino	472	701
Entre 18 a 35 anos	367	1.081
Entre 35 a 60 anos	2.300	2.460
Acima de 60 anos	40	72
Com ensino Fundamental	334	340
Com ensino Médio	488	687
Com ensino técnico	1.061	1.238
Com ensino superior	501	1.015
Com Pós-graduação	333	333
Cargos de chefia – Masculino	89,7%	89,3%
Cargos de chefia – Feminino	10,3%	10,7%

Fonte: Elaboração própria da autora com base no Relatório de Administração (ELETROBRAS/ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2007)

Na **tabela 3** veremos que os dados dos anos de 2008 e 2009 apontam uma leve queda no número de empregados, saindo de 3.725 em 2008 para 3.701 em 2009, mantendo-se a maior parte dos empregados em ambos os anos entre a faixa etária de 35 a 60 anos, com escolaridade entre nível médio e superior, mas, vale ressaltar a diminuição de empregadas saindo de 730 em 2008 para 713 em 2009,

contudo, o percentual de mulheres na ocupação de cargos de chefia altera muito pouco, estando 14,2% em 2008 e 15,7% em 2009.

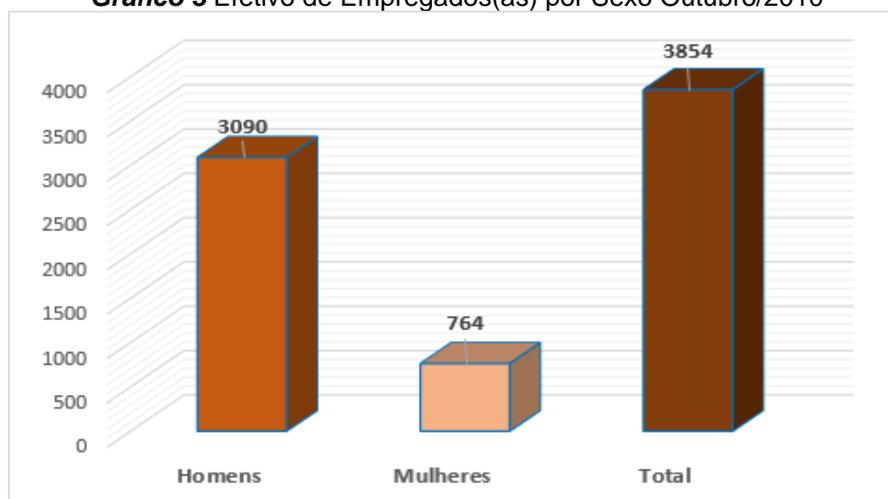
**Tabela 3** Perfil do Corpo funcional ELETROBRAS/ELETRONORTE 2008 e 2009

COMPOSIÇÃO DO CORPO FUNCIONAL	QUANTIDADE /PERCENTUAL 2008	QUANTIDADE /PERCENTUAL 2009
Empregados no final do exercício	3.725	3.701
Estagiários no final do exercício	491	651
Empregados - Masculino	2.995	2.988
Empregadas- Feminino	730	713
Entre 18 a 35 anos	1.111	984
Entre 35 a 60 anos	2.516	2.507
Acima de 60 anos	98	210
Com ensino Fundamental	210	33
Com ensino Médio	954	1.934
Com ensino técnico	821	194
Com ensino superior	1.442	1.424
Com Pós-graduação	298	116
Cargos de chefia – Masculino	85,8%	84,3%
Cargos de chefia – Feminino	14,2%	15,7%

Fonte: Elaboração própria da autora com base no Relatório Sustentabilidade (ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2009)

Os dados do corpo funcional de **2010** foram sistematizados nos documentos oficiais na forma de gráfico que passaremos a tratar a seguir. Destacamos que a empresa contava nesse ano com um quadro de 3.854 empregados (as), sendo 83 % Homens e 17% Mulheres (dados de outubro/2010), conforme **gráfico 3**:

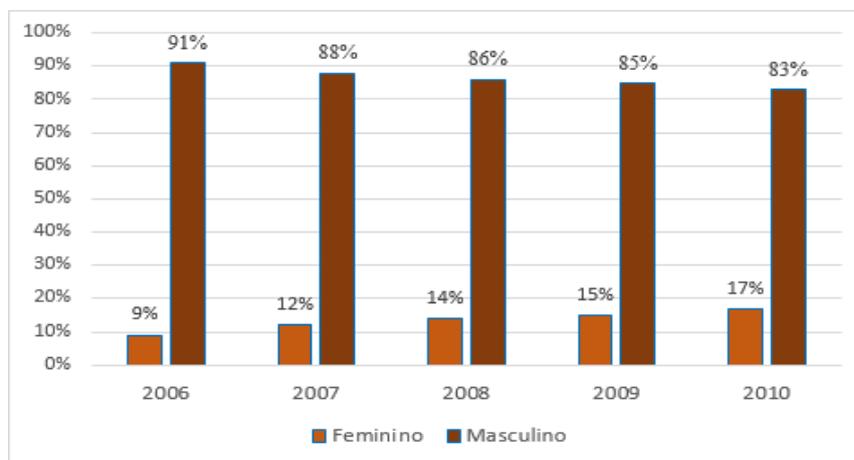
**Gráfico 3** Efetivo de Empregados(as) por Sexo Outubro/2010



Fonte: Relatório Final 3ª Edição (ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2010)

No que diz respeito a ocupação de cargos, apresentamos no **gráfico 4** abaixo os dados de 2006 a 2010, sendo possível perceber que houve um aumento de cargos ocupados por mulheres nesse período, saindo de 9% em 2006 para 17% em 2010. Considerando o quantitativo de empregados por sexo o **gráfico 4** mostra ainda que a ocupação dos espaços de poder pelas mulheres em 2010 estava proporcional ao percentual de mulheres na empresa.

**Gráfico 4** Evolução da Ocupação Gerencial outubro 2006 a 2010



Fonte: Relatório Final 3ª Edição (ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2010)

A **tabela 4** traz o número de empregados nos anos de 2011, 2012 e 2013, distribuídos entre contratados, em que os números são mais equânimes, sendo a quantidade de mulheres superior a de homens nos 3 anos, numa perspectiva de queda nos contratos de homens, saindo de 237 em 2011 para 162 em 2013, e mulheres, mesmo que numericamente maior, o número de contratos, também apresenta queda entre esses anos, saindo de 270 em 2011, passando para 237 em 2013. Mas, quando falamos de empregados próprios, a desigualdade de gênero se destaca, sendo 3.067 homens em 2011 e 2.494 em 2013, enquanto as mulheres somam 748 em 2011 e 582 em 2013, reforçando assim que a alteração dessa realidade continua lenta e desafiadora em empresas com esse perfil.

**Tabela 4** Número de empregados por gênero entre os anos de 2011 a 2013

QUANTITATIVO	2011	2012	2013
<b>CONTRATADOS POR GÊNERO</b>			
Feminino	270	269	237
Masculino	237	202	162
<b>CONTRATADOS PRÓPRIOS POR TEMPO INDETERMINADO</b>			
Feminino	748	737	582
Masculino	3.067	3.020	2.494
<b>EMPREGADOS PRÓPRIOS POR TEMPO INTEGRAL</b>			
Feminino	748	737	547
Masculino	3.067	3.020	2.132

Fonte: Relatório Sustentabilidade 2013 Nota: A quantidade de Empregados Próprios – Contrato por tempo indeterminado é obtida pela soma dos empregados com nível superior, dos empregados sem nível superior, dos empregados com função gerencial e dos empregados requisitados e não são considerados os externos (cedidos e liberados).

De acordo com o Relatório Sustentabilidade ELETROBRAS/ELETRONORTE 2015, considerando o conjunto de dados do perfil do corpo funcional da empresa,

apresentamos a **tabela 5** em que podemos ver os dados dos anos de 2014 e 2015 apontando uma leve queda no número de empregados, saindo de 3.335 em 2014 para 3.017 em 2015, mantendo-se a maior parte dos empregados em ambos os anos entre a faixa etária de 35 a 60 anos, sendo a maioria com escolaridade entre nível técnico e superior em 2015. Mas vale ressaltar a diminuição de empregadas saindo de 665 em 2014 para 574 em 2015, contudo, o percentual de mulheres na ocupação de cargos de chefia cresce com relação aos anos anteriores, pois salta dos 15,7% em 2009, para 17,3% em 2015, mas considerando 2014, registra-se pequena queda, na medida em que no ano de 2014 esse percentual chegou a 18%.

**Tabela 5** Perfil do Corpo funcional ELETROBRAS/ELETRONORTE 2014 e 2015

COMPOSIÇÃO DO CORPO FUNCIONAL	QUANTIDADE /PERCENTUAL 2014	QUANTIDADE /PERCENTUAL 2015
Empregados no final do exercício	3.335	3.017
Estagiários no final do exercício	337	376
Empregados - Masculino	2.690	2.443
Empregadas- Feminino	665	574
Entre 18 a 35 anos	618	518
Entre 35 a 60 anos	2.394	2.155
Acima de 60 anos	343	344
Com ensino Fundamental	302	320
Com ensino Médio	716	511
Com ensino técnico	641	1.151
Com ensino superior	1.346	798
Com Pós-graduação	350	237
Cargos de chefia – Masculino	82%	82,7%
Cargos de chefia – Feminino	18%	17,3%

Fonte: Elaboração própria da autora com base no Relatório Sustentabilidade (ELETROBRAS/ELETRONORTE,2015)

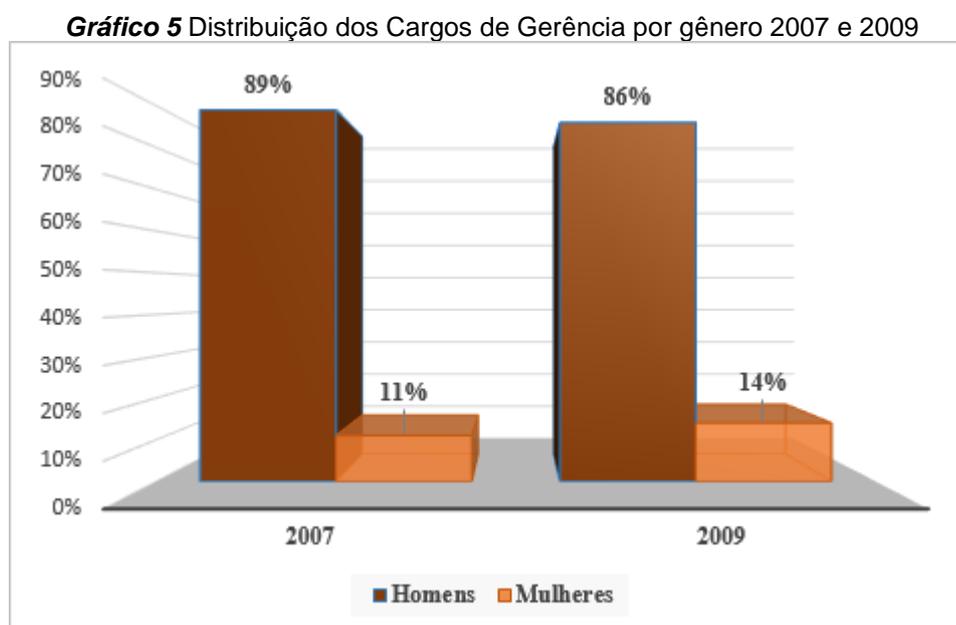
Portanto, no ano de 2015, delimitado como final em nossa pesquisa, o corpo funcional conforme **tabela 5**, é possível destacar que dentro do universo de 3.017 empregados, 2.443 eram do sexo masculino e 574 do sexo feminino, sendo que em comparação com 2005, o percentual de ocupação de cargos de chefia cai de 91% para 82,7% masculino e cresce de 9% para 17,3 % feminino, portanto registra-se um crescimento significativo no decorrer dos 10 anos de existência do Programa Pro-Equidade.

Tendo apresentado os dados do perfil do corpo funcional no período delimitado em nossa pesquisa, nos importa tratar da implementação do Programa Pró-Equidade de Gênero e de Raça na empresa da ELETROBRAS/ELETRONORTE, para corroborar com a análise do objeto de nossa pesquisa que é identificar o lugar e o papel da mulher nessa empresa e perceber em que medida, esse Programa altera o contexto de desigualdade de gênero.

## 2.4. Dados das Desigualdades de Gênero na ELETROBRAS/ELETRONORTE

Os dados que apresentaremos ajudam a conhecer como as desigualdades estão assentadas na estrutura da empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE e identificar qual seu nível de comprometimento com ações concretas para mudar o cenário das mulheres no mercado de trabalho. Ainda que reconhecendo os limites estruturais identificados, nos importa observar se o Programa permitiu uma mudança cotidiana que se inicia no interior da empresa e se expande para a rede de relações, entre os funcionários, lideranças, gerências, nos processos seletivos, nos programas de estágio e jovem aprendiz, com os contratados externos e em todos os espaços que o corpo funcional das organizações transita no mundo do trabalho.

Destacaremos dois momentos do período delimitado para trazer dados sobre os espaços ocupados por homens e mulheres. Inicialmente, apresentamos que entre os anos de 2007 e 2009, percebemos um crescimento no percentual de mulheres em cargos de gerência, estando em 2007 11% dos cargos de gerência ocupados por mulheres e em 2009 esse percentual cresce para 14%, conforme **gráfico 5**:

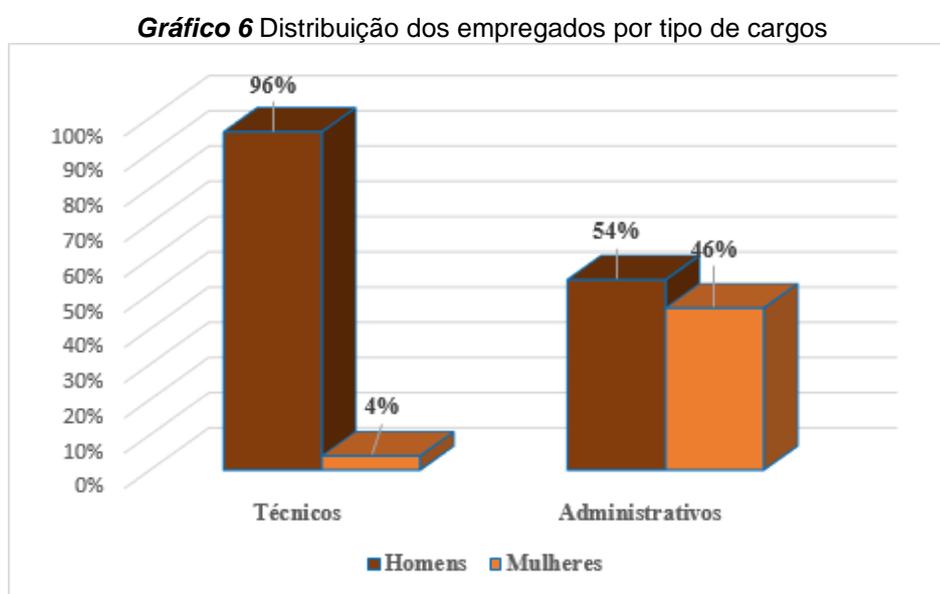


Fonte: CARRILHO (2001, p. 45) com base nas fichas-perfil ELETROBRAS/ELETRONORTE 2007; 2009.)

Considerando a distribuição por gênero dos empregados por tipo de cargo, é possível perceber a concentração dos homens nos cargos técnicos e um maior equilíbrio entre homens e mulheres nos cargos administrativos. Para CARRILHO (2011), esse perfil reforça a afirmação de que a divisão sexual do trabalho se reproduz

na ocupação majoritária de mulheres nos espaços admissíveis a esse grupo. O que para ela, reforça não apenas a divisão sexual horizontal do mercado de trabalho, mas também a vertical, na medida em que as “áreas-fim”, mais ligadas à detenção de saberes técnicos e tecnológicos, têm uma valoração hierárquica de salários e ascensão superior às “áreas-meio”, consideradas como suporte (KERGOAT IN HIRATA et. al. 2009; YANNOULAS, 2003 apud CARRILHO, 2011, p.43).

Os dados apresentados no **gráfico 6**, apontam que nos cargos técnicos os homens representam 96% enquanto as mulheres ocupam apenas 4%, e considerando os cargos administrativos, os homens representam 54%, e as mulheres 46%.



Fonte: CARRILHO (2001, p. 43) com base nas fichas-perfil (ELETROBRAS/ELETROBRAS/ELETRONORTE 2007; 2009).

No que diz respeito à escolaridade, os dados de 2009 apontam que as empregadas da ELETROBRAS/ELETRONORTE são mais escolarizadas que os empregados, conforme a **tabela 6**, o que também aparece em pesquisas nacionais sobre escolaridade em outros campos profissionais, segundo IBGE (2010) a maioria das empregadas está na faixa do ensino superior, e a maior parte dos empregados homens está na faixa do ensino médio.

A **tabela 6** nos aponta que 55% das mulheres brancas, e 49% das mulheres negras têm ensino superior, e entre os homens negros esses percentuais eram de 40% com ensino superior e 28% dos homens brancos.

**Tabela 6** Distribuição dos empregados (as) por escolaridade, sexo e raça 2009

ESCOLARIDADE	MULHERES			HOMENS			TOTAL
	B	N	ND <sup>25</sup>	B	N	ND	
Fundamental completo	2	3	2	8	6	8	6
Médio Completo	30	42	31	44	61	44	47
Superior Completo	55	49	54	40	28	40	39
Pós-Graduação completa	13	6	13	8	5	8	8

Fonte: CARRILHO (2011, p, 44) com base na ficha perfil (ELETROBRAS/ELETRONORTE,2009).

Sobre essa **tabela 6**, nos importa ressaltar como dado empírico que 8 entrevistadas possuem curso superior, dentre elas 7 fizeram pós-graduação, e uma tem ensino médio apenas.

Considerando os espaços de poder, trazemos no **quadro 3**, o total de trabalhadores por gênero, faixa, etária, região e período de trabalho, sendo possível perceber o desequilíbrio entre mulheres e homens nesses espaços, tendo em vista, o baixo número de cargos como: diretores, conselheiros, gerentes, são ocupados por mulheres.

**Quadro 3** Trabalhadores por Gênero, Faixa Etária, Região e Período de Trabalho

	Por faixa etária e região	Nº de homens em 2009	Nº de mulheres em 2009	TOTAL EM 2009					Período Integral	Meio Período
				Sul	Sudeste	Centro oeste	Nordeste	Norte		
Diretores + conselheiros	18 a 25 anos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	26 a 30 anos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	31 a 40 anos	3	-	-	-	3	-	-	3	-
	41 a 50 anos	3	-	-	-	3	-	-	3	-
	51 a 60 anos	7	-	-	-	7	-	-	7	-
	Mais de 60 anos	1	-	-	-	1	-	-	1	-
	Total em 2009	14	-	-	-	14	-	-	14	-
Empregados gerentes (incluindo cedidos)	18 a 25 anos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	26 a 30 anos	3	4	-	-	5	-	2	7	-
	31 a 40 anos	7	1	-	-	5	-	3	8	-
	41 a 50 anos	73	16	-	-	42	5	42	89	-
	51 a 60 anos	109	18	-	1	83	4	39	127	-
	Mais de 60 anos	18	-	-	-	14	-	4	18	-
	Total em 2009	210	39	0	1	149	9	90	249	-

<sup>25</sup> ND – Em todas as tabelas em que aparece ND, significa Não Declarado, opção marcada pelo responsável de alimentação de dados na ficha perfil, para caso de não existência da referida informação.

Demais empregados (incluindo cedidos)	18 a 25 anos	137	44	-	-	71	17	93	181	-
	26 a 30 anos	398	106	-	--	246	47	211	504	-
	31 a 40 anos	470	108	-	1	171	41	365	578	-
	41 a 50 anos	808	228	-	3	312	160	561	1.036	-
	51 a 60 anos	858	172	-	1	435	99	496	1.031	-
	Mais de 60 anos	107	16	-	-	84	2	36	122	-
	Total em 2009	2.778	674	-	5	1.319	366	1.762	3.452	-
Requisitados (fora do sistema ELETROBRAS)	18 a 25 anos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	26 a 30 anos	1	-	-	-	-	-	-	-	-
	31 a 40 anos	2	-	-	-	2	-	2	2	1
	41 a 50 anos	5	7	-	-	10	-	1	12	-
	51 a 60 anos	6	4	-	-	6	-	4	10	-
	Mais de 60 anos	2	-	-	-	2	-	-	2	-
	Total em 2009	16	11	-	-	20	-	7	26	1

Fonte: Relatório de Sustentabilidade (ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2009)

Vale destacar que os dados demonstram que não existiam mulheres nos cargos de diretoria, nem como conselheiras, estando tais lugares ocupados por 14 homens entre 31 e acima de 60 anos. As mulheres aparecem entre gerentes, tendo entre 26 a 60 anos, num total de 39 mulheres, enquanto os homens em gerência chegam a 210 entre 26 e acima de 60 anos. Entre os demais empregados, os homens são 2.778, enquanto, mulheres são 674. Apenas entre os requisitados fora do Sistema ELETROBRAS é que percebemos um número mais próximo entre homens e mulheres, pois são 16 homens e 11 mulheres.

Esses dados estão em consonância com as falas das entrevistadas, tendo em vista os relatos sobre as dificuldades e preconceitos vividos, e suas estratégias de enfrentamento e superação no decorrer de sua atuação profissional na empresa:

*[...] assim, tem um preconceito velado contra as mulheres né, isso é muito claro não tem só aqui, como também em todos os lugares né, até a questão do salário a gente tem que brigar muito por isso, ou bom a gente vai para gerência você tem uma equiparação que na época nem tinha, então você tinha que complementar, aquela história toda, mas, assim eu acho que isso é um campo, mas agora infelizmente, não sei se é, infelizmente mudou um pouco que a mulher é sempre minoria na faculdade de engenharia. Mas assim tem muitas, aqui é que não tem muitas, mas tem algumas referências na engenharia nas faculdades mais antigas e mais novas (ENTREVISTADA 9).*

*[...] eu já iniciei aqui na empresa como (engenheira) de manutenção, então uma área muito pesada, né, isso (eu era) a única mulher até a época, era a única mulher [...]* (ENTREVISTADA 8).

*[...] uma coisa muito engraçada porque depois desses anos todos, tem muita história né, tem um setor que depois de muito tempo passou a ser interligado com esse sistema, é o ONS e a EPE que era planejamento que era do Ministério, então a gente sempre ia em muitas reuniões, não eram só reuniões eram trabalhos muito conjuntos, porque o sistema passou a ser interligado, que eu brinco muito que eu chamo FURNAS de Asfurnas, porque tinha muita mulher era uma característica, tinha muita mulher no planejamento, era uma coisa muito interessante, muito legal, até hoje eu brinco né mas mudou muito eu chamava de Asfurnas. Então não tinha o menor problema, nunca teve o menor problema, eu acho muito (engraçado) essa coisa do que eu vivi que hoje tem ainda tem menos, que a gente percebe que a gente intervém, é aquele preconceito velado, então aqui era assim eu te contei esse fato né, se viajassem as mulheres era para passear e se viajassem homens era para trabalhar, 3 engenheiras viajando, éramos de áreas diferentes, naquela época era departamento* (ENTREVISTADA 9).<sup>26</sup>

É importante ainda, analisar os dados acerca das remunerações, CARRILHO (2011) nos alerta sobre uma diminuição das mulheres na medida em que há aumento da faixa salarial, o que mais uma vez reafirma a existência da divisão sexual vertical do mercado de trabalho, o que abordaremos mais à frente ao tratarmos da teoria do teto de vidro.

CARRILHO (2011) traz ainda que o fato das mulheres entrarem nas mesmas condições que os homens com faixas salariais definidos nos editais do concurso público não garante que a progressão na carreira se dê em igualdade de condições tanto na ascensão profissional como nas questões salariais visto que existem alguns outros fatores que impactam na remuneração tais como: promoção por mérito, gratificações de cargos gerenciais e adicional de periculosidade para as funções definidas na legislação pertinente.

Para alcançar esses ganhos, tem uma trajetória em que as mulheres são as mais prejudicadas, haja vista os aspectos subjetivos que funcionam como critérios de eliminação ou exclusão. Entre esses estão as questões relacionadas à maternidade em que o período da licença, nessa empresa de 180 dias, veladamente tem um peso significativo na avaliação de desempenho no trabalho e conseqüentemente nas promoções por mérito, reproduzindo os efeitos de um discurso que exclui mais uma vez aqueles segmentos que já se encontram à margem dessas vantagens e que já

---

<sup>26</sup> Siglas citadas pela entrevistada: ONS Operador Nacional do Sistema, EPE – Empresa de pesquisa energética.

são excluídos no mercado de trabalho. A outra situação em que as mulheres ficam em desvantagem é a falta de oportunidades para ocupar os espaços gerenciais conforme dados apresentados no Gráfico 5, visto não existir ainda um Plano de Sucessão Gerencial com critérios que valorize a igualdade de oportunidades e a equidade de gênero. Sobre este tema Bogdezevicius (2016) aponta o seguinte:

A ausência de um modelo de sucessão gerencial na empresa tende a perpetuar o modelo de sucessão gerencial tradicionalmente masculino. Podemos inferir que a permanência do modelo atual de gestão gerencial na empresa acaba por reforçar uma tendência de indicar os pares, privilegiar grupos dominantes (amigos e familiares), ou outros líderes do sexo masculino para as funções de maior poder de decisão, conforme a percepção da maioria das entrevistadas. (BOGDEZEVICIUS, 2016, pg. 54)

Sobre a perpetuação de um modelo tradicional, uma de nossas entrevistadas relatou um fato confirmando que essa desigualdade de gênero é histórica, como podemos ver abaixo:

*[...] é, primeiro eles achavam que eu não teria capacidade, não uma mulher mandando aqui? Porque além daquelas pessoas, as pessoas eram muito simples, as pessoas que eu coordenava, eram muito simples, e todas elas tinham aquela visão de que homem é que manda e eram todos homens, era assim, eu conto nos dedos as mulheres que tinham na minha área. (ENTREVISTADA 3)*

Mesmo que a dimensão de raça nas relações de trabalho não tenha sido um foco central nesta pesquisa, a implementação do Programa Pró–Equidade de Gênero e de Raça nos possibilitou incluir essa questão na agenda empresarial com ênfase em ações de enfrentamento ao racismo institucional e às discriminações de gênero e raça no ambiente de trabalho.

Na **tabela 7**, destacamos que as mulheres e homens negros, são praticamente inexistentes entre as maiores remunerações da ELETROBRAS/ELETRONORTE, considerando que nenhuma mulher negra está na faixa salarial de 25 ou mais salários mínimos, e apenas um homem negro. O que também dialoga com a perspectiva da consubstancialidade. Conforme abordamos anteriormente, estamos tratando de um conceito que considera que as relações desiguais na sociedade são marcadas pelas dimensões ou variáveis de classe, gênero e raça (KERGOART, 2010).

**Tabela 7** Empregados por níveis de remuneração

	Mulheres			Homens			Total
	B	N	ND	B	N	ND	
1 a 2 SM	1	1	1	0	1	0	1
3 a 4 SM	11	29	11	15	37	15	22
5 a 9 SM	47	44	47	36	33	36	37
10 a 15 SM	17	17	17	18	17	18	17
15 a 19 SM	14	7	14	11	8	11	10
20 a 24 SM	6	2	7	11	3	11	8
25 ou mais SM	4	0	3	9	1	9	5

Fonte: CARRILHO (2011, p. 46), com base na ficha perfil (ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2009).

Levando em conta indicadores sociais internos, trazemos na **tabela 8**, outro dado a ser analisado, que é a distribuição das mulheres nas diversas profissões dentro do quadro da ELETROBRAS/ELETRONORTE, referente aos dados do concurso de 2006. Vale destacar que as profissões mais procuradas pelas mulheres foram administradora (584), assistente administrativa (8.655), engenheiras (606), técnico em nível superior (1.171) que recepciona profissões diversas com o assistência social, psicóloga, dentre outras. Tendo, portanto, cerca de 11.930 mulheres inscritas e 198 contratadas, e 15.099 homens inscritos e 592 contratados, o que representa percentualmente que 1,7% das mulheres inscritas foram contratadas, enquanto que o percentual de homens contratados foi de 3,9% do total de homens inscritos. Mantendo-se assim a vantagem numérica dos homens, mesmo com o processo de concurso público.

Vale destacar ainda nesses dados da **tabela 8**, o maior número de mulheres inscritas em relação aos homens nas profissões de contadora, advogada e arquiteta, mas apenas as vagas de contadoras foram preenchidas por mais mulheres que homens.

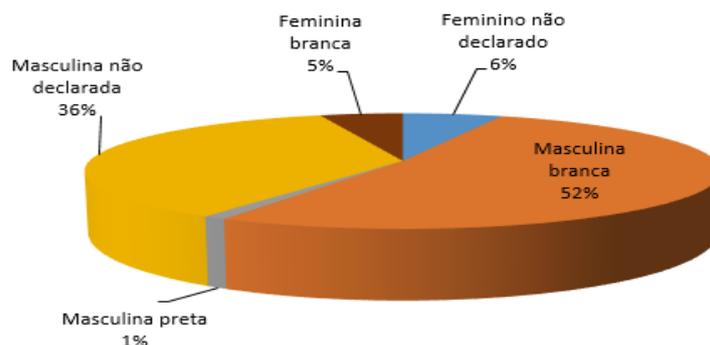
**Tabela 8** Contratação de empregados último concurso público por cargo e sexo

Cargo	Mulheres		Homens	
	Inscritas	Contratadas	Inscritos	Contratados
Administrador(a)	584	26	601	37
Advogado (a)	243	15	145	5
Arquiteto (a)	76	1	63	2
Assistente Administrativo (a)	8.655	63	7.675	99
Contador (a)	104	11	76	10
Economista (a)	52	6	104	18
Engenheiro (a)	606	21	3.009	217
Geólogo (a)	19	1	46	2
Médico (a)	8	2	27	4
Téc. Seg. do Trabalho	87	0	218	5
Téc. Ind. Engenharia	325	8	2.452	157
Téc., Nível Superior	1.171	44	683	36

Fonte: Elaboração própria com base na ficha perfil ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2007).

Essa distribuição nas diversas profissões, também pode provocar um outro aspecto da supremacia dos homens, tendo em vista, a maior ocupação desses nos espaços de governança, nos conselhos de administração, fiscal e diretorias, presente desde o sistema ELETROBRAS como nos mostra o **gráfico 7**:

**Gráfico 7** Distribuição por sexo e raça nos espaços de governança



Fonte: Sistema ELETROBRAS (2018)

Considerando o período delimitado de nossa pesquisa, passamos agora para apresentação dos dados referentes ao ano de 2015, sendo importante analisar como foram tratados os dados referentes a igualdade e equidade de gênero, analisando avanços e retrocessos do período. Podemos perceber como avanço, por exemplo, que entre 2006 e 2015 passou a ser exigido no recrutamento, por meio de editais dos concursos, uma linguagem inclusiva, destacando o gênero, assim como foram alteradas algumas funções, dentre elas: um conjunto de analistas de áreas distintas; assistentes sociais, etc. Conforme **quadro 4**:

**Quadro 4** Mulheres por profissão ELETROBRAS/ELETRONORTE – 2015

Número de Mulheres por Profissão	
Função	Quantidade
Advogada	19
Analista Administrativo	37
Analista de Planejamento	11
Analista Econômico-financeiro/Contábil/Financeiro/Contadora	33
Analista de Recursos Humanos/Treinamento	18
Analista de Meio Ambiente	11
Auditores	1
Gestão de Tecnologia/Sistemas/Técnico Superior de Automação	12
Analista de Laboratório/Analista Química	5
Analista de Suprimentos	10
Assistente de Diretoria/Presidência	3
Assistente Social	13
Engenheira	28
Gerentes/Superintendentes	28

Médica do Trabalho	3
Ouvidora	1
Psicóloga	5
Secretária Executiva	1
Técnica em Comunicação Social	4
<b>Total</b>	<b>243</b>

Fonte: Elaboração Própria com base na Ficha Perfil (ELETROBRAS/ELETRONORTE,2015)

Mesmo com a inserção de carreiras e funções com maior número de mulheres pertencentes a essas carreiras, levando em conta a distribuição da força de trabalho entre os cargos, é possível perceber a permanência da relação desigual entre sexos, na medida em que em todos as funções encontram-se mais homens que mulheres, como podemos ver na **Figura 2**, em que apontamos os níveis dos cargos de gerência<sup>27</sup> no sistema ELETROBRAS no qual a ELETRONORTE é subsidiária.

Nesse sentido, vale ressaltar que a respectiva distribuição por sexo: 56 homens e 13 mulheres ocupando funções de gerência NH1, que são gerências na superintendência. Ao considerar a Gerência NH3, que demarcam as gerências de divisão, o número de mulheres sobe para 25 e os de homens para 132, assim como, na gerência NH3 que são gerências de setores, tínhamos 11 homens e 4 mulheres.

**Figura 2** Distribuição por sexo da força de trabalho por cargos de gerência



Fonte: Relatório Sustentabilidade (ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2015)

Podemos ver que os reflexos dessa realidade acima citada, de sub-representatividade das mulheres e que está incorporada na cultura organizacional do

<sup>27</sup> Os Níveis Hierárquicos (NH) são definidos de acordo com a complexidade, responsabilidades das atribuições e valor da gratificação de função do maior para o menor nível: NH1 são gerentes de Nível Hierárquico 1; NH2 são gerentes de Nível Hierárquico 2 e NH3 são gerentes de Nível Hierárquico 3. Fonte: Elaboração da autora a partir do Relatório de Relação de Pessoal extraído do Sistema SAP R3. Os Níveis Hierárquicos estão definidos no Organograma hierárquico funcional: representação gráfica da estrutura formal da ELETROBRAS/ELETRONORTE. Proporciona uma visão organizacional completa e condensada de suas dimensões de governança e executiva. (ELETROBRAS/ELETRONORTE 2019)

Sistema Eletrobras, podem ser demonstrados nas falas das entrevistadas que destacam as dificuldades que as empresas enfrentam para tratar questões dessa natureza que muitas vezes assistimos retrocessos significativos.

*[...] o MUGER, era o percentual, eu acho que era o percentual de mulheres ocupando os cargos, postos gerenciais nas empresas, então tinha esse monitoramento até ano passado, agora não tem mais. (ENTREVISTADA 1).*

O relato acima, nos traz a reflexão do impacto na trajetória das mulheres em se tratando das ocupações dos espaços de poder e decisão quando não existe um monitoramento institucionalizado e contínuo na empresa. Ou seja, o quanto isso pode influenciar na busca por esses espaços bem como pela permanência neles.

*[...] é muito solitário, é muito solitário, assim ser gerente, porque assim, tem coisas que você consegue passar para sua equipe, como designar, mas tem coisa que não, você tem que levar sozinha e eu acho um peso muito grande, é tem um ano e dois meses que na verdade eu sou gerente, é pouco tempo ainda, mas eu vejo assim é pesado (ENTREVISTADA 1).*

Dessa forma, estar nesse lugar não representa um crescimento profissional, um reconhecimento, é muito mais um fardo e funciona em algumas situações como um “mecanismo de expulsão” nas configurações que já descrevemos na Introdução deste estudo ao falarmos das categorias empíricas.

*[...] não me sinto respaldada pelo meu superintendente, não me sinto, então assim, não sinto que eu tenha apoio, uma vez eu falei isso, assim para mim seria totalmente diferente, eu não me sinto orientada, entendeu? Quando eu levo questões e problemas a serem resolvidas, muitas vezes isso volta para mim, como uma crítica, como um julgamento, entendeu? Então ao invés de me orientar, então vamos fazer assim, vamos fazer assado, entendeu? Meio que assim, a questão da solidão que eu te falei (ENTREVISTADA 1).*

Apesar dos dados internos comprovarem que essas mulheres possuem níveis de instrução e formação maiores que os homens, essas, ao chegar nos espaços de gestão ainda passam por grandes desafios de comprovar todo tempo que são capazes, exigindo sacrifícios diversos para se auto afirmarem nos cargos.

No Relatório Sustentabilidade (ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2015), os compromissos com iniciativas externas, no que diz respeito à equidade de gênero, se mantêm na empresa, conforme trecho destacado abaixo, sobre a participação no Pacto Global e no Programa Pro Equidade de Gênero e Raça;

**[...] Pacto Global** A ELETROBRAS ELETRONORTE, voluntariamente, em 23/05/2008, tornou-se signatária do Pacto Global estabelecido pela

Organização das Nações Unidas (ONU). Desde então, publica anualmente, no site internacional do Pacto Global, a sua Comunicação de Progresso (COP).

Em 2010, também aderiu aos Princípios de Empoderamento da Mulheres, uma iniciativa conjunta do Pacto Global com a ONU Mulheres, que visa promover e estimular a igualdade de oportunidades.

Estes compromissos contam com a colaboração e participação da força de trabalho, das comunidades e das partes interessadas das regiões onde a ELETROBRAS ELETRONORTE possui instalações operacionais.

**Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça** O Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça é responsável por várias das iniciativas positivas que a ELETRONORTE tem realizado em relação à sustentabilidade e à mudança da cultura organizacional, tendo sido agraciado em 2015, pela quinta vez, com o Selo do Programa Pró- Equidade de Gênero e Raça.

O Comitê de Gênero e Diversidade, responsável pelo Programa e idealizador e promotor da Política de Equidade de Gênero e Diversidade da ELETROBRAS ELETRONORTE, comemorou neste ano seus 10 anos de existência, apresentando como principais resultados diretos e indiretos:

- Valorização da Equidade de Gênero e Raça para toda força de trabalho por meio das campanhas de 16 Dias de Ativismo pelo fim da violência contra as mulheres e Semana da Mulher;
- Perfil de corpo funcional com identificação étnico-racial, que consiste em um importante instrumento para realização de diagnósticos do desempenho social e o desenvolvimento de campanhas educativas e capacitações específicas no combate à discriminação étnico-racial; (ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2015, p. 45)

Ainda nesse sentido, veremos na **tabela 9**, a distribuição por gênero, raça e faixa etária, nos espaços de poder – Conselho Fiscal e Administrativo e na Diretoria Executiva, bem como a razão de salários entre homens e mulheres. Estar nos espaços de poder na estrutura da alta governança (Conselhos e Diretorias) continua sendo um grande desafio para as mulheres e para a empresa. Avançar nesse sentido significa estar em consonância com as diretrizes de sua política de Equidade de Gênero e Diversidade<sup>28</sup> e com o Plano de Carreira e Remuneração (PCR):

[...] O Plano de Carreira e Remuneração visa garantir a equidade e igualdade de tratamento independentemente de sexo, raça, cor, religião, deficiência, estado civil, orientação sexual, situação familiar, idade ou qualquer outra condição (ELETROBRAS/ELETRONORTE, PCR, 2009, p, 11).

---

<sup>28</sup> **3.1** Consolidar a equidade de gênero, raça, etnia e diversidade na cultura organizacional, em todos os processos empresariais da Eletrobras; **3.3** Assegurar a igualdade de oportunidades e a equidade de gênero e diversidade na ascensão funcional e gerencial (ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2014, p. 5)

**Tabela 9** Distribuição no Conselho Administrativo e Fiscal e na Diretoria Executiva 2015

	ATIVOS EM EXERCÍCIO	CONSELHO ADMINISTRATIVO	CONSELHO FISCAL	CEDIDOS À EMPRESA	DIRETORIA EXECUTIVA	TOTAL
<b>FAIXA ETÁRIA</b>						
Abaixo de 30 anos	92	0	0	0	0	92
De 30 a 50 anos	1.452	2	1	19	0	1.472
Acima de 50 anos	1.803	4	2	12	3	1.824
<b>RACA</b>						
Branca	1.794	4	1	16	3	1.818
Parda	1.224	1	0	7	0	1.232
Preto	171	1	0	1	0	173
Amarelo	39	0	0	1	0	40
Indígena	22	0	0	0	0	22
Não informado	95	0	2	6	0	103
<b>SEXO</b>						
Feminino	666	0	0	12	0	678
Masculino	2.679	6	3	19	3	2.710
<b>TOTAL</b>						3.388
<b>RAZÃO DE SALÁRIOS ENTRE MULHERES E HOMENS POR CATEGORIA FUNCIONAL</b>						
Categoria	Razão					
Nível gerencial	0,87					
Nível superior	0,84					
Nível médio e fundamental	0,97					

Fonte: Relatório Sustentabilidade (ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2015)

Outro conjunto de dados disponibilizados no Relatório Sustentabilidade, que segue alinhado às orientações estratégicas, descrevendo o processo de Educação Corporativa e disponibiliza soluções educacionais para o desenvolvimento dos(as) empregados(as), aquisição e fortalecimento de competências, melhorando processos e atendendo requisitos dos clientes e que promove a diversificação de modalidades em educação, dentre eles: treinamento em serviço (TS) realizado nos postos de trabalho, bem como a atuação de gestores(as) como líderes educadores(as); a participação crescente de empregados(as) educadores(as) nos cursos técnico-operacionais com instrutoria interna, tutoria e conteudista; a formação da liderança, mesclando ações educacionais à distância e presenciais; além de cursos à distância (WebTV) para o autodesenvolvimento (ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2015).

Contudo na **tabela 10**, apresentamos a distribuição desses cursos por gênero e categoria funcional, e percebemos que ao sexo masculino são oportunizadas mais horas de treinamento. Com relação aos investimentos por grupos de participantes observa-se que os valores destinados às mulheres gestoras foram superiores aos homens, ampliando a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens para a

ocupação de espaços de poder na governança da empresa. No grupo de treinandos de nível superior os valores se aproximam entre homens e mulheres. No que tange a diferença dos valores investidos no grupo de profissionais de nível médio, o fato de ser menor o investimento para as mulheres tem relação direta com o baixo quantitativo de mulheres no quadro da empresa conforme dados apresentados na Tabela 6.

**Tabela 10** Número médio de horas de treinamento no ano de 2015 por empregado, por gênero e categoria funcional

DADOS POR GÊNERO E CATEGORIA FUNCIONAL	FUNÇÕES GERENCIAIS		NÍVEL SUPERIOR		NÍVEL MÉDIO	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Investimentos total em treinamento – R\$	298.444,12	103.641	626.345,05	212.442,05	2.234.654	218.777
Hora total treinada	8.474	1.327	28.987	7.948	120.543	11.060
Investimento per capta/participantes (R\$)	1.725,11	2.727,39	1.332,65	1.264,54	1.572,59	792,67
Participantes	173	38	470	168	1.421	276

Fonte: Elaboração da autora com base no Relatório Sustentabilidade (ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2015)

Sobre as oportunidades de treinamentos, temos as considerações das entrevistadas, que nos relatam suas dificuldades em participar dos treinamentos, e o quanto isso é prejudicial para sua carreira na empresa:

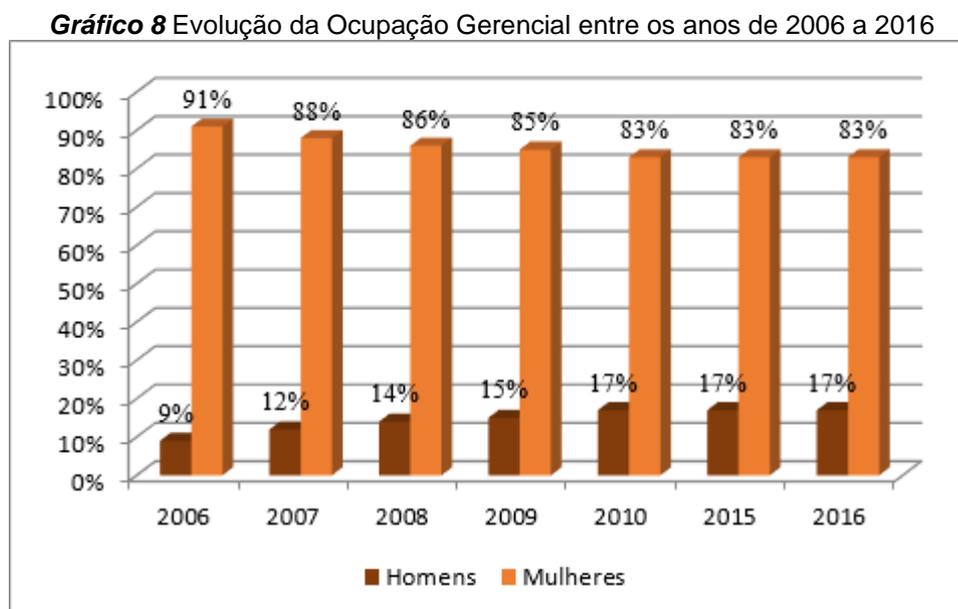
*[...] ninguém pode ter nota alta no SGD, porque, porque eu só vou capacitar as pessoas, se a pessoa não, se a pessoa te der a nota muito alta então ela é o suprassumo, então ela não tem que ter capacitação não tem isso não tem que ter aquilo (ENTREVISTADA 8).<sup>29</sup>*

*[...] a gente sempre sai da técnica, depois teve um tempo de uns treinamentos para gerência né, você sabe disso uns programas para treinamento para gerência mas quando a gente, quando eu virei gerente não tinha esses treinamentos, você simplesmente tirava o técnico, o técnico e botava ele para ser gerente, então se ele tivesse a sensibilidade, que eu acho que a mulher ela tem, não vou dizer que ela tem mais, mas ela tem né essa sensibilidade né, comparado ao homem, então você vai encarando as coisas então eu acho que essa vontade e a seriedade das coisas né e não deixar as coisas passarem e não fazer de qualquer jeito (ENTREVISTADA 9).*

Dessa forma, para finalizar esse capítulo passamos a tratar a evolução da ocupação das mulheres nos espaços de poder na ELETROBRAS/ELETRONORTE, que passa de 9% em 2006, um ano após a implementação do Programa Pró-igualdade, para 17% em 2016, apesar de não ser possível atribuir, exclusivamente,

<sup>29</sup> Sigla Citada pela Entrevistada SGD – Sistema de Gestão de Desempenho.

esse avanço ao Programa, mas, é importante ressaltar essa ampliação nesse período. Conforme **gráfico 8**:



Fonte: Diagnóstico da Ficha Perfil– 6ª edição (ELETROBRAS/ELETRONORTE,2017)

Os 10 anos de efetiva implementação do Programa Pró-Equidade de Gênero e de Raça na empresa, nos permite avaliar que mesmo tendo sido registrado alguns avanços, a transversalidade de gênero nos processos empresariais segue em passos lentos e, às vezes ficam estagnados, considerando que esta é uma realidade ainda presente nos setores tradicionalmente masculino, permeando as práticas gerenciais com modelos de ocupação de cargos e certas funções que não reconhecem os papéis diferenciados de homens e mulheres na sociedade.

No capítulo a seguir, iremos apresentar e analisar o lugar das mulheres na empresa estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE, conhecendo a estrutura e cultural organizacionais e identificando as mulheres nessa estrutura e analisando os avanços e os limites no processo de ocupação dos espaços de poder e decisão.

## CAPÍTULO 3. LUGAR DA MULHER NA ELETROBRAS/ELETRONORTE

O objetivo desse capítulo final é fazer a conexão entre os referenciais teóricos, os dados documentais e a empiria realizada com 9 gestoras e ex-gestoras da empresa, por meio de entrevistas semiestruturadas, conforme já mencionada na introdução desse trabalho dissertativo.

Para tanto, organizamos esse capítulo em: 1. Estrutura Organizacional da empresa; 2. *Cargos Gerenciais ocupados por mulheres na ELETROBRAS/ELETRONORTE X Conceito de Teto de Vidro*; 3. *Categorias Analíticas e empíricas*

### 3.1. Estrutura e Cultura Organizacionais da empresa

Para entender a estrutura e a Cultura Organizacional da ELETROBRAS/ELETRONORTE, nos importa compreender a proposta da empresa para nortear suas ações e sua existência. Dessa forma, apontamos na **figura 3** o CREDO da empresa:

**Figura 3** Missão, Visão, Valores, Públicos de Interesse



Fonte: Plano Estratégico ELETROBRAS/ELETRONORTE 2015-2030 Versão 2. (2015, p. 5).

A ELETROBRAS/ELETRONORTE reconhece que a valorização e o comprometimento das pessoas são de fundamental importância para seu bom desempenho empresarial e que para tanto é preciso que todas e todos estejam incluídos nos seus processos operacionais e de governança.

O Ministério de Minas e Energia (MME), de modo a fortalecer o Sistema Eletrobras, definiu diretrizes para todo o grupo de empresas, organizadas em quatro vetores de atuação, diferentes e interligados: 1. Aperfeiçoamento da Governança Corporativa; 2. Reorientação dos Negócios da Distribuição; 3. Reformulação Institucional da Eletrobras; IV. Reorganização do Modelo de Gestão Empresarial. E assim, a partir de 2010 entrou em vigência o Plano de Carreira e Remuneração (PCR)<sup>30</sup> do Sistema Eletrobras, que segundo a empresa:

Um Modelo de Carreira e Remuneração com essa abordagem visa alinhar as políticas e as práticas de gestão de pessoas ao direcionamento estratégico empresarial, bem como integrar os processos de gerenciamento de pessoas, buscando a melhoria da performance organizacional (ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2010, p. 11).

Vale ressaltar ainda que a unificação dos Planos de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) das Empresas do Sistema Eletrobras deu origem ao atual Plano de Carreira e Remuneração (PCR).

Os principais conceitos e definições sobre competências adotadas no PCR, consideram que o conjunto de características em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, que levam a um desempenho superior são expressos em comportamentos observáveis e mensuráveis relacionados ao trabalho. Esse Plano, portanto, considera que:

[...] as competências devem sinalizar “a contribuição que a organização espera dos profissionais, de acordo com a complexidade de suas atividades”, ou seja, quais os conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior. GERALD E. LEDFORD JR. [...] constituem-se em um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos, exercitados por meio de processos organizacionais que permitem que uma empresa coordene atividades, utilize seus ativos, aprenda e se aperfeiçoe continuamente. DAY, REIBSTEIN E GUNTHER.” (ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2010, p. 11).

Vale destacar ainda que o PCR do Sistema Eletrobras não contempla a carreira gerencial, a designação da função gerencial é de competência da Diretoria Executiva que aprova as indicações dos nomes, ou seja, como já citado anteriormente a empresa não possui um Plano de Sucessão na carreira gerencial. Diferente das condicionantes objetivas para o acesso ao emprego que são iguais para homens e

---

<sup>30</sup> Aprovado para o Sistema ELETROBRAS, por meio das seguintes peças normativas: Resolução da Diretoria Executiva da Eletrobras – DEE - 610/09, de 07.07.2009; Deliberação do Conselho de Administração da Eletrobras – CAE - 104/2009, de 07.08.2009; Aviso GM/MME nº. 231/2009, 27.10.2009, Ofício MP/DEST nº. 18, de 13.01.2010, Ofício SE/MME nº. 51, de 14.01.2010.

mulheres por meio do concurso público, a indicação para os cargos prevalece a subjetividade, que muitas vezes são feitas pela empatia e afinidades, o que de certa forma não contempla as mulheres visto que quem indica na maioria das vezes são homens, conforme dados de ocupação dos cargos gerenciais já apresentados. Nas falas das entrevistadas a seguir identificamos como se materializa essa subjetividade, nesses casos, de forma positiva ao reconhecer o potencial das mulheres indicadas.

*[...] o diretor chegou e, o, novamente, o superintendente era um homem que já estava pedindo pra sair pro diretor já algum tempo dizendo que estava cansado queria novos desafios e aí fui chamada na diretoria e o diretor perguntou se eu assumiria a superintendência, e naquele momento ele me pegou na surpresa, mas eu falei diretor eu até esperava um convite desse, só que eu, não é que não passava isso pela minha cabeça, né, mas o senhor me pegou de surpresa, e aí ele disse não mas a resposta é sim ou não? É sim, se eu ver que... só vou dizer pro senhor uma coisa, se eu ver que não está legal, eu vou, dentro de 60 dias eu peço pro senhor nomear outra pessoa, e aí ele ficou assim “não concordo não”, eu falei não, mas o senhor vai concordar, se eu sentir que eu não estou indo bem, eu vou pedir, posso? Aí ele falou assim não, tudo bem (ENTREVISTADA 4)*

*[...] fui primeiro gerente de manutenção, depois eu fui gerente de operação e manutenção aí depois eu assumi a gerência de manutenção técnica na ausência do titular, depois aí eu trabalhei, é, na coordenação e na assessoria de planejamento empresarial, mas sem cargo de gestão, depois eu fui ser assistente de diretor, fiquei lá uns oito anos como assistente de diretor e fui convidada umas duas vezes para assumir cargos de direção nas empresas, da holding, mas eu, eu não aceitei, eu acho que não era a minha praia – risos- acho que não era minha praia. (ENTREVISTADA 5)*

É importante se observar nessas falas dois aspectos típicos da vivência dessas mulheres em ambientes dessa natureza: um é a insegurança com relação a sua competência para substituir alguém e nesse caso um homem. O outro é a preocupação em sempre “ser melhor”, em não desapontar quem lhe indicou, o que lhe exige maior dedicação às suas tarefas com sacrifícios pessoais, ou seja, para indicar uma mulher, ela precisa provar que é competente, comprometida, “topa tudo”, para assim se destacar. Como também observamos no relato da entrevistada a seguir:

*[...] então é diferente, então as pessoas trabalham lá diferente, então, quando eu entrei aqui eu senti uma diferença muito grande, eu sempre fui muito acelerada, um trator, meu marido diz que eu sou um trator para trabalhar, sei que sou, e eu acho que talvez por isso, ah como te disse eu sempre tive muito peso, então assim, gerente acaba colocando a carga para aquele que te dá resultado, então assim, eu sempre tive e gostei muito dessa possibilidade de poder mostrar meu trabalho e tal, e foi algo que foi natural, que quem era meu gerente, sempre foi o [...], então é uma pessoa que eu adoro e aí quando ele foi assessorar o diretor [...], aí conseqüentemente eu assumi, porque eu já era substituta dele, ele já me colocou como substituta dele, então assim, eu fiquei na superintendência, [...] aí conseqüentemente como eu já era substituta dele, ele já estava me preparando para isso né, então assim, automaticamente eu assumi o cargo e foi tudo muito tranquilo na área. (ENTREVISTADA 8)*

Na fala da entrevistada 3 é possível perceber que o estado tem papel decisivo no enfrentamento dessas desigualdades quando define como prioridade de suas políticas promover a igualdade de oportunidades e a equidade, reconhecendo as competências e habilidades das mulheres para funções que exigem perfil específico.

*[...] a nova visão de governo, a nova visão de gestão dessa empresa, né, quando o presidente Lula ascendeu, que ele tomou posse e veio a pessoa de confiança da ministra, que na época era a Dilma, veio a pessoa de confiança da Dilma pra cá, começou a analisar área por área, e o perfil das pessoas que permaneceram nesses cargos esses anos todos e a necessidade de colocar, numa visão mais progressista, né, numa visão mais, como é que eu vou definir, numa visão mais sensível do que é o negócio da empresa, colocar pessoas que tivessem o perfil pra gerir aquela área, mas que tivessem também uma ligação com a nova visão de governo, então foi nesse ponto que eu consegui sair daquele ostracismo que eu vivia e ascender (ENTREVISTADA 3)*

Portanto, nesse modelo de gestão de pessoas por competências adotado pela empresa por meio do Plano de Carreiras e Remuneração (PCR) e os resultados das ações do Programa Pró–Equidade de Gênero e de Raça foram preponderantes para a criação do Programa de Preparação de Novas Lideranças (PPNL) na ELETROBRAS/ELETRONORTE. Tal programa tinha por objetivo preparar as pessoas para o exercício da liderança em todos os níveis, processos, projetos e tarefas, comprometidas com a execução das estratégias e resultados empresariais e se destina aos empregados e empregadas que atuam nos processos empresariais da Sede da empresa e Unidades Regionais (BOGDEZEVICIUS, 2016).

As classificações das competências organizacionais são definidas de acordo com a matriz de negócios, sendo: Geração, transmissão, Distribuição, inovação, gestão de programas de governo em energia elétrica, gestão de financiamento e investimentos em projetos de energia elétrica, gestão empresarial, gestão corporativa e imagem institucional. Os 3 principais Negócios da empresa estão organizados conforme **figura 4**:

**Figura 4** Organização do Negócio da Empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE



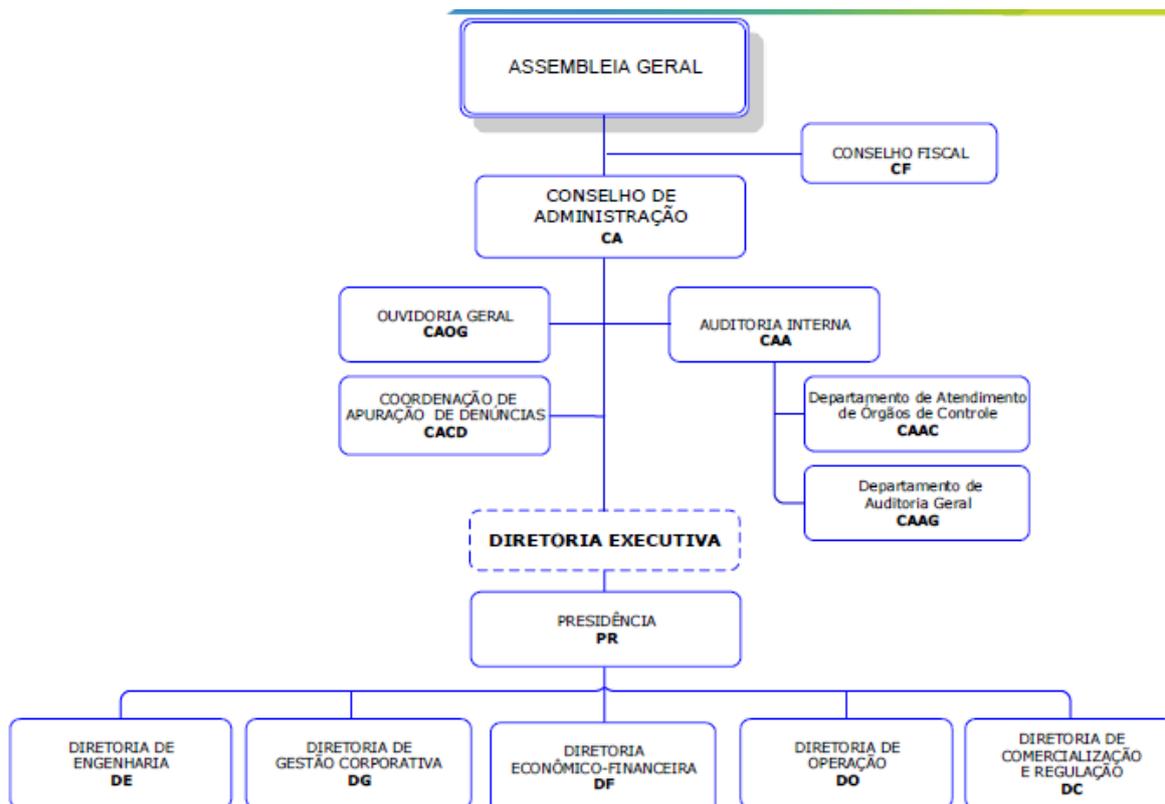
Fonte: Elaboração da Autora com base na apresentação do Ciclo de Encontros Regionais para o fortalecimento da Equidade Gênero (ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2012)

São nessas estruturas de negócio que se encontram as funções operacionais que exigem conhecimentos das ciências exatas e tecnológicas, e que são ocupadas em sua maioria por homens, dentre essas funções destacam-se as engenharias, nas quais estão as posições com maior valoração salarial e com maiores possibilidades de ocupação dos espaços de poder e decisão (CARRILHO, 2011, p.44).

Em 2017 a Diretoria Executiva da Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – ELETROBRAS/ELETRONORTE, fundamentada na CI-PR-0023/2017, de 10.03.2017, oficializa uma reestruturação da empresa que está vigente até hoje (**Anexo 1**).

A Estrutura atual de Governança da empresa contempla: Assembleia Geral de Acionista, Conselho Fiscal, Conselho de Administração, Ouvidoria Geral, Auditoria Interna, Coordenação de Apuração de Denúncias, Diretoria Executiva composta de Presidência, Diretoria de Engenharia, Diretoria de Gestão Corporativa, Diretoria Econômica – Financeira, Diretoria de Operação e Diretoria de Comercialização e Regulação, totalizando 210 espaços de poder, conforme organogramas apresentados e analisados nas **figuras 5 a 16**. Importa destacar que todos os organogramas citados abaixo têm como fonte o Manual de Organização revisão MOR – 06, 2019.

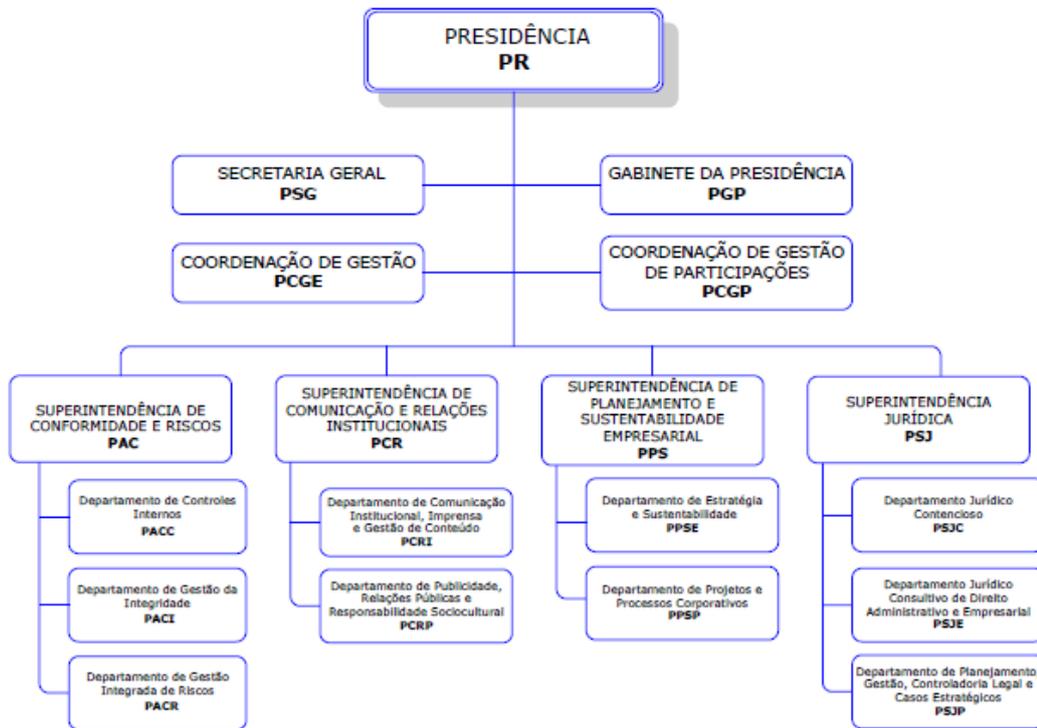
**Figura 5** Organograma da Alta Governança



A estrutura da alta governança da empresa conta com um total de 24 cargos, sendo 18 ocupados por homens (75%) e 6 cargos ocupados por mulheres (25%). No organograma exposto na **figura 5**, podemos destacar a presença da Mulher da seguinte forma: 01 Conselheira suplente no Conselho Fiscal (CF), que representa 17% dos membros; 02 no Conselho de Administração ou seja, 28 % do total de Conselheiros/as; 01 na Ouvidoria Geral e 02 nos Departamentos da Auditoria Interna, ocupando cargos intermediários (NH2). Com relação aos Conselhos convém destacar que somente no Conselho de Administração tem 01 empregada da ELETROBRAS/ELETRONORTE.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> A presença de uma mulher do quadro da empresa no Conselho de Administração não seguiu o curso normal das indicações. A empregada foi eleita pelos trabalhadores conforme Lei nº 6.404, de 15/12/1976, a Lei nº 12.353, de 28/12/2010, a Portaria nº 026, de 11/03/2011 do MPOG, Lei nº 13.303, de 30/06/2016, o Decreto 8.945, de 27/12/2016, a Cláusula 38ª do Acordo Coletivo de Trabalho Nacional 2018/2019 o Estatuto Social das Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – ELETROBRAS/ELETRONORTE.

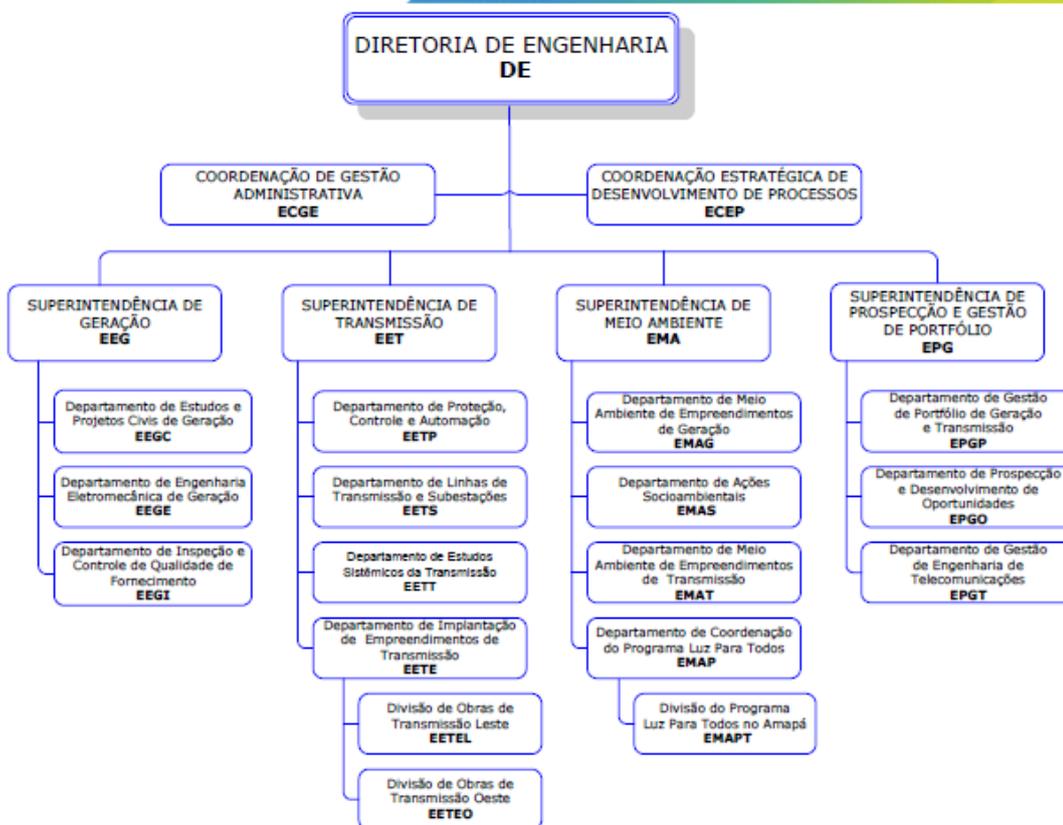
**Figura 6** Organograma da Presidência



Quanto a presença de mulheres na Estrutura ligada à Presidência, comporta a ocupação mais equânime dos cargos entre homens e mulheres, na medida em que podemos destacar que dos 20 cargos 50% são ocupados por mulheres distribuídos da seguinte forma: 03 mulheres são de nível NH1 e 07 mulheres são de nível NH2 do total de cargos, 01 das quais foi entrevistada nesta pesquisa, ou seja, 15% e 35% do total dos cargos, respectivamente, são ocupados por mulheres. **(Figura 6)**

Na Diretoria de Engenharia **(Figura 7)**, de 25 cargos temos a presença de mulheres apenas no nível hierárquico NH2 (05) o que representa 20% do total dos espaços de gestão, comprovando que nessa Diretoria esse espaço de poder ainda não é visto como um lugar para as mulheres. Assim dessa Diretoria, a única entrevistada é uma ex-gestora.

**Figura 7** Organograma da Diretoria de Engenharia



Na Diretoria de Operação, identificamos o maior desdobramento em setores, e assim segue apresentada nas **Figuras 8, 9, 10, 11, 12**, com o maior quantitativo de cargos (80), as mulheres representam apenas 11,2% (9). E essas estão concentradas no nível NH3 6,2% (5) do total de mulheres na gestão. Nos níveis NH2 e NH1 estão 02 mulheres em cada e 01 (NH1) foi entrevistada.

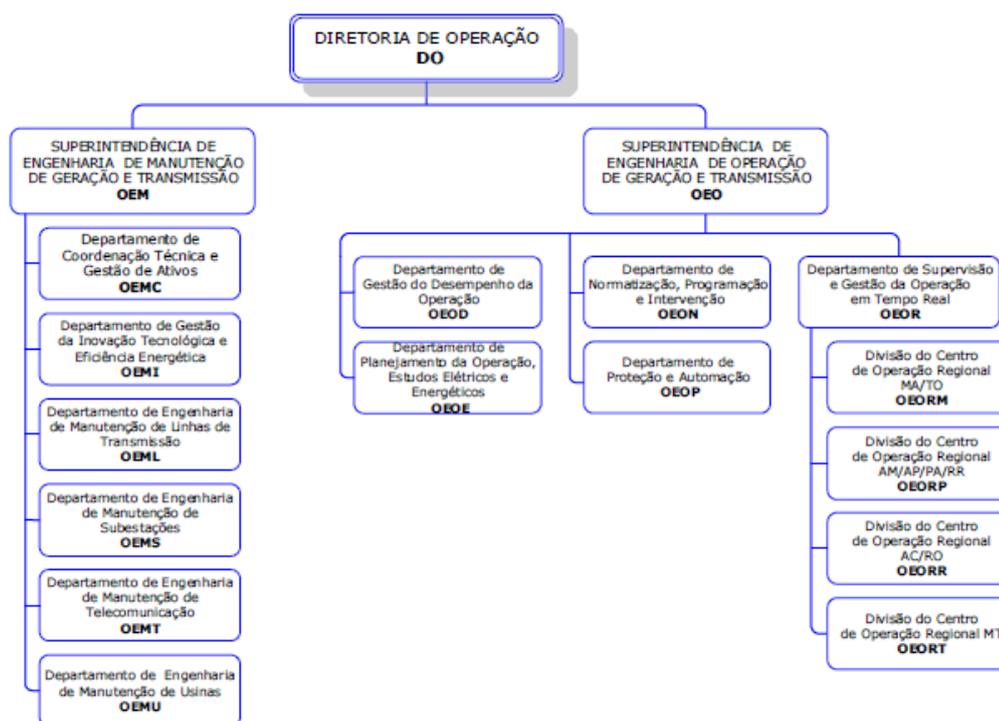
Na distribuição dos cargos por sexo nessa Diretoria, chama atenção a ausência de representação e sub-representação de mulheres em 04 Superintendências, tendo em vista que em 02 não possui mulheres gerentes e nas outras duas tem apenas 03 mulheres, Superintendência de Engenharia de Manutenção de Geração e Transmissão (OEM); Superintendência de Engenharia de Operação de Geração e Transmissão (OEO); Superintendência de Gestão de Ativos de Produção da Transmissão Leste (OTL) e Superintendência de Gestão de Ativos de Produção da Transmissão Oeste (OTO) que representam 67% (54) dos cargos.

Vale destacar, ainda que nessa Diretoria tenha prevalência os processos operacionais tecnológicos e das engenharias, onde se concentra o adicional de periculosidade que possui incidência significativa na remuneração e suas atividades são desenvolvidas nas estruturas regionais em lugares com longas distâncias que requerem disponibilidade para deslocamentos em períodos prolongados e frequentes.

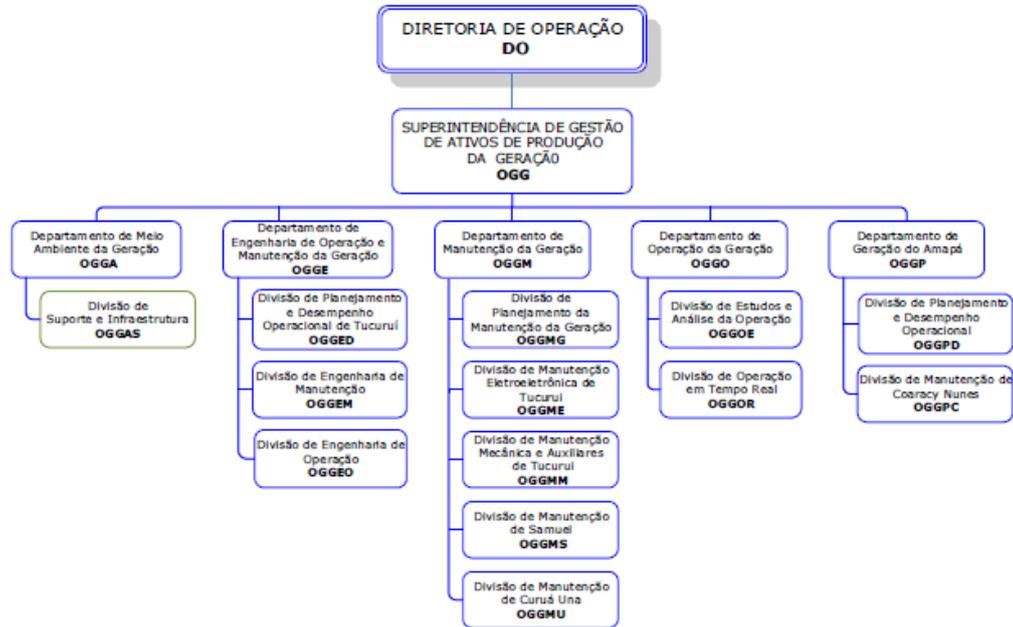
**Figura 8** Organograma 1 da Diretoria de Operação



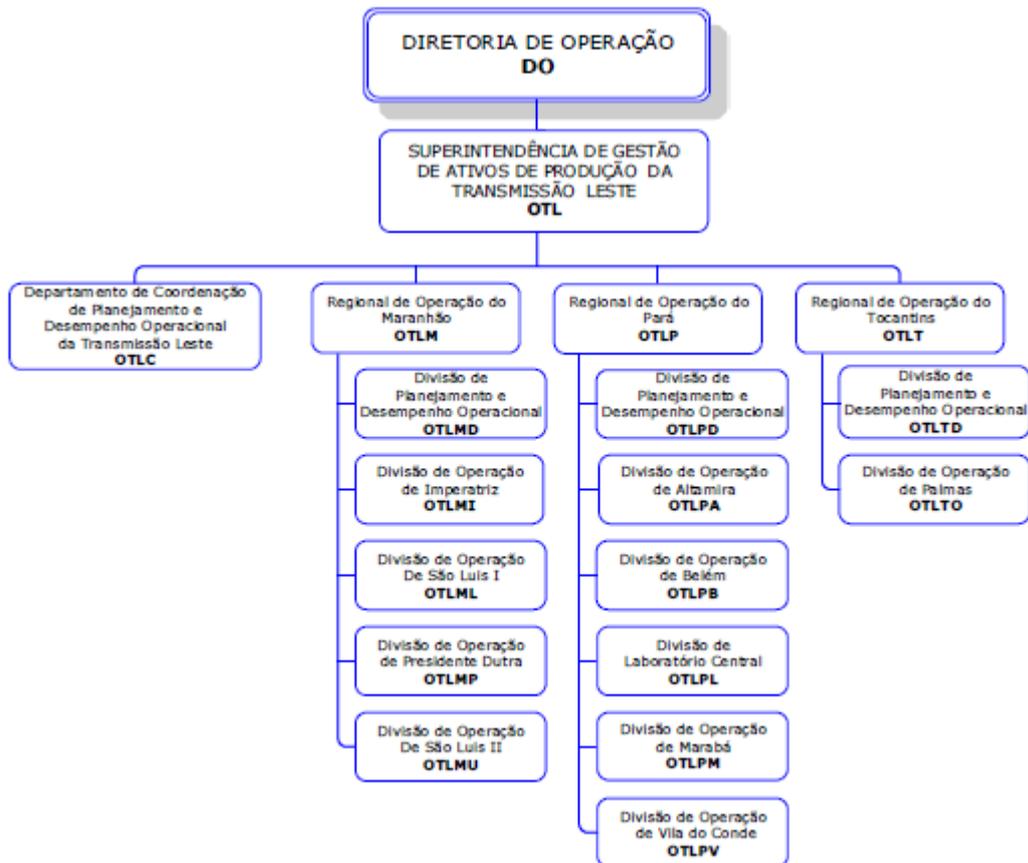
**Figura 9** Organograma 2 da Diretoria de Operação



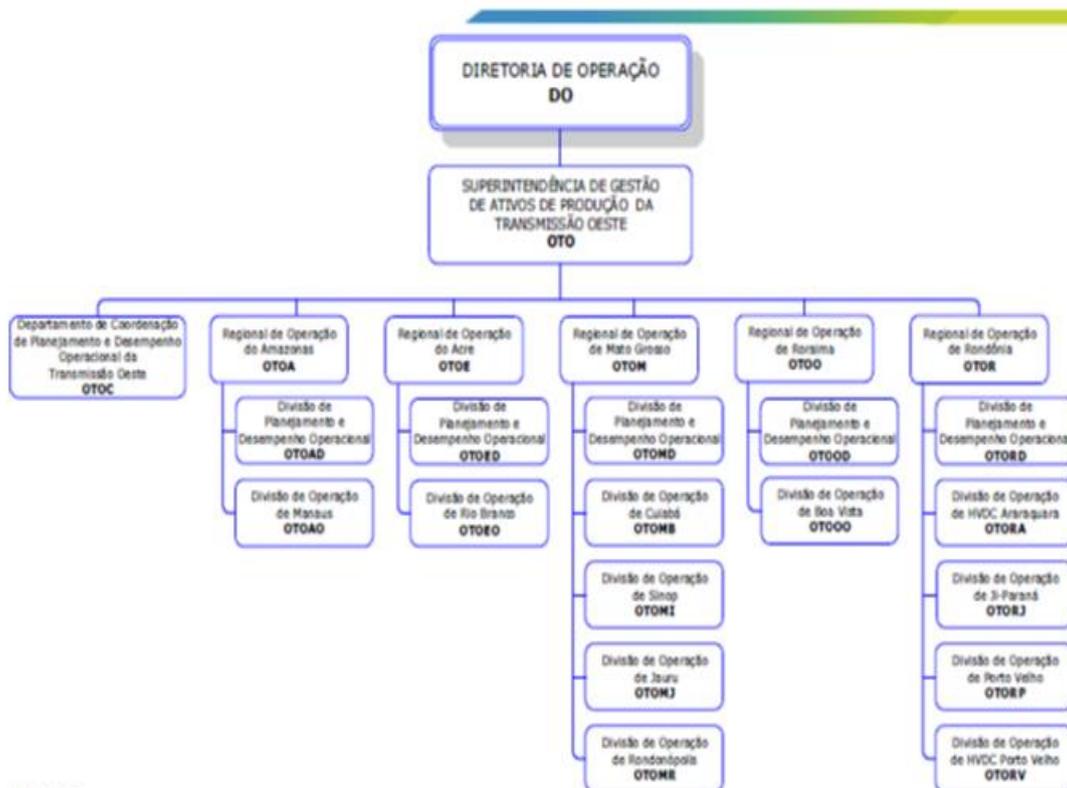
**Figura 10** Organograma 3 da Diretoria de Operação



**Figura 11** Organograma 4 da Diretoria de Operação

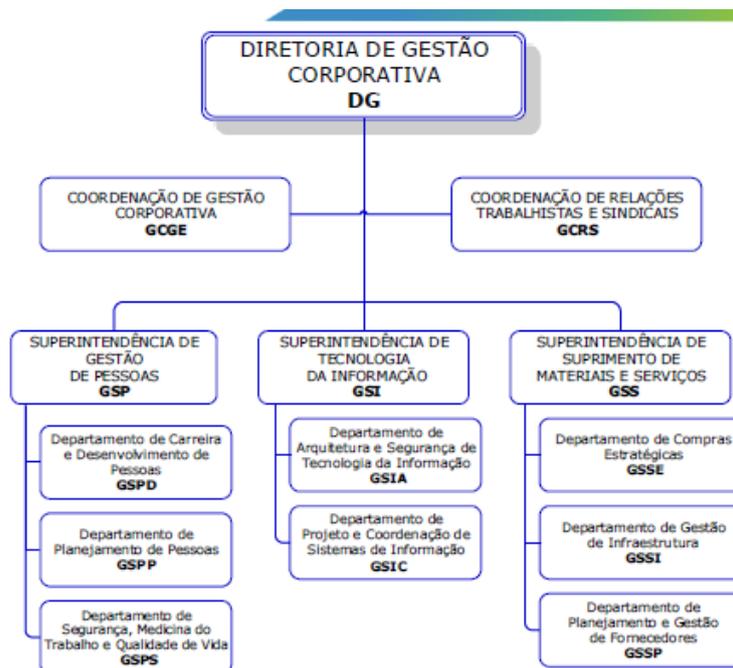


**Figura 12** Organograma 5 da Diretoria de Operação

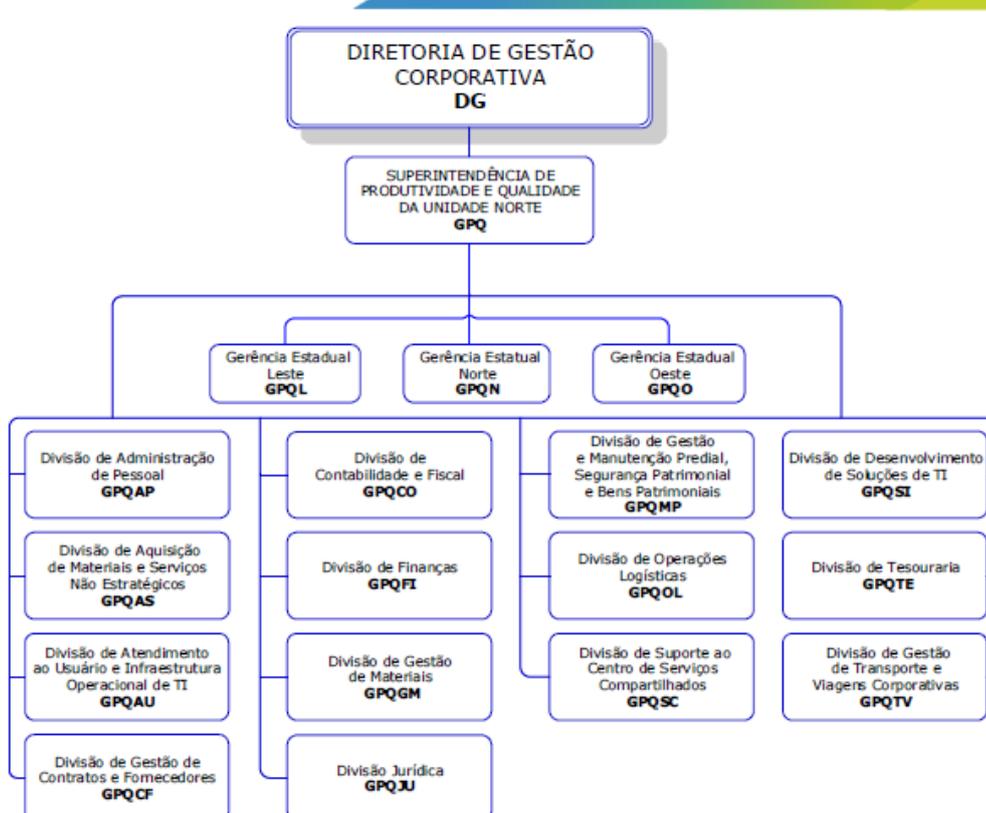


Na Diretoria de Gestão Corporativa, as mulheres representam 27,2% do total dos cargos (33) e a maioria está nos níveis NH2 (05) e NH3 (03). Apenas 01 mulher ocupa o espaço de NH1 e foi entrevistada (**Figuras 13, 14**).

**Figura 13** Organograma 1 da Diretoria de Gestão Corporativa

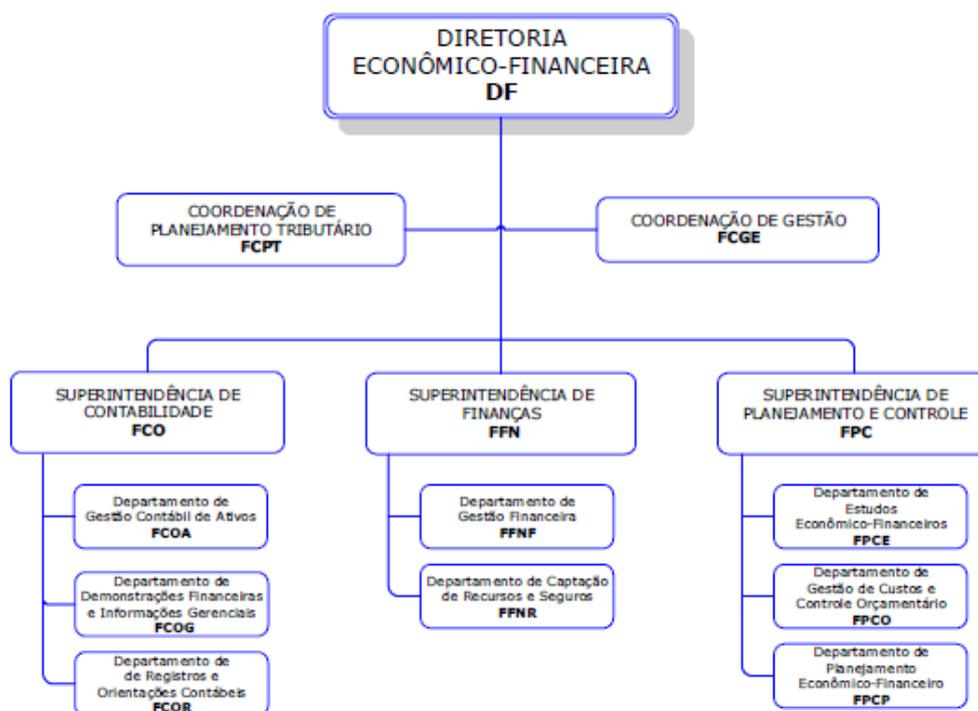


**Figura 14** Organograma 2 da Diretoria de Gestão Corporativa



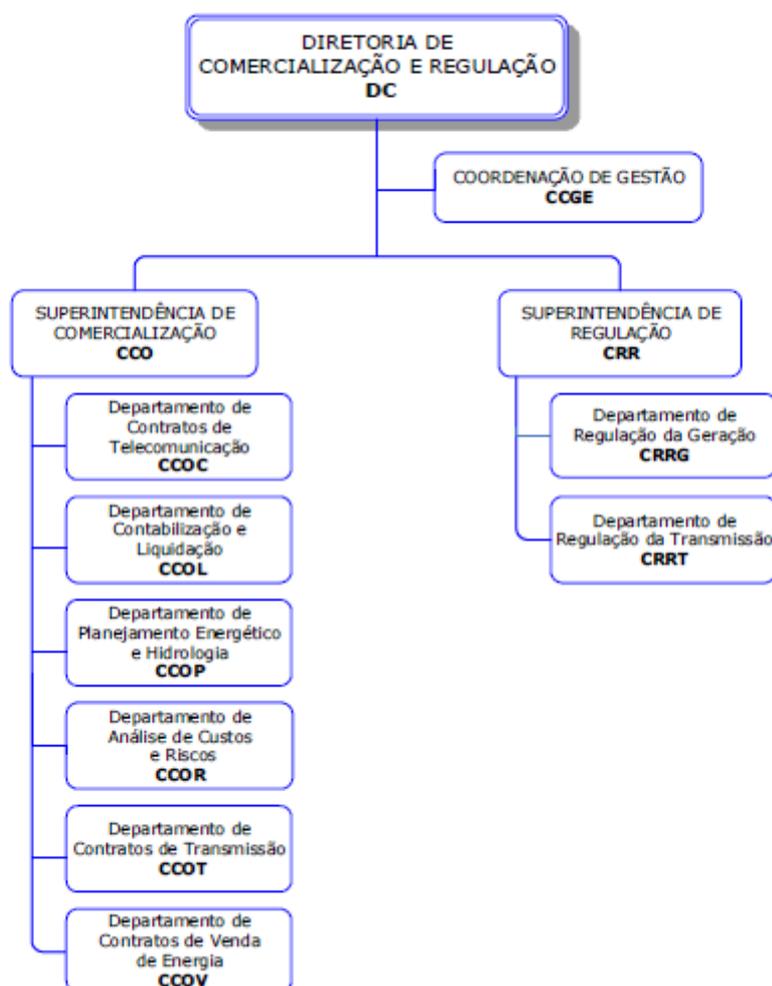
Nesta estrutura de Gestão Corporativa é importante observar que estão concentrados os processos administrativos e o quadro funcional é formado em sua maioria por mulheres.

**Figura 15** Organograma da Diretoria Financeira



Na Diretoria de Econômico-Financeira, os espaços de poder ocupados pelas mulheres são em sua maioria do nível NH2 representando 33,3% (05) do total dos cargos e apenas 01 mulher está no nível NH1. Vale destacar que em 01 Superintendência desta Diretoria (Superintendência de Planejamento e Controle – FPC) com 04 cargos, não existe a presença de mulheres na gestão. A entrevistada da Diretoria foi 01 ex-gestora de nível NH1 (**Figura 15**).

**Figura 16** Organograma da Diretoria de Comercialização e Regulação



Por fim, a Diretoria de Comercialização e Regulação (**Figura 16**) é uma das estruturas mais recente, com menor quadro de pessoal e espaços de gestão (13 cargos). As mulheres representam 38,4% dos cargos (5) sendo 01 de nível NH1 e 04 de nível NH2. Nenhuma foi entrevistada.

A Cultura organizacional da ELETROBRAS/ELETRONORTE pode ser compreendida a partir dos dados dos Relatórios Sustentabilidades que são apresentados desde 2006, no qual está demonstrado o perfil do Sistema ELETROBRAS, a governança corporativa, bem como o balanço social e as perspectivas para o ano seguinte.

Nesses relatórios, o Presidente reafirma o compromisso e o envolvimento da empresa com o Programa Pró-Equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, e como os objetivos do Milênio da ONU, referente aos enfrentamentos das desigualdades de gênero. A empresa é signatária do Pacto

Global que prevê a valorização da diversidade em seus princípios 1 e 6, e isso vale para todas as empresas do sistema ELETROBRAS. Dentre as ações pactuadas, destacam-se campanhas de conscientização e prevenção de assédio moral, sexual e outras formas de discriminação de sexo, de raça, de religião ou de ideologia; prevê 3 dias às mulheres vítimas de violência doméstica; amplia a licença maternidade para 180 dias e estende os benefícios da creche aos empregados do sexo masculino. Destaca-se ainda a inclusão de mulheres em funções antes desempenhadas apenas por homens, como, por exemplo, o fato ocorrido com empregadas da hidrelétrica de Itaipu.

Enxergar as mulheres nos espaços de governança, de gestão e execução, e sua responsabilização nos distintos macroprocessos da empresa, é uma análise que nos propomos fazer ao apresentar no próximo tópico os dados sobre o lugar das mulheres na estrutura organizacional ora apresentada, com a perspectiva de corroborar com a compreensão a respeito do que passam as mulheres para chegar nesses espaços, os desafios, os avanços e os retrocessos vividos no decorrer do período delimitado em nossa pesquisa.

Apresentaremos os dados dos Relatórios de 2008 e de 2015, buscando identificar os compromissos com a igualdade e equidade de gênero, e os dados sobre os espaços de poder e decisão ocupados pelas mulheres na empresa.

### *3.2. Cargos Gerenciais ocupados por mulheres na ELETROBRAS/ELETRONORTE X Conceito de Teto de Vidro*

Vale destacar, que para compreender a inserção e ocupação das mulheres nos espaços de poder e decisão, buscamos o diálogo com Vaz (2010) para refletir sobre o conceito de “teto de vidro”, que tem sido utilizado para explicar a segregação vertical de gênero no mercado de trabalho. Segundo a autora, o “teto de vidro” é um fenômeno que se caracteriza pela menor quantidade de mulheres que ascendem na carreira, o que conforma sua sub-representação nos cargos de comando das organizações.

Assim, o teto de vidro é responsável pela situação de menor poder, prestígio e remuneração das mulheres no mercado de trabalho. O teto de vidro existe tanto em organizações privadas quanto nas públicas, ainda que o acesso a essas seja menos

discriminatório, por ser via concurso, contudo vale destacar que no contexto atual, essa situação de acesso via concurso público, no que depender da atual gestão federal, está com seus dias contados, tendo em vários pronunciamentos e decisões demonstrado que o serviço público e especialmente os servidores pesam demais para o Brasil. Estudando organizações públicas federais, Vaz encontrou uma conjuntura em que as mulheres não conseguiam alcançar cargos de direção em órgãos da administração pública federal, direta, autárquica ou fundacional, o que nos permite inferir que a tendência atual é de agravamento dessa situação.

A razão que tem sido apontada para a permanência do teto de vidro nas organizações públicas é de que nelas a carga de subjetividade dos processos de seleção para altos cargos na hierarquia organizacional é ocultada e, dessa forma, encobrem-se também as discriminações contra as mulheres (STEIL, 1997; MOURÃO E GALINKIN, 2008).

Mesmo considerando que os dados que apresentamos até este momento, estavam relacionados ao período delimitado nessa pesquisa, consideramos oportuno observar que essa realidade se mantém. Nesse sentido, os dados apresentados na **tabela 9** materializam a aplicabilidade do conceito de teto de vidro na empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE, na medida em que confirmam os entraves nas seleções para os altos cargos, que mantém a invisibilidade e discriminação contra as mulheres nos espaços de poder e decisão.

**Tabela 9** Distribuição das Mulheres nas Funções Gratificadas de Gerência no ano de 2019

Função	Feminino	Masculino	Total
Fgratif.NH I	7	24	31
Fgratif.NH II	30	67	97
Fgratif.NH III	8	55	63
<b>Total Geral</b>	<b>45</b>	<b>146</b>	<b>191</b>

Fonte: Tabela elaborada pelo Departamento de Planejamento de Pessoas – GSPP a partir de informações do Sistema SAP/ELETROBRAS/ELETRONORTE/2019

Podemos ver na **tabela 9** que os homens ocupam 146 espaços de poder na estrutura da empresa enquanto que as mulheres estão em 45 espaços. Desses, 38 são nos menores níveis (NH II e NH III), e dentre nossas 9 gestoras e ex-gestoras entrevistadas, destacamos no **quadro 5** a seguir, quais espaços e funções elas ocupam ou ocuparam.

**Quadro 5** Espaços e funções ocupadas pelas entrevistadas

NOME	EM EXERCÍCIO		FORMAÇÃO NH*	ÁREA DE ATUAÇÃO	
	SIM	NÃO		FIM	MEIO
1	X		Administradora 2		X
2		X	Engenheira1	X	
3		X	Administrativo		
4	X		Engenheira 1		X
5		X	Engenheira1	X	
6		X	Advogada	X	X
7		X	Financeira1		X
8		X	Engenheira2	X	
9		X	Engenheira		

Fonte: Elaboração da autora, a partir do perfil e informações das entrevistas

Levando-se em conta a data em que as entrevistas foram realizadas, podemos destacar no **quadro 5** que apenas duas das entrevistadas permanecem em cargos de gerência, a entrevistada 1 ocupa o nível NH 2, e a entrevistada 4 NH1, ambas em “área-meio” compostas por processos empresariais que dão suporte técnico administrativos aos macros processos da atividade-fim – a engenharia de construção, operação e manutenção de usinas e linhas de transmissão, somando-se a elas mais duas entrevistadas que atuaram em “áreas-meios” sem cargo nessa ocasião (entrevistadas 6 e 7). Por sua vez as entrevistadas 2,5,8 atuaram em “área-fim” estruturas que comportam os processos da atividade-fim, e a entrevistada 6 que teve atuação tanto em área-meio quanto em área-fim.

Quando analisamos essas ocupações, à luz dos princípios que orientam a divisão sexual do trabalho e as especificidades dos níveis hierárquicos em que as atividades mais complexas e com maiores responsabilidades são exercidas pelos cargos de nível NH 1, cujas as gratificações são de maior valor e que, portanto, estão a maioria dos homens, observa-se a forte prevalência da cultura organizacional que privilegia a ascensão do masculino sobre o feminino, ou seja, trabalho de homem tem mais valor que trabalho de mulher.

Por outro lado, é importante destacar o que significa para as mulheres ocupar esses espaços que requerem maior dedicação às atividades e muitas vezes com horários estendidos que ultrapassam o ambiente laboral e invadem o ambiente familiar. O Manual de Organização - Revisão MOR: 06, de nov./2014 diz que:

**1.1 Atribuições e responsabilidades comuns e próprias** – são inerentes ao exercício de cargo gerencial, qualquer que seja a função e o nível hierárquico da área pela qual o/a gerente é responsável.

**1.2 Atribuições e responsabilidades específicas e exclusivas** – são de natureza eminentemente gerencial e diretamente relacionadas à função e ao nível hierárquico da área pela qual o/a gerente é responsável. (ELETROBRAS/ELETRONORTE, 2014, p.3)

Quando observamos o histórico de ocupação dos cargos no período pesquisado que sai de 9% em 2005 para 17,3% em 2015, sem dúvida nenhuma, é perceptível que houve avanços em relação as oportunidades para as mulheres. Porém, vale refletir a que custo, se o modelo organizacional não muda? Vejamos nas falas das entrevistadas o que isso significou:

*[...] nessa época já não foi muito fácil, porque eu estava na superintendência de inovação, muito nova inclusive eu diria que continuo nova e pouco conhecida, então eu tinha que me desdobrar, para aprender e estudar, no qual teve muito esforço meu, mas eu agradeço muito a minha empresa de ter me proporcionado. Eu tinha que terminar o mestrado senão eu seria jubilada, porque tava no período de acabar, foi um momento assim que eu digo que eu tive até problema de insônia, porque eu tava na época das olimpíadas na China, eu assistia os jogos e tinha que ficar até de manhã porque eu tinha os dois trabalhos, foi muito válido e eu agradeço muito, não foi fácil. [...]. Nessa época eu estava no processo de separação de meu casamento [...] quer dizer foi muito puxado, eles (filhos) me cobravam eram crianças de não entender, mas hoje eles até agradecem sobre isso. (ENTREVISTADA 2)*

*[...] porque eu acho que nós mulheres somos muito cobradas, assim, nós temos muito, muito trabalho, a gente tem que trabalhar fora, a gente tem que ir na escola dos filhos, a gente tem que olhar os filhos, a gente tem que olhar o marido, tem que cuidar da administração da casa, temos o terceiro expediente e ainda temos, não sei, eu acho que como eu, algumas tem, a prestação de serviços voluntários que eu sinceramente, amo. (ENTREVISTADA 5)*

*[...] mas eu vejo assim é pesado, o serviço de casa, cuidar dos filhos, curti o marido também, e as responsabilidades profissionais, teve vezes que eu levei serviço para casa, já virei sem dormir, isso criou problema no meu casamento, mas eu tinha que entregar, entendeu. Então assim, é complicado, é complicado. Agora eu acho que eu tô conseguindo, tem hora que tem serviço, eu tenho que ficar aqui, vou ficar e não vai acabar o serviço, então tem hora que eu tenho que parar e ir embora, e eu tenho evitado levar serviço para casa, que eu tô fazendo agora, eu busco assim, depois que meus filhos dormem enfim, ver um TED, uma palestra na internet uma coisa assim para dar uma descansada mas também abrir um pouco, mas eu tenho evitado levar serviço para casa, porque no início eu levava muito, eu levava muito. Eu acho que eu tinha aquele negócio de técnica de querer acabar e agora eu vejo que nunca vai acabar, porque quando você acaba um, aí já chega outro, e outro, entendeu? Não acaba, como gerente não acaba, como técnica até que você consegue acabar. (ENTREVISTADA 1)*

A realidade, vivenciada pelas entrevistadas acima, aponta que a responsabilização feminina impacta de forma decisiva na carreira profissional das mulheres e no desempenho da função gerencial, que exige esforços redobrados para

cumprir tarefas como se tivessem que provar a todo momento que são competentes e que por isso merecem estar nesse lugar. São desafios que estão colocados em relação a vida das mulheres em diferentes espaços sociais com relação a sua presença no mundo do trabalho. Para construir um novo modelo de gestão, são necessárias mudanças mais profundas nas relações sociais do trabalho e na estrutura organizacional que envolva homens e mulheres. Sobre este tema Melo et.al (2007) afirma:

Mas essa mudança no papel feminino ao longo destas últimas décadas não teve como contrapartida uma transformação no papel masculino. Porque, na verdade, os papéis de cada ator social são desempenhados em interação com o outro, relação de troca e reciprocidade: se um muda o outro tem que mudar. O papel feminino mudou sem que o papel masculino fosse fundamentalmente tocado. No caso brasileiro, isso é agravado pelas enormes desigualdades existentes entre as classes sociais, que permitiram que essa incorporação maciça de mulheres no mercado de trabalho tenha sido efetuada sem maiores mudanças nas relações de gênero (p.437).

Tendo situado as mulheres na empresa, passemos no próximo tópico para o diálogo com estudos e pesquisas sobre espaços das mulheres em empresas, tendo em vista a colaboração desses estudos na estruturação de nossa pesquisa, e na sequência analisaremos um conjunto de dados coletados em documentos e nas falas das entrevistadas a partir de categorias empíricas definidas anteriormente.

E assim, considerando as categorias, apresentaremos os achados das entrevistas e das observações de campo, buscando mostrar as barreiras e avanços na participação das mulheres no mercado de trabalho especialmente no setor elétrico, no caso específico, na empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE.

### *3.3. Categorias Empíricas*

#### *3.3.1. Perfil das Mulheres eletricitárias.*

Nos importa, iniciar esse tópico retomando o Mapa das Entrevistas apresentado no tópico referente ao percurso metodológico, para demonstrar o perfil das entrevistadas, considerando: idade, estado civil, escolaridade, tempo de empresa, tempo de gerência, se possuem ou não filhos e quais as idades deles e a área de atuação na empresa. Tal mapa, nos permitiu localizar cada uma das mulheres entrevistadas nos diversos aspectos que serão abordados nesse capítulo, por meio das categorias analíticas.

O perfil das 9 entrevistadas guarda relação com o perfil geral das mulheres na empresa, estando elas entre 37 a 66 anos. A análise desse perfil, nos aponta para mulheres com ensino superior e pós-graduação, mães de família, casadas, chefes de família. A maioria dedicou parte das suas vidas à empresa, no entanto, apenas 04 permaneceram em espaços de poder por mais de 10 anos.

No setor ocupam espaços em áreas-meios, prioritamente, mas vêm enfrentando desafios para atuação em áreas-fins, são minorias em cargos de gerência, chegam com dificuldades nos espaços de poder e decisão e sofrem preconceitos e discriminação.

Contudo a força e a determinação dessas mulheres, demonstra que elas enfrentam os desafios de frente e ao serem perguntadas como é ser engenheira ou o que representa uma mulher gerente dentro do setor elétrico, elas respondem:

*[...] tinha uma certa importância, até porque eu comecei a trabalhar na área, eu comecei como gerente na área de contratação, licitação né, então esse foi o meu maior desafio né, porque, é, a gerencia anterior era engenheira, uma pessoa muito competente é claro e conhecida né entre os engenheiros, imagina, uma mulher que até então, apesar de ter formação de direito superior, mas era no quadro da empresa ainda nível médio, assumindo uma área de, teve uma reestruturação, e eu fiquei com a parte mais pesada, que era a de contratação [...] até porque também pelo fato de sermos mulher, às vezes você tem que fazer um esforço a mais para poder adquirir o respeito do outro né? Então, é, parece que é, olha, por ser mulher, então é melhor você fazer algo a mais, para poder adquirir esse respeito, pra pessoa sentir que, entendeu, impor mesmo [...] (ENTREVISTADA 4)*

*[...] foi assim pouco tempo, eu estou assim 5 anos só como gerente no total, porque foi muito assim de pouquinho, cobrindo espaço de um, cobrindo espaço de outro, entendeu? Embora toda vez que eu termine, eu já cheguei receber documento de você foi ótima, você foi bem, mas, assim, nunca fiquei definitivamente num cargo, entendeu? Mas eu comecei num cargo lá em Belém logo no início, eu passei 1 ano e pouco como gerente da área de serviços gerais que falavam área de apoio hoje infraestrutura e apoio né. [...] eu sempre dizia que eu ia crescer, e na primeira oportunidade eu mudei de área e fui trabalhar na área de compras eu acho, e aí foi quando surgiu essa vaga para ser gerente, é como se fosse hoje um NH2, aí eu fui passei um ano e meio nessa função mais ou menos e em seguida eu fui fazer umas coordenações, de coordenar inventário, coordenar leilão, trabalhei muito em coordenação de PAD, eu fiz aproximadamente uns 13 PADs. (ENTREVISTADA 6)<sup>32</sup>*

*[...] eu acho que eu falei, assim tem um preconceito velado contra as mulheres né, isso é muito claro não tem só aqui, como também em todos os lugares né, até a questão do salário a gente tem que brigar muito por isso ou bom a gente vai para gerência você tem uma equiparação que na época nem tinha,*

---

<sup>32</sup> Sigla citada pela Entrevistada: PAD – Processo administrativo disciplinar

*então você tinha que complementar, aquela história tudo, mas assim eu acho que isso é. (ENTREVISTADA 9)*

No relato dessas mulheres, há evidências de que as barreiras da discriminação são transponíveis e que suas capacidades técnicas, competências e conhecimentos, são elementos que valorizam os postos que ocupam, qualidades que não apenas as tornam referências para outras mulheres, mas também demonstram certa satisfação com a carreira de gestoras. Conforme dados do perfil do quadro funcional, quanto a escolaridade, as mulheres eletricitárias da ELETROBRAS/ELETRONORTE são mais escolarizadas que os homens.

*[...] eu fui trabalhar com uma mulher, ela era uma das poucas engenheiras da empresa e uma engenheira gestora, ela foi muito importante na minha formação política, social, na minha formação pessoal, em tudo, eu me espelhava um pouco nela, eu via muitas qualidades na atuação dela, ela era uma mulher que se impunha, então, eu pensava que eu queria ser daquele jeito também, uma mulher que tinha seu lugar na sociedade e independente dos homens que estavam em volta, uma mulher que comandava uma divisão dentro de um departamento que só tinha homem, né, então isso naquela época, era muito, década de 80 não era comum. Então assim, eu comecei com ela e muito da forma como eu atuei dentro da empresa mesmo depois dela sair, ela saiu, pediu demissão pra ir pra uma consultora, mesmo depois que ela saiu e eu comecei a trabalhar com outra pessoa que assumiu o lugar dela, né como secretária, eu mantinha a mesma postura de quando eu trabalhava com ela, então assim foi muito bem aceito, não tive problemas com esse chefe que era uma pessoa muito bacana e aí depois os outros chefes que eu tive, também mantive a mesma postura e eu sempre sobressai um pouco, porque eu nunca escondi meu pensamento de ninguém, então assim toda vez que tinha alguma mudança interna na empresa, ou alguma mudança de cultura, de comportamento dentro do ambiente, eu sempre mostrei o que eu pensava, sem pensar em consequência, sempre gostei de mostrar quem eu era, sempre fui autêntica, todo mundo me conhece da mesma forma. (ENTREVISTADA 3)*

O auto reconhecimento de suas trajetórias, e de outras que as antecederam, encorajam outras mulheres a assumir os postos de comando e direção, elas registram da seguinte forma:

*[...] eu espero que eu tenha espelhado, eu sei de gente que saiu que eu espelhei [...] no conhecimento e no aprendizado, dizer olha a [...] foi sábia, quando eu digo que eu sei eu sei, tem que respeitar, entendeu? Principalmente nisso, tem outro ponto, mas principalmente no conhecimento, que eu acho que eu passo isso, muito [...] (ENTREVISTADA 2)*

*[...] eu já ouvi isso, já ouvi, principalmente de meninas que eu contratei, como meninas aprendizes, adolescentes aprendizes, teve meninas que ficaram aqui, teve meninas que passaram no concurso, teve meninas que continuaram trabalhando como prestadoras de serviços e teve meninas que saíram daqui e alçaram voo, fizeram dois, três cursos superiores e são mães de família, tem seu emprego fora, mas sempre dizem que se espelharam em mim pra crescer enquanto pessoa nesse mundo onde mulher culturalmente é inferiorizada [...] é, então, a minha forma de visão do mundo, visão das*

*coisas, visão social, visão, a minha visão de gestão humana foi o que foi valorizado por essas pessoas, essas meninas que saíram daqui e tocaram suas vidas, se espelhando em mim. (ENTREVISTADA 3).*

*[...] sempre em primeiro lugar pra mim o respeito, então se eu quero respeito do outro lado, eu tenho que impor esse respeito, tá, então é, quando você respeita as pessoas, você é respeitado, então é uma coisa que é muito forte em mim. (ENTREVISTADA 4)*

*[...] talvez na determinação, ser determinada, ser persistente e ser simples em tudo, na fala, no que faz, não se auto valorizar, eu acho que a simplicidade é uma coisa importante na vida, não querer ser mais que os outros, porque nós não somos mais do que ninguém, nós estamos talvez em determinados momentos, é, com oportunidades melhores, graças ao esforço também que a gente fez, mas não significa que nós somos melhores ou piores. (ENTREVISTADA 5)*

*[...] eu gostaria que sim, porque eu tive colegas que entraram comigo em 85 que e elas eu percebo que eu sou referência para elas até hoje, mas eu gostaria de ter influenciada mais, porque eu também tenho colegas que entraram comigo como secretária e estão até hoje como secretárias, entendeu, mas assim eu não os destaques para enfrentar esses desafios, é a coragem que eu tive que eu nem tinha tanta informação assim, eu tinha formação, mas eu não tive informação [...] eu acho que eu passo coragem e assim fácil não é, fácil não é, mas assim eu sou muito persistente, muito, muito, até eu mesmo me surpreendo, ah isso não vai dar em nada, mas é muito pior parar por aqui, a minha persistência, a minha coragem eu acho que não é mas eu gostaria que fosse destaque para minha colegas enfrentarem os novos desafios. (ENTREVISTADA 6)*

*[...] eu penso que dentro da minha atuação como gerente eu ajudei mulheres que eram reconhecidamente possíveis gerentes, entendeu, dentro daquele programa que a ELETRONORTE tinha, você começa a despertar quem pode ser o futuro gerente da empresa quando a pessoa já tem interesse em crescer dentro de um programa como aquele que a ELETRONORTE teve e aí, é, dentro daquela programação nós fizemos ali umas 3 gerentes ou 4, se não me engano, dentro daquele trabalho. (ENTREVISTADA 7)*

*[...] tem sempre uma referência, então eu acho assim, bem, sem falsa modéstia sem modéstia eu acho que isso aconteceu eu pude contribuir com algumas coisas, mas muito assim nas estagiárias e talvez até nas pessoas pq elas passaram esse respeito, colegas que saíram daqui fizeram outros concursos foram para ANEEL, estão no Ministério e até hoje me chama de chefe [...] não é fazer a coisa, eu acho que tudo que a gente faz, isso eu trago para minha vida até uma louça que você lava você tem que fazer da melhor forma que você puder [...] então eu acho que essa vontade e a seriedade das coisas né e não deixar as coisas passarem e não fazer de qualquer jeito. (ENTREVISTADA 9)*

### **3.3.2. Trabalho, família, vida social e os arranjos familiares**

Quando falamos em mundo do trabalho, é preciso ampliar nosso olhar para além de mercado de trabalho. Nesse contexto, é fundamental considerar o trabalho como um conceito mais amplo do que aquele trabalho que é exercido em um mercado em troca de uma remuneração, visto que as mulheres sempre trabalharam e, é trabalho mesmo, não é uma ajuda, não é uma simples tarefa no espaço privado, no espaço

doméstico, sem ter nenhum tipo reconhecimento, visibilidade ou valorização daquilo que exercem.

Como vimos na literatura revisitada, nas últimas décadas houve avanços significativos da ampliação da inserção das mulheres no mercado de trabalho, no mundo público criando a dupla e tripla jornadas, uma vez que existe uma interrelação entre essas duas esferas, a do mundo privado e do mundo público, no mercado de trabalho, pois a forma como as mulheres conseguem se inserir no mercado de trabalho, tem relação direta pela forma como elas se responsabilizam pelo trabalho doméstico não remunerado que é exercido no espaço das suas famílias, muitas vezes sem apoio dos seus companheiros homens e sem apoio do estado.

As responsabilidades familiares ainda são fatores determinantes para a sobrecarga vivenciadas pelas mulheres no mercado de trabalho, exigindo que elas deem conta de todas as tarefas domésticas e do trabalho ao mesmo tempo o que Laura Balbo (1970 *apud* Sucupira, 2016, p. 16) denomina de “dupla presença”. Carrasquer (2009) destaca que é preciso aprofundar o debate sobre esse conceito da “dupla presença” para que as mulheres possam se libertar da sobrecarga das atividades domésticas que ainda às aprisionam e se constituem em obstáculos para seu desenvolvimento tanto pessoal como profissional. É um trabalho físico e mental ao mesmo tempo, ou seja, as mulheres estão sempre com a carga mental do trabalho doméstico e dos cuidados em qualquer lugar ao mesmo tempo que está desenvolvendo uma atividade no mundo público. E esse trabalho mental é um trabalho que não tem fim não, é repetitivo e como não é mensurado não tem valor na sociedade.

Dessa forma, conciliar trabalho, família e vida social tem sido um grande e sofrido desafio para as mulheres e com uma sobrecarga maior ainda para aquelas que ocupam os espaços de poder que exigem maior dedicação e responsabilização pelas atividades. Para superar esses desafios, as mulheres que estão no mundo buscam o trabalho de outras mulheres ou contam com os arranjos familiares, ou seja, as famílias têm que dar solução privada para um problema que é público. Por outro lado, essas medidas contribuem para que os homens continuem se abstendo do trabalho da reprodução social que fica inteiramente a cargo das mulheres. Essa é uma realidade também das mulheres entrevistadas nesta pesquisa:

*[...] e minha mãe por acaso, que a gente também não sabia né, quando eu tive minha filha, quando minha filha nasceu, quando acabou minha licença maternidade, quando acabou minha licença maternidade foi o mês que ela se aposentou, saiu a aposentadoria, então ela acabou ficando com a netinha, sempre quis ter, nunca, é a primeira neta que ela tem, a minha filha e meu filho, meu irmão ainda não tem filhos, então minha mãe acabou ficando, ficando, ela então fica com meus filhos, muito com a minha filha, minha mãe fica parte do tempo com meu filho e minha filha, ai minha filha vai para escola e na outra parte do tempo, minha sogra tem ajudado com meu filho que vai entrar na escolinha agora, a gente vai colocar ele, mas meu marido também não gosta dessa história de dia também na escola, então ele vai ficar meio período lá que ai já ajuda né, ajuda a viver né. (ENTREVISTADA 1)*

*[...] sempre tive babá, empregada que dormia, graças a Deus tive sempre, sem nenhuma família, eu nunca tive ninguém aqui, quer dizer eu tô fora de Belém desde 1995 e já vai fazer 25 anos, fiquei morando em Boa Vista quase 5, então sempre tive essa dificuldade lá e essa dificuldade aqui, sem ter pessoas que me ajudassem que fossem pessoas de confiança. (ENTREVISTADA 2)*

*[...] nossa, você tocou num assunto agora que eu até me arrepiei [risos] mas é válido, né, foi uma luta, hoje quando eu, chega o final de semana, que eu vou para o parque da cidade e eu vejo as mães com os filhos, passeando, bicicleta e tudo, eu sinto um pouco de falta disso com meu filho, que eu não tive. (ENTREVISTADA 4)*

*[...] muito difícil Gleide, porque naquela época a gente vivia uma outra conjuntura na ELETRONORTE né , a gente não tinha muita liberdade, não sei pelo fato de ser mulher talvez e nós tínhamos uma dificuldade, nós não tínhamos auxílio creche, nós deixávamos nossos filhos com empregada e nós não tínhamos além disso, até na nossa licença maternidade a gente só tinha 3 meses de licença maternidade e a gente não podia emendar com férias, então a gente tinha que voltar a trabalhar e ai gente tinha que colocar empregada, secretária assim para cuidar das crianças, e assim quando era a noite que tinha que ir embora para casa a gente emendava para aula, então de fato não foi uma etapa da vida fácil não, eu tenho testemunha de colegas que não aguentaram e desistiram entregaram o lugar umas e outras pararam de estudar. (ENTREVISTADA 6).*

*[...] muito difícil porque eu sempre morei em Brasília sozinha eu sou uma das 7 filhas da mamãe que moram, todos moram em Goiânia, e casei com meu marido, ele era pioneiro em Brasília, eu casei e mudei para cá, agora, eu sempre tive muita sorte, graças a deus, com as pessoas que me ajudavam. [...] eu hoje aí com 40 anos de casada, acho que eu tive 6 pessoas que me ajudaram. [...] uma estrutura familiar [...] que me favorecia isso aí. (ENTREVISTADA 7).*

*[...] sempre tive, porque ai, era uma, é aquilo assim, a gente faz opções na vida né, isso ai era para minha sanidade mental, porque num trabalho, num cargo como o meu que eu não podia nem desligar o telefone, porque o cargo que eu ocupava era de operação, então é aquilo, tem uma ocorrência o telefone toca, então, assim eu não tinha fim de semana, eu não tinha feriado, eu não tinha noite, então eu assim, para eu mentalmente me sentir bem, pelo menos eu já queria chegar em casa para eu poder curtir o [...], para eu poder estar com meu marido, para eu poder estudar, porque tudo isso ai, eu fiz com o [...], fazendo tudo de madrugada, à noite, indo dormir às 2 da manhã e acordava às 7( ENTREVISTADA 8)*

As vivências relatadas são evidências de que as mudanças necessárias que possam alterar essa realidade e tornar a vida das mulheres menos desgastante serão

lentas. Mas por outro lado, já se observa alterações nos papéis sociais exercidos pelos homens em gerações mais recentes, confirmando que a entrada das mulheres no mundo do trabalho tem a ver não somente com as mulheres, mas também com a relação entre mulheres e homens.

*[...] eu tenho um baita parceiro, eu tenho com meu marido assim, entre namoro e casamento são 17 anos, então é um parceiro que eu tenho, ele me apoia em tudo o que eu faço, então assim, sempre foi muito tranquilo, enquanto a participação, não a participação o papel de pai que ele exerce” (ENTREVISTADA 8)*

*[...] olha eu tive sorte de ter uma pessoa que ele era muito parceiro ele é até hoje muito parceiro eu tive muita sorte, mas eu quero dizer para você que a minha primeira filha não é fruto desse relacionamento, quando ela nasceu, ela nasceu em julho de 87 , quando ela completou 2 meses de idade ele sumiu, ele desapareceu ele disse eu vou ali, depois eu volto e não voltou até hoje, ela está com 30 anos e ele não voltou até hoje e depois eu fiquei sozinha e com tempo depois eu acho que quase 1 anos uns 8 meses eu conheci essa pessoa que eu vivo até hoje, que foi que é o pai do meu segundo filho tá , então assim do primeiro eu não tenho nada para contar porquê de fato ele nos abandonou, ele assim, nem depois que minha filha cresceu hum... assim dele ser parceiro dela , alguma coisa assim ,não fez questão mesmo, hum até hoje.(ENTREVISTADA 6)*

O reconhecimento pelas entrevistadas dos papéis desempenhados pelos seus parceiros, mesmo sendo exceção no universo da nossa pesquisa, aponta para possibilidades concretas de mudanças dessa realidade para que os homens sejam também responsabilizados e reconhecidos na sociedade pela reprodução social em igualdade de condições com as mulheres.

### 3.3.3. O reconhecimento, o preço das conquistas

Os dados sobre a evolução da ocupação dos espaços de poder apresentados no acervo documental da empresa, que utilizados nesta pesquisa, demonstram que as mulheres eletricitárias vem rompendo lenta e gradualmente o “teto de vidro”, por meio do reconhecimento do seu trabalho, muitas vezes com alto custo emocional, físico e até mesmo financeiro.

A falta de tempo para a vida social, para acompanhar o crescimento e o desenvolvimento de seus filhos, assim como, participar de cursos e formações complementares, algumas vezes foram interrompidas por demandas de trabalho, além do adoecimento físico e emocional com as pressões diárias, preconceitos, discriminações que deixaram marcas, mas também satisfação pelo legado. Podemos perceber essas dificuldades nas falas das entrevistadas.

Os relatos das entrevistadas 2, 4 e 7 traduzem a dimensão do sacrifício pessoal que passam as mulheres que vão em busca de um lugar que também lhes pertence.

*[...] quando eu fiz minha primeira especialização foi em 2000, aí o mais novo com 25 ele tinha 7 anos e o outro 10, são 3 anos de diferença, a última eu diria assim o mais pesado foi quando eu estava terminando a minha especialização e tinha que concluir meu mestrado e como era em Itajubá, mas eu ia só uma vez por mês que eu já tinha feito as disciplinas antes, estava na fase do trabalho na pré aprovação, esse foi o mais pesado, esse já faz 16 anos que eu concluí, meu menor tinha na verdade 9 anos. (ENTREVISTADA 2).*

*'[...] sempre viajei muito, eles sempre me cobraram muito e nesse ponto eu me culpo um pouco, no sentido de que eu acho que eu deveria ter me dedicado mais a sentar com eles para literalmente ensinar no dia a dia, porque quando eu ensinava eles tiravam dez, as professoras até diziam, nossa tirastes 10, como? Foi a mamãe que ensinou, e porque eu sempre dei aula, porque paralelo de quando eu estava na faculdade, eu dei aula muito para cursinho de vestibular, para colégio, então eu dei muita aula (ENTREVISTADA 2)*

*[...] nossa, você tocou num assunto agora que eu até me arrepiei [risos] mas é válido, né, foi uma luta, hoje quando eu, chega o final de semana, que eu vou para o parque da cidade e eu vejo as mães com os filhos, passeando, bicicleta e tudo, eu sinto um pouco de falta disso com meu filho, que eu não tive. (ENTREVISTADA 4)*

*[...] é, a mulher ela sempre teve que fazer quase que duas vezes mais pra ela ter o reconhecimento, porque nosso país lamentavelmente é extremamente né, é, assim, a mulher pra ela sobressair ela tem que sair como dizer das tripas coração, as vezes eu ficava na empresa até 21h 22h da noite. (ENTREVISTADA 7)*

Para as entrevistadas 5, 7 e 9 está evidenciado que apesar de computar o preço dessas conquistas como significativo, existe satisfação com o reconhecimento que tiveram da empresa, dos colegas de trabalho e o legado positivo que deixaram na memória da empresa.

*[...] a eu acho que se for em termos pessoais, eu diria que a grande conquista minha foi saber lidar com as diferenças, grande conquista, e que o trabalho de voluntário, eu uso muito isso lá, o trabalho de voluntário e em termos profissionais eu acho que foi, foi fazer algo produtivo e que beneficiasse pessoas do nada praticamente.[...] você chegar a um lugar onde você não tem a estrutura é mínima ou quase nenhuma e você com a sua criatividade você ir improvisando as coisas e você ir construindo dentro da pouca, do pouco que você tem disponível, então eu acho que até na minha casa, até hoje eu sou assim. (ENTREVISTADA 5)*

*[...] ELETRONORTE sempre me deu todas as oportunidades, realmente eu sou muito feliz e grata a ela por tudo, o conselho fiscal, a minha indicação pra o conselho fiscal ela se deu em função da própria, pelo desempenho do trabalho financeiro, na área financeira, porque nós temos o conselho de administração que é o conselho máximo né, que ele dá as diretrizes do funcionamento da empresa e o conselho fiscal, que o que que é o conselho fiscal? Nada mais do que fiscalizar aquilo que foi feito, as diretrizes emanadas*

*lá do conselho de administração, [...] e isso me deu retorno, eu hoje me considero assim realizada, eu sai da ELETRONORTE, eu me aposentei, isso é um conflito muito grande na cabeça da gente sabe Gleide, porque eu sempre achei que eu ainda tinha cabeça, tinha habilidade, eu ainda tinha muito a oferecer para a empresa, apesar de ter já 66 anos eu não me considero assim uma pessoa que já tinha que aposentar. (ENTREVISTADA 7).*

*[...] nessa minha trajetória, primeiro eu acho que para mim se eu for falar para mim, essa questão de saber que você pode, essa frase do dr.[...] que ficou conhecida é você pode né, porque a gente tem isso, se você deixar as pessoas te levarem, levar isso para vida assim né, você acaba sendo uma pessoa que não e capaz, então saber que eu posso então, uma das coisas que eu mais descobri é que eu posso e momentos assim de, essas dificuldades faz a gente crescer muito como ser humano, então eu acho que uma das grandes coisas que eu que eu levo não digo porque eu não vou embora [...] guardo é essa coisa desse crescimento como pessoa, porque se você também não tem as coisas para te desafiar você também não cresce como ser humano né, então eu acho que eu cresci muito como ser humano, mesmo levando as cacetadas da vida, porque coisas bem difíceis né, então eu acho que isso foi muito bom (ENTREVISTADA 9)*

Assim, romper barreiras e superar desafios em uma empresa tradicionalmente masculina, com espaços de poder hegemonicamente ocupados por homens, as conquistas das mulheres e sua autoafirmação nos espaços ocupados apontam que esses lócus é também um lugar para as mulheres eletricitárias.

#### *3.3.4. A cultura organizacional e os "mecanismos de expulsão"*

Ao analisar os dados referentes as estruturas e a composição dos cargos gerenciais na empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE, detalhados anteriormente, observa-se a prevalência de uma cultura organizacional que ainda privilegia a ascensão do masculino sobre o feminino, com valores e padrões de gestão que não estabelecem critérios que valorizem a igualdade na diferença. Para manter essa hegemonia masculina nesses espaços, diversas práticas institucionais ou pessoais são utilizadas no sentido de inviabilizar a ascensão das mulheres, que acabam funcionando como “mecanismos de expulsão” (CARRILHO, 2016).

Alguns “mecanismos de expulsão” foram identificados no decorrer dessa pesquisa, dentre eles, aqueles relacionados com o acesso a qualificação e capacitação profissional, o tratamento diferenciado com relação a ocupação de cargos, acesso benefícios pecuniários como o adicional de periculosidade, direitos relacionados à maternidade, assim como as responsabilidades familiares que são

vivenciadas por grande parte das mulheres. Nas falas das entrevistadas a seguir exemplificamos alguns desses mecanismos:

*[...] E eu estava fora da corrida, assim né. Só que eu acho que me pegaram pelo histórico que tinha, aí eu acho que essas pessoas ficaram chateadas, isso, Gleide para você ter uma ideia, ninguém me deu parabéns [...], eu fiquei bem triste, e eu gosto deles como colegas, eu fiquei bem triste, eu chorei por causa disso em casa, mas assim, foi difícil também para mim, porque assim, eu optei, não estou dizendo que é certo, tenho uma amiga que também fez isso, mas eu optei por não tirar o horário de amamentação, porque eu estava voltando de licença com um gerente que não me conhecia, se fosse com o [...] e [...] eu tiraria, entendeu? Mas pelas características assim, de um gerente que não me conhecia eu optei e não falei nada com ele, nem falei, olha eu estou aqui abrindo mão de.....entendeu? (ENTREVISTADA 1)*

*[...] sinceramente Gleide, não tive isso não trabalhei até, minha médica queria me tirar com um mês de antecedência, porque na verdade meu parto foi natural foi em casa [...] é, ela já queria porque no fim eu estava com pressão alta por causa do estresse do trabalho, por conta de estresse, o [...] estava cefálico, depois ele ficou, ele sentou, depois ele voltou, tudo por conta, e tudo aqui dentro da empresa, em reuniões pesadas, em discussões pesadas e aí com um mês de antecedência ela queria me tirar e eu não, não, não, eu trabalhei até na quarta feira e ele nasceu de sexta pra sábado, na quinta feira eu dormi o dia inteirinho e na sexta ele nasceu, trabalhei até o fim. (ENTREVISTADA 8)*

As falas acima nos apontam quão extrema é a estratégica de enfrentamento do mecanismo de expulsão, o que nos leva imaginar o adoecimento físico e psicológico pelos quais podem passar as mulheres nessas situações, o que pode ter representado para essa mulher não ir amamentar seu filho para evitar perder o espaço por ela ocupado. E o quanto mais uma vez estamos vendo a força do poder masculino nas relações sociais do trabalho, na medida em que o direito a amamentar, ou o direito a licença maternidade podem ser minimizados ou descumpridos pelas mulheres em função do medo da perda de espaço no trabalho.

A entrevistada 3, no relato a seguir, traz mais uma fala de um mecanismo de expulsão, em decorrência do adoecimento, das frustrações, pressões e manipulações pelas quais os homens nos espaços de poder e decisão, submetem as mulheres e têm levado a relatos como esses, que por esperar o reconhecimento de seu trabalho, ao ver que se tratava de uma ação coletiva por interesses não declarados por seu chefe, levou a essa mulher a uma ausência temporária no trabalho, e as consequências no clima organizacional após seu retorno, devem ter seguido a linha de um mecanismo de expulsão.

*[...] eu me lembro até hoje de uma situação que eu passei, o gerente de departamento chegou para mim e falou [...] você está se destacando muito, eu vou tirar você de secretaria, você não vai mais ser secretaria, e eu vou te dar um mérito além de mudar você de cargo, vou mudar você para assistente administrativa, eu vou aumentar o seu salário. Aí eu fiquei toda feliz, claro né, como que eu não fico, fiquei feliz, eu já não fazia mais serviço de secretária mesmo. Aí então de repente ele fez uma reunião, convocou todo mundo do departamento e anunciou que fiz umas mudanças aqui e aí acabou anunciando que tinha me promovido, mas promoveu todas as secretarias junto, ninguém mais era secretaria, todo mundo [...],joguei tudo que estava em cima no chão, peguei minha bolsa e fui embora. Eu entrei em depressão, fiquei 1 semana afastada, eu só sabia chorar, o médico me deu atestado de 1 semana, comecei a tomar calmante, remédio para dormir, entrei em depressão, por quê? Porque o que ele tinha me prometido, e eu me destacava mais do que os outros, eu sei do meu potencial, eu sei da minha capacidade, o que ele tinha me prometido, ele estendeu pra todo mundo, pra ficar bem na fita, e aquilo me deixou muito chateada, extremamente chateada, não que as outras pessoas não merecessem uma coisa semelhante, mas o meu caso era diferente, eu merecia um destaque maior (ENTREVISTADA 3)*

A entrevistada 6 nos chama atenção para o sentimento e pressão que a mulher sofre para demonstrar suas capacidades diariamente, a falta de sensibilidade e empatia de homens em situação de superioridade em relação as capacidades das mulheres, mesmo com todas as demonstrações de competência, que ela possa ter demonstrado.

*[...] todos os dias tinha que provar da competência eles poderiam até não testar a competência deles, agora eu tinha que testar a minha todos os dias, entendeu, a minha competência é para eles eu tinha que provar que conhecia tudo de administrativo e graças a Deus eu conhecia mesmo, porque eu vim para ser assistente administrativa das regionais , tudo que acontecia na parte administrativa, de pessoal de compras de almoxarifado de toda a parte administrativa, de logística tudo passava por mim e eu tinha que provar todos os dias e ainda lhe digo mais, alguns desses colegas, assistentes dos diretores , porque eu acho que éramos 5 assistentes só eu de mulher , dois eram, de regionais , então foi mais fácil porque eram do norte também , mas tinham dois ou três, eram do norte, mas tinha q 1 que era aqui de Brasília, nossa mas como foi difícil provar essa pessoa, para esse colega de trabalho, provar que eu tinha competência para estar ali naquele cargo.(ENTREVISTADA 6)*

A fala abaixo, movida pela emoção, traduz o quanto para a mulher a carga da vida pública e da vida privada funciona muitas vezes como mecanismo de expulsão, pois nem todas as mulheres conseguiriam suportar e se manter forte diante de tamanho desrespeito de um superior:

*[...] sim, que é o [...] até então Gleide, eu não sei te (choro de emoção) falar assim de toda essa minha trajetória engenharia de Sadia, de CEMIG de ELETRONORTE, eu te juro do fundo do meu coração (choro de emoção), eu nunca soube o que era, é como é que fala a palavra, sentindo o machismo, por eu ser mulher, por eu ser engenheira, aqui começou o meu calvário, com a chegada desse cara. [...] eu estarei aqui na empresa, agora a minha rotina é chegar após as 9h, aí não tudo bem, sei lá, mas, menina virou um inferno esse homem, dava 8h da manhã ele começava a ligar no meu celular e aí [...]*

*você está chegando? (o chefe falava), não sei o que, não, não estou chegando, eu chego ai as 9h, menina, eu vinha para essa empresa tensa, eu vinha sabe, tipo assim, dava 8h da manhã lá em casa eu começava, assim, e meu celular tinha que ficar no alto né, ai eu falava assim, ai meu Deus já são 8h, daqui a pouco ele liga, e ai ele começava a mandar mensagem de WhatsApp, ai se eu não respondesse o WhatsApp dele, sabe e só, liga pelo WhatsApp, outra medida que a gente teve ai porque eu te liguei e você não me atendeu, eu falei assim, oi como assim, eu te liguei, ai eu falei assim, cadê a ligação do senhor aqui, não na verdade eu tentei falar com você, como você tentou falar comigo? não tem ligação sua aqui, não mas assim é porque eu te mandei uma mensagem e você não respondeu, então eu achei que você não fosse me atender não pera ai você não ligou no telefone corporativo você está mandando mensagens no WhatsApp eu não sou obrigada a tá com meu 4g ligado, então assim tudo que ele falava, é porque é assim aquelas coisas tão assim, então tudo que ele falava eu assim (ENTREVISTDA 8).*

Portanto, podemos considerar que os depoimentos das entrevistadas 1, 3, 6 e 8 ilustram os apontamentos teóricos que embasaram esta pesquisa no que tange as marcas do patriarcado nas relações de poder no interior do aparelho estatal com práticas opressoras e autoritárias. Vivenciar estas situações constrangedoras e desafiadoras para as mulheres gestoras causam não apenas dificuldades para o bom desempenho da atividade, mas acima de tudo, sofrimento e uma maneira velada ou explícita de expressar que aquele lugar não é para mulheres.

### *3.3.5. Trabalho profissional x trabalho doméstico*

Os princípios na separação e hierarquização que orientam a divisão sexual do trabalho, que abordamos no decorrer dessa pesquisa, na medida em que se concentram principalmente na forma como se expressa nas relações de trabalho no mundo público, o que tem forte relação quando falamos do setor eletricitário.

É fundamental observarmos como os documentos analisados, os estudos e pesquisas realizadas e as falas das entrevistadas trazem as marcas da interação entre a esfera pública e a esfera privada. Isso acaba por demonstrar a persistência dessa divisão sexual do trabalho, o que se traduz como determinante na vida das mulheres.

Ao falar da categoria trabalho doméstico não remunerado é importante refletir que é um trabalho que sempre foi funcional para o capitalismo em que as mulheres produzindo gratuitamente a reprodução social da vida. Ou seja, as mulheres são responsáveis pela reprodução gratuita da vida e isso traz uma sobrecarga e um limitador para participação delas no mundo público.

Nas falas das entrevistadas a seguir, podemos identificar a concretude desta realidade, e perceber quais as estratégias utilizadas por elas para se legitimar como sujeitos dessa mudança.

*[...] já estava casada e já estava aqui, não tinha filhos, eu fui ter filhos, eu estava, eu ia defender meu doutorado quando eu soube que eu estava grávida.[...] então foi mais fácil do que eu tivesse tido filho, hoje eu fico pensando assim, eu gosto muito de estudar, mas eu fico pensando assim, seria mais difícil. (ENTREVISTADA 1)*

*[...] esse foi um dos motivos tá, eu, ingressei, vim pra ELETRONORTE como estagiaria nível médio, tive a oportunidade de passar no processo seletivo, no período mesmo do estágio, e fui chamada, e, tirei uma boa nota e fui convocada para preencher a vaga, daí eu fiquei na ELETRONORTE e não tive, não tinha condições de fazer graduação, e aí veio casamento, filhos, e eu não pude continuar os estudos, só fui voltar a estudar depois que meu filho completou [tossida] 13 para 14 anos, né, que aí eu já podia deixar ele sozinho em casa, sem aquela questão de faltar aula porque tinha que cuidar do filho, eu não podia contar com empregada para dormir né. (ENTREVISTADA 4)*

*[...] totalmente tinha que fazer a comida do dia seguinte, pois eu precisava que ela desse prioridade para as crianças, então assim eu já deixava, assim no final de semana eu já deixava o pré-cozido assim podia dizer , eu já deixava as comidas temperadas e aí quando chegava na noite aí depois que eu chegava da faculdade desse curso que eu estava fazendo eu assava a carne ou eu deixava o bife para o dia seguinte ou fazia o frango de forno para o dia seguinte, por que era uma forma, porque eu não podia exigir dela, era uma só que cuidava de duas crianças. (ENTREVISTADA 6).*

*[...] Porque eu ficava em casa sábado e domingo que era o dia que eu tinha pra arrumar a casa, e aí eu, sou muito exigente né, casa, tem que estar impecável, arrumada, e aí o que acontece, eu passava sábado, às vezes até meia noite, duas horas, lavando, passando deixando tudo prontinho, no domingo morta de cansada né e ainda fazendo alguma coisa pra semana seguinte e não, assim, não disponibilizava de muito tempo pra poder ir passear, que era o fim de semana né, com ele e tudo né, então as vezes eu fico olhando as fotos e penso assim nossa eu acho que eu deveria ter ido mais ao parque, andado mais de bicicleta, né, feito muita coisa que hoje com a cabeça que eu tenho, eu largaria a casa e disponibilizaria mais tempo. (ENTREVISTADA 4)*

As falas das entrevistadas 1, 4 e 6 exemplifica que muitas vezes não há escolha para as mulheres, que se veem sempre obrigadas a adiar seus projetos profissionais e pessoais em detrimento das responsabilidades familiares ou realizá-los mediante jornadas de trabalho excessivas. E quando tem filhos, a sobrecarga de trabalho aumenta, fazendo com que encontrem estratégias para estar presente nos dois espaços, no público e no privado, o que Laura Balbo (1970 *apud* Sucupira, 2016, p. 16) definiu como a “dupla presença”. Essa dupla ou tripla jornada não apenas sobrecarrega fisicamente as mulheres, mas também interfere na sua qualificação

profissional e conseqüentemente reduz as oportunidades para a progressão no trabalho.

São realidades inexistentes no cotidiano dos homens.

*[...] eu tenho um superintendente homem e o par, o outro gerente homem também, eles têm filhos também, mas é totalmente diferente, é totalmente diferente, eu sinto a diferença, assim até com um pouco de indiferença. [...] é porque, os homens é o histórico que eu vejo, lá em casa minha vó minha mãe. [...] meu padrasto com minha mãe é assim, ela serve a comida dele se não tirar da mesa (ENTREVISTADA 1)*

*[...] olha, não, o único que eu conheço é homem, e ele não tem problema, porque é a mulher que resolve, então ele fica aqui numa boa e a mulher dele é que cuida... e tem uma outra colega que nós já conversamos aqui, que ela tem muita dificuldade porque, inclusive o pessoal do ambiente de trabalho dela não vê com bons olhos as saídas dela, né, pra tratar a filha, pra cuidar. (ENTREVISTADA 3).*

*[...] eu sei que eu também posso, não sei se posso chamar de ter errado com meu marido, mas não era comum né, você delegar tanto para os homens, tanto que eu, meu marido não fazia muito isso, não era de fazer, e eu também não, como você perguntou, os colegas ali também não era, isso é uma obrigação da mulher né. (ENTREVISTADA 4)*

*[...] não tinha, meu esposo até hoje, ele sempre foi autônomo, ele não tinha horário para chegar em casa, então daí comprometia qualquer decisão minha de estudar a noite e deixar o meu filho só, eu tive que ficar em casa, (ENTREVISTADA 4)*

*[...] é porque, os homens, é o histórico que eu vejo, lá em casa minha vó minha mãe, eu por exemplo agora Gleide to querendo entrar numa academia, to querendo entrar numa academia, até para cuidar da beleza, descansar a cabeça essas coisas, e assim, eu não queria fazer aqui na hora do almoço para não ter que banhar, essas coisas, para mim é muita confusão, então eu queria fazer antes ou depois daqui e meu marido me apoia, acha que eu tenho que fazer, acha que é importante, mas é difícil achar um lugar na agenda para isso, entendeu, para cuidados pessoais, é difícil achar, quando vai cortar alguma coisa, ou você, ele corre por exemplo meu marido, ele vai correr para “desestressar” ou eu vou para salão? Então eu encaixo meu salão em outro horário, porque é pior ficar com os meninos e com ele emburrado, entendeu, então vai corre, então eu acabo cedendo para ele, porque ele me ajuda bem-humorado é diferente, entendeu, então assim pelo histórico eu acho que acaba. (ENTREVISTADA 1)*

A escassa presença dos homens assumindo as responsabilidades no mundo privado é de natureza estrutural e se faz presente em diferentes conjunturas, levando em a uma sobrecarga de trabalho para as mulheres nesse âmbito, e mesmo, a uma naturalização da responsabilização pelos cuidados. Nesta conjuntura, que estamos vivendo em que se retoma fortemente a pauta do conservadorismo, a tendência é haver um retrocesso sem previsão das suas conseqüências para a vida das mulheres no mundo do trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho de pesquisa, teve como objetivo analisar o lugar das mulheres nos espaços de poder, na estrutura da alta administração da empresa pública estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE. No que diz respeito ao problema e hipótese apontados inicialmente, vale destacar, se fez necessário entender quais são os espaços e funções gerenciais, identificadas com níveis hierárquicos, inclusive os espaços de tomadas de decisão dos conselhos de administração e fiscal que compõe a estrutura da alta administração da empresa, para então responder ao problema de como se dão as relações sociais de trabalho e qual o lugar destinado às mulheres nessa estrutura de poder da empresa.

A organização dos capítulos foi no sentido de percorrer um caminho que pudesse nos demonstrar os limites e avanços das mulheres nos espaços de poder e decisão, daí a necessidade de fundamentar teoricamente os temas sobre estado, política pública, relações sociais e desigualdades de gênero, e assim exploramos tais conceitos no Capítulo 1. Tendo definido o lócus da pesquisa a Empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE, consideramos importante no Capítulo 2 abordarmos a construção histórica do setor elétrico, da ELETROBRAS e da ELETRONORTE, destacando as características das profissões que compõe o quadro funcional, as políticas internas de gestão de pessoas, com ênfase na formatação das estruturas de cargos e nas relações de poder e decisão.

E assim, para o alcance do objetivo, enfrentamento do problemas e desvelamento da hipótese, seguimos no capítulo 3 tratando o objeto e o problema da pesquisa “O Lugar da Mulher na ELETROBRAS/ELETRONORTE” destacando a estrutura organizacional da empresa, as estruturas de cargos, os macroprocessos, o levantamento sobre os espaços ocupados por mulheres, e trouxemos ainda o diálogo com o levantamento bibliográfico, as entrevistas, os achados das entrevistas semiestruturadas realizadas com as 9 mulheres gestoras e ex-gestoras no período de 09/01 a 01/02/2019, a partir das 5 categorias empíricas, por considerar essa estratégia fundamental para qualificação e compreensão dos conceitos trabalhados e da análise de documentos e falas das entrevistadas.

Inicialmente imaginava-se que seria difícil conseguir determinadas falas que pudessem retratar as relações conflituosas, discriminatórias e preconceituosas no cotidiano de cada uma. Nesse caso, convém registrar que pelo fato da pesquisadora pertencer ao quadro funcional da empresa há mais de trinta anos e estar ocupando o cargo de conselheira de administração foi um facilitador para a aproximação e o diálogo cordial e aberto com as entrevistadas.

O segundo ponto a destacar foi a postura de todas durante as entrevistas, com total entrega e momentos intensos de firmeza e de coragem, mas também de emoções que exigiram acolhimento mútuo, nos levando a supor que esta oportunidade de fala e escuta era necessária em um contexto político empresarial de muita insegurança face as alterações das estruturas internas e mudanças governamentais propostas para as empresas estatais do setor elétrico. Dentre esses o avanço das privatizações e redução do quadro funcional, o que representa um risco às mulheres, especialmente em uma empresa de perfil patriarcal, masculino com práticas que, velada ou explicitamente reproduzem as desigualdades de gênero ainda presentes nas relações de poder que se apresentam de diferentes formas, seja por meio de um modelo de gestão que privilegia a ascensão do masculino sobre o feminino, seja pelas práticas opressoras e autoritárias que tentam desencorajar as mulheres na carreira gerencial. Essa constatação reafirma que cada uma dentro das suas possibilidades e limitações vem se construindo e legitimando como referencial para tantas outras que estão por vir, ou seja, estão abrindo portas

Consideramos, portanto, que o levantamento documental, as entrevistas e o levantamento bibliográfico nos permitiram des(velar) o problema proposto e confirmar a hipótese de que essas relações são modificadas quando as mulheres ultrapassam as barreiras impostas pelo modelo de gestão tradicional e passam a se estabelecer em espaços que histórica e exclusivamente eram ocupados pelos homens. Quando essas gestoras se tornam referenciais para outras mulheres nesses lugares vislumbrou-se possibilidades concretas para a construção de um novo modelo de organização social do trabalho no setor elétrico estatal, contudo, se faz impar que ocorram com maior velocidade, mudanças estruturais de enfrentamento do patriarcalismo e do machismo, elementos substanciais da divisão sexual do trabalho que se materializa pelos “mecanismos de expulsão” das mulheres dos espaços de poder e decisão, expostas a dupla e tripla jornadas que dificultam sensivelmente a

participação em capacitações e treinamentos em serviço, além de estarem submetidas às condições diferenciadas nos ambientes de trabalho.

O trabalho mostrou os desafios na implementação de Políticas Públicas para as mulheres, na medida em que essas não se configuram como Política de Estado e ficam submetidas às intempéries de mandatos governamentais, que levam às descontinuidades como podemos ver no caso dos PNPM, do Programa Pró-Equidade de Gênero e de Raça, das Conferências e até mesmo da estrutura governamental com status de Ministério para tratar da formulação, implementação e articulação de políticas para as mulheres, tendo em vista o perfil intersetorial de tais políticas, que pressupõe envolver áreas e setores diversos.

Destaca-se ainda, que a pesquisa teve sua delimitação de tempo o período de implementação do Programa Pró-Equidade 2005 a 2015 por considerar tal período como um marco pelo conjunto de iniciativas descritas neste trabalho e que nos possibilitou compreender os desafios que se apresentam na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Muito são os desafios a enfrentar nessa conjuntura que estamos vivendo, um deles, e mais urgente, é a necessidade de revalidar a pauta da discussão de gênero no espaço público, reafirmando que não existe uma única classe trabalhadora e que não existe uma única consciência de classe, existe uma consciência de classe para cada um dos grupos na sua diversidade. Reconhecer que as desigualdades de gênero na classe trabalhadora existem, foi fundamental para os avanços que tivemos no período delimitado por esta pesquisa, e que precisam ser fortalecidos nos discursos das forças progressistas como estratégia para enfrentar o retorno das discussões fundamentadas nos padrões tradicionais.

O desmonte dos organismos governamentais responsáveis pelas políticas públicas para as mulheres compromete a institucionalidade do tema não apenas nas três esferas de governo, mas também nas empresas estatais que são entes públicos de administração indireta que se orientam pelas diretrizes do governo federal, como foi o caso da recomendação do Ministério de Minas e Energia para a criação dos Comitês Permanentes para as Questões de Gênero no âmbito das empresas do setor elétrico, assim como a adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero e de Raça.

O tempo, a disponibilidade, a conjuntura de perdas de direitos, privatizações, a ampliação dos preconceitos e violência contra mulheres, impuseram um limite para avançar nessa pesquisa e trabalho dissertativo. Todavia consideramos que muitas sementes foram plantadas, diálogos reflexivos foram introduzidos, o que aumenta a responsabilidade em seguir pesquisando, produzindo conhecimento, construindo experiências, mobilizando estratégias para mudar a condição de invisibilidade a qual estão submetidas as mulheres.

Por fim, destacamos que a produção de conhecimentos sobre este tema é inesgotável, o material produzido pode suscitar muitas inquietações visto que esta dissertação com certeza não deu conta de apresentar todas as respostas. Uma dessas inquietações é porque sendo uma empresa estatal que integra um conjunto de outras grandes empresas públicas, as políticas de equidade de gênero não se efetivam na mesma velocidade que as mulheres ingressam no mercado de trabalho em todas as profissões. Por que programas como o Pró-Equidade de gênero não conseguem ser reconhecido como um mecanismo institucional para romper com o “teto de vidro”, com o machismo e o sexismo estrutural presente e arraigado nesses ambientes empresariais? Nesse sentido, apontamos como sugestão o aprofundamento deste estudo na perspectiva de ampliar o diálogo com as mulheres de todos os setores e áreas na busca de construções coletivas de alternativas mais sustentáveis que possam alterar tanto normativos internos como também o modelo de definição de ocupação dos espaços de poder e decisão, não apenas na empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE, mas também em todo o sistema Eletrobras, a partir das mulheres e com as mulheres.

As mulheres eletricitárias destacam-se por sua coragem e ousadia de ter adentrado em profissões historicamente marcadas como dos homens, dentre elas as engenharias, o direito, as ciências econômicas e como se não bastasse, enfrentam as barreiras para ocupar espaços de poder em um setor cuja estrutura gerencial está assentada em um modelo patriarcal com forte presença de um sistema de dominação masculina ainda forte e amplo nas estruturas estatais.

## REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS

ABRAMO, Lais W. **Perspectiva de Gênero Raça nas Políticas Públicas**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL AMÉRICA DO SUL, África, Brasil: acordos e compromissos para a promoção da igualdade racial e combate a todas as formas de discriminação, 2004, Brasília, DF, **Anais...** Brasília, DF, mar. 2004. p. 17-21.

\_\_\_\_\_, Laís. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?** 2007. Tese (Doutorado) - Departamento de Sociologia, USP, São Paulo, 2007. Cap. 2. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/>>. Acessado em: 03 out. 2008.

\_\_\_\_\_. **Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios** / Organização Internacional do Trabalho. - Brasília: OIT, 2010. **Introdução** e p. 17, 35-37-39.

ADIALA. Júlio.C. **Teoria Organizacional e Estrutura de Gênero nas Organizações**. 2005. Disponível em: <https://www.escavador.com/sobre/354855/julio-cesar-adiala>. Acessado em: 13.abr.18.

BALBO, L. “La doble presencia”, in BORDERÍAS, C.; CARRASCO, C.; ALEMANY, C. **Las mujeres y el trabajo: rupturas conceptuales**. Barcelona-Madrid: Fuhem-Icaria, 1994, p. 505-513.

BRASIL. **Programa PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA. Rompendo fronteiras no mundo do trabalho** – Brasília: SPM – Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei 10.745 de 09 de outubro de 2003**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.745.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.745.htm). Acessado em: 17.set.2017.

\_\_\_\_\_. **SPM/PR. Portaria nº 39** de 22 de setembro de 2005. Disponível em [https://www.normasbrasil.com.br/norma/portaria-39-2005\\_190225.html](https://www.normasbrasil.com.br/norma/portaria-39-2005_190225.html). Acessado em: 15.mar.2019

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.390**, de 08 de março de 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2004-2006/2005/Decreto/D5390.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2005/Decreto/D5390.htm). Acessado em: 15.mar.2019

\_\_\_\_\_. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. **II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres**: Brasília, DF, 2008.

\_\_\_\_\_. IPEA. **Mercado de trabalho**. Disponível em [http://agencia.ipea.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5704&Itemid=1](http://agencia.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=5704&Itemid=1). Acessado em: 20.set.2017.

\_\_\_\_\_. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**: PNAD. Brasil. 2010

\_\_\_\_\_. **ANAIS DA 3ª. CNPM** disponível em <http://www.compromissoeatitude.org.br/plano-nacional-de-politicas-para-as-mulheres-2013-2015-spm-pr-2013/> . Acessado em: 20.set.2019.

\_\_\_\_\_. **Relatório do Plano Nacional de Políticas para Mulheres.** Disponível em <http://www.spm.gov.br/assuntos/pnpm/pnpm-relatorio.pdf> . Acessado em: 20.set.2018

\_\_\_\_\_. **Texto Básico da 4ª. CNPM, 2015,** disponível em <http://www.spm.gov.br/4a-conferencia-nacional-de-politicas-para-as-mulheres> . . Acessado em: 20.set.2019

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.765,** de 25 de junho de 2012. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/decreto/d7765.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7765.htm). Acessado em: 20.set.2017.

\_\_\_\_\_. **III CNPM** Disponível em <http://www.compromissoeatitude.org.br/plano-nacional-de-politicas-para-as-mulheres-2013-2015-spm-pr-2013/> 2012, p, 7. Acessado em: 21.set.2019.

\_\_\_\_\_. **A Medida Provisória nº 726,** publicada no Diário Oficial de 12 de maio de 2016, Disponível em <http://www.spm.gov.br/sobre/a-secretaria> . Acessado em: 21.set.2019.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. Médicas, arquitetas, advogadas e engenheiras: mulheres em carreiras, profissionais de prestígio. **Revista de Estudos Feministas**, Florianópolis, n. 7, 1-2, p. 9-24, 1/2 sem. 1999.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. **A Bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo.** Cadernos de Pesquisa, n.110, p.67-104, jul. 2000.

BULGARELLI, R. **Valorização da diversidade e promoção da equidade de gênero nas empresas.** Consultoria TXAI. Junho de 2009. Disponível em: <http://diversossomostodos.blogspot.com.br/> . Acessado em: 21.set.2019.

BOGDEZEVICIUS, Maria da Conceição **A Participação das Mulheres nos Cargos de Poder e Decisão: O Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça na ELETROBRAS ELETROBRAS/ELETRONORTE**”. 2016. Monografia da Especialização. Universidade de Brasília. Brasília/DF.

CAMPOS. Rafaela. C; SILVA, Késia. A.T. **Gênero e Empoderamento: Um Estudo Sobre Mulheres Gerentes nas Universidades.** (2014). Disponível em: [www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_EOR269.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EOR269.pdf). Acessado em: 13.abr.18

CARRILHO, Anabelle.C. **Ações Afirmativas de Gênero e Trabalho: O Programa Pró-equidade de Gênero na ELETRONORTE.** (2011). Disponível em: [periodicos.unb.br/index.php/SER\\_Social/article/view](http://periodicos.unb.br/index.php/SER_Social/article/view). Acessado em: 13.abr.18

\_\_\_\_\_. Anabelle. **MULHERES INVISÍVEIS, MAS NECESSÁRIAS:A negação da Feminização no trabalho da Mineração.** Tese de Doutorado na UNB. BRASÍLIA 2016

\_\_\_\_\_, Anabelle: **AÇÕES AFIRMATIVAS DE GÊNERO E TRABALHO: O Programa Pró-equidade de Gênero na ELETROBRAS/ELETRONORTE.** Dissertação de Mestrado. Brasília, 2011.

CARRASQUER, Oto. **La Doble Presencia el trabajo y el empleo femenino em las sociedades contemporâneas.** Tesis doctoral por compilación de publicaciones. Departamento de Sociología da Universidad Autónoma de Barcelona. 2009

CARVALHO, M. G. Gênero e Tecnologia: estudantes de engenharia e o mercado de trabalho. In: **Seminário Internacional Mercado de Trabalho e Gênero: comparações Brasil - França,** 2007, São Paulo e Rio de Janeiro. Anais... São Paulo/Rio de Janeiro: Fundação Carlos Chagas GDRE - Groupement de recheches européen – MAGE Marché du travail et genre, 2007.

CYFER, Ingrid. **Liberalismo e feminismo: igualdade de gênero em Carole Pateman e Martha Nussbaum.** *Rev. Sociol. Polit.* [online]. 2010, vol.18, n.36, pp.135-146.

CRIVELLARI, H. M. T. **A trama e o drama do engenheiro: mudança de paradigma produtivo e relações educativas em Minas Gerais.** 1998. 264f. Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação. Campinas, 1998.

CONNELL, R., 2006. The Experience of Gender Change. In **Public Sector Organizations.** *Gender, Work and Organization*, 13(5), pp.435–452

DYE, Thomas D. **Understanding Public Policy.** Englewood Cliffs, N.J.: PrenticeHall. 1984.

ESPING-ANDERSEN, Gosta. **As três economias políticas do Welfare State.** *Lua Nova*, nº 24, 1991. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n24/a06n24.pdf>>. Acessado em: 17.set.2019.

ELETROBRAS/ELETRONORTE. **Relatório de Administração da ELETROBRAS/ELETRONORTE** 2005. Disponível em <http://www.eln.gov.br>. Acessado em: 10.nov.2018.

\_\_\_\_\_. Programa Pro-Equidade de Gênero. **Relatório de Atividades.** Brasília. 2008

\_\_\_\_\_. Programa Pro-Equidade de Gênero **Relatório final das organizações. 3ª EDIÇÃO 2009-2010.** Brasília, 2010.

\_\_\_\_\_. Programa Pro-Equidade de Gênero. **Ficha Perfil.** Brasília- DF 2007.

\_\_\_\_\_. Programa Pro-Equidade de Gênero. **Ficha Perfil.** Brasília- DF 2008

\_\_\_\_\_. Programa Pro-Equidade de Gênero. **Ficha Perfil.** Brasília- DF 2009.

\_\_\_\_\_. Programa Pro-Equidade de Gênero. **Ficha Perfil.** Brasília- DF. 2015.

\_\_\_\_\_. **Educação Corporativa: Programa de Preparação de Novas Lideranças. 2015.** Disponível em <http://sites.ELETOBRAS/ELETRONORTE.gov.br/moodle/course/index.php?categoryid=115>. Acessado em: 10.mai.2019.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade 2014:** Disponível em: [http://www.ELETOBRAS/ELETRONORTE.gov.br/opencms/export/sites/publicacoes/relatoria\\_sustentabilidade/Relatorio\\_Sustentabilidade\\_2014.pdf](http://www.ELETOBRAS/ELETRONORTE.gov.br/opencms/export/sites/publicacoes/relatoria_sustentabilidade/Relatorio_Sustentabilidade_2014.pdf). Acessado em: 10. jun.2019.

\_\_\_\_\_. **Plano de Carreira & Remuneração.2010** Disponível em: [http://intranet.eln.gov.br/export/sites/intranet/diretorias/dg/gsp/gsp/Eventuais/PCRVersao\\_Final.pdf](http://intranet.eln.gov.br/export/sites/intranet/diretorias/dg/gsp/gsp/Eventuais/PCRVersao_Final.pdf). Acessado em: 10.jun.2019.

\_\_\_\_\_. **Relatório Final de Atividades 2012. 4ª Edição do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça.** Disponível em: [http://intranet.eln.gov.br/export/sites/intranet/ELETOBRAS/ELETRONORTE/proequidade/publicacao/Relatorio\\_final\\_de\\_Atividades\\_4a\\_Edicao\\_Assinada\\_PR\\_18.01.13.pdf](http://intranet.eln.gov.br/export/sites/intranet/ELETOBRAS/ELETRONORTE/proequidade/publicacao/Relatorio_final_de_Atividades_4a_Edicao_Assinada_PR_18.01.13.pdf). Acessado em: 05.jun.2019.

\_\_\_\_\_. **Relatório Final de Atividades 2015. 5ª. Edição do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça.** Disponível em [http://intranet.eln.gov.br/export/sites/intranet/ELETOBRAS/ELETRONORTE/proequidade/publicacao/Relatorio\\_Final\\_Complementacao\\_13.08.15.pdf](http://intranet.eln.gov.br/export/sites/intranet/ELETOBRAS/ELETRONORTE/proequidade/publicacao/Relatorio_Final_Complementacao_13.08.15.pdf). Acessado em: 05.jun.2019.

FARAH. Marta F. S. **Gênero e políticas públicas.** 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/S0104.../7943>. Acessado em: 13.abr.18

FRASER, Nancy. **Da redistribuição ao reconhecimento? Dilemas da justiça numa era pós-socialista** in Cadernos de campo, SP. N.14/15, p.1-382,2006. Tradução Júlio Assis Simões.

FREY. Klaus. Políticas Públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. In **Planejamento e Política Pública**. IPEA, nº 21. Brasília. 2000.

GORONSIO, Roberta Fernandes e JACOB. 2016. **O Empoderamento Político Feminino como meio de Criação e Promoção de Políticas Públicas Específicas ao Gênero.** Disponível em <http://castelobrancocientifica.com.br/artigos/iniciacao-cientifica/edicao/x/id/150/-o-empoderamento-poliacutetico-feminino-como-meio-.html>. Acessado em: 13.abr.18

GODINHO. Tatau. Construir a igualdade combatendo a discriminação. In: **Prefeitura de São Paulo, Coordenadoria Especial da Mulher.** [GODINHO, Tatau e Maria Lucia (Orgs)]. Políticas Públicas de Igualdade de gênero. São Paulo, 2004, p. 55-64.

GONÇALVES, Dorival Junior. **Reformas na Indústria Elétrica Brasileira: A disputa pelas Fontes e o controle dos excedentes.** São Paulo, 2007, 416 p- Tese de

Doutorado Programas Interunidades de Pós-Graduação em Energia da Universidade de São Paulo.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, Mar./abr. 1995B, p. 57-63.

GRUMAN, Marcelo. O cliente tem sempre razão. **Revista Cultura e Mercado**, CEMEC, 2014. Disponível em: < <https://www.culturaemercado.com.br/pontos-de-vista/o-cliente-tem-sempre-razao/>>, Acessado em: 15. set. 2019.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Daniele. **A Classe Operária tem dois sexos**. Estudos Feministas. Nº 1. 1994. Tradução de Estela dos Santos Abreu.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, set./dez. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n132/a0537132.pdf>. Acessado em: 15 mai. 2018.

IANNI, Octavio: **Estado e Planejamento Econômico no Brasil**: Editora Civilização Brasileira: 6ª edição. 996: páginas 30-31 apud GONÇALVES,2007, p. 191

INEP. **Censo da Educação Superior**. 2015. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/resumo\\_tecnico/resumo\\_tecnico\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2015.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_da_educacao_superior_2015.pdf). Acessado em: 10.mai.2019.

KANTOLA, Johanna. **Feminists Theorize the State**. New York, Palgrave Mcmillan, 2006.

KANTOLA, Johanna; OUTSHOORN, Joyce (ed). **Changing State Feminism**. New York, Palgrave Macmillan, 2006.

KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: HIRATA, Helena *et al.* **Dicionário crítico do feminismo**. São Paulo: Unesp, 2009. p. 67-75.

KUENZER, Acácia Zeneida. (1998). **Desafios teórico metodológicos da relação trabalho-educação e o papel social da escola**. In: Frigotto, Gaudêncio. (Org.). Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998. (p.55-75).

LOMBARDI, M. R. **Perseverança e resistência: a engenharia como profissão feminina**. 2005. 292f. Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação. Campinas.

LOMBARDI, Maria Rosa. Gênero, trabalho e política: os desafios do Programa Pró equidade de Gênero em uma empresa do setor elétrico brasileiro. In. **III Seminário Nacional de Trabalho e Gênero” Sessão Temática: Gênero e identidade em profissões e ocupações**. Jun. 2009 – Universidade Federal de Goiás

LOMBARDI, Maria Rosa. Engenheiras brasileiras: inserção e limites de gênero no campo profissional. **Cadernos de Pesquisa**, vol.36, n.127, pp. 173-202, 2006.

\_\_\_\_\_ Engenheira & Gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. **Revista Tecnologia e Sociedade**, n. 3, p. 63-86, 2009.

MATOS, Marlise; PARADIS, Clarisse. **Desafios à despatriarcalização do Estado brasileiro**. Cadernos Pagu [on line] 2014, nº 42, pp. 57-118.

MELO, Hildete Pereira, Mulheres no poder: Um olhar de Gênero sobre os poderes legislativos, executivo e judiciário no sistema federal brasileiro. In **Revista Observatório Brasil da Igualdade de Gênero**. Ano V- Número 7. p, 45 e 46. 2015. Disponível em <http://www.observatoriodegenero.gov.br/menu/publicacoes>. Acessado em: 20.ago.2018

\_\_\_\_\_; et al. **Os afazeres domésticos contam**. Economia e Sociedade, Campinas, v. 16, n. 3 (31), p. 435-454, dez. 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (2004). **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8º Ed. São Paulo: Hucitec.

MOURÃO, T. M. F. & GALINKIN, A. L. Equipes Gerenciadas por Mulheres - Representações Sociais Sobre Gerenciamento Feminino. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, n. 21, v. 1, p. 91-99, 2008.

NUSSBAUM, Martha (1997). **Cultivating Humanity: A Classical Defense of Reform in Liberal Education**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. **Relatório "Mulheres no Trabalho: Tendências de 2016"** in [http://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_458115/lang-pt/index.htm](http://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_458115/lang-pt/index.htm) OIT – site de notícias, de 7.03.2016. Acessado em: 17.set.2018.

ONU MULHERES. **Mais igualdade para as mulheres brasileiras: caminhos de transformação econômica e social**. Brasília: ONU Mulheres – Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres, 2016.

OLIVEIRA, Vanilda; SIGNATES, Luiz. **Gênero, trabalho e política: os desafios do Programa Pró-equidade de Gênero em uma empresa do setor elétrico brasileiro**. 2012. Campinas: Editora da Unicamp, Nepo, 2001.

PARADIS, C. G. **O papel e o desenvolvimento dos mecanismos institucionais de mulheres na América Latina: uma quarta onda do feminismo em curso na região?** 2013. (Apresentação de Trabalho/Seminário).

PARADIS, C. G. **Despatriarcalização do Estado, da sociedade, dos corpos: um debate sobre a luta política feminista na América Latina**. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods**, 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PATEMAN, Carole. **The disorder of Women: democracy, Feminism and Political Theory**. Stanford, Stanford University Press, 1989, pp.180-209.

PATEMAN. Carole; NUSSBAUM. Martha. **LIBERALISMO E FEMINISMO: IGUALDADE DE GÊNERO** In *Revista Sociologia e Política*, Curitiba, v. 18, n. 36, p. 135-146, jun. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v18n36/09.pdf>. Acessado em: 10.nov.2019.

PEQUIM. Declaração e plataforma de Ação da IV Conferência Mundial sobre a Mulher. Pequim, 1995. In: **FROSSARD, H. Instrumentos internacionais de direitos das mulheres**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para Mulheres. p. 15-25. 2006.

SARDENBERG. Cecília. M.B. **Empoderamento na Perspectiva Feminista**. 2006. Disponível em <http://www.repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/6848>. Acessado em: 13.abr.18

SARAIVA, K. **Produzindo engenheiras**. Revista de Ensino de Engenharia, v. 27, n. 1, p. 48- 56, 2008.

SILVA TELLES, P.C. **História da engenharia no Brasil - séculos XVI a XIX**. v. 1. Rio de Janeiro: 1994.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis, 2005.

SOUZA, Celina. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, Porto Alegre, ano 8, n.16, 2006.

SOARES. Vera. Políticas públicas para igualdade: papel do Estado e diretrizes. In: **Prefeitura de São Paulo, Coordenadoria Especial da Mulher**. [GODINHO, Tatau e Maria Lucia (Orgs)]. Políticas Públicas de Igualdade de gênero. São Paulo, 2004. P 55-64.

STEIL, A. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

SPM. Presidência da República. **Programa pró-equidade de gênero: oportunidades iguais respeito às diferenças**. 3ª edição 2009 – 2010. Brasília, 2009. Disponível em:[http://200.130.7.5/spmu/docs/pro\\_equidade2009\\_2010/Programa2010.pdf](http://200.130.7.5/spmu/docs/pro_equidade2009_2010/Programa2010.pdf)>. Acessado em: 20 abr. 2019.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Programa pró-equidade de gênero: oportunidades iguais respeito às diferenças**. 2ª edição 2007 – 2008. Brasília, 2007. Disponível em:[http://www.proequidadedegenero.net.br/arquivos\\_site/FolderEquidade2009.pdf](http://www.proequidadedegenero.net.br/arquivos_site/FolderEquidade2009.pdf)>. Acessado em: 20 abr. 2019.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Programa pró-equidade de gênero: oportunidades iguais respeito às diferenças**. 1ª edição 2005 – 2006. Brasília, 2005. Disponível em: <[http://www.proequidadedegenero.net.br/arquivos\\_site/folheto\\_pro-equidade2006\\_2007.pdf](http://www.proequidadedegenero.net.br/arquivos_site/folheto_pro-equidade2006_2007.pdf)>. Acessado em: 20 abr. 2019.

SPOSATI, Aldaíza. Políticas sociais nos governos petistas. In **Governo e Cidadania: Balanço e reflexões sobre o modo petista de governar**. Magalhães, Barreto e Trevas (Org) São Paulo. Editora Perseu Abramo, 2002, P.84.

SCOTT. Joan W. O enigma da igualdade. In **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, 13(1): 216, janeiro-abril/2005. P.11.

\_\_\_\_\_. **Only Paradoxes to Offer: French Feminists and the Rights of Man**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996. [Versão em português: SCOTT, Joan W. *A cidadã paradoxal: as feministas francesas e os direitos do homem*. Trad. Élvio A. Funck. Florianópolis: Editora Mulheres, 2002.]

SUCUPIRA. Fernanda **Divisão Sexual do Trabalho e o Tempo Cotidiano das Mulheres de baixa renda**. Idéias – Rev. Inst. Filos. Ciênc. Hum. UNICAMP, v.7, n.1, p. 15-40, jan./jul. 2016.

VAZ, Daniela V. **Segregação hierárquica de gênero no setor público brasileiro**. Mercado de trabalho, n. 42, p. 27 – 36, fev., 2010.

WALBY, Sylvia, 2004. The European Union and Gender Equality: Emergent Varieties of Gender Regime. Social Politics: International Studies. In **Gender, State & Society, Spring**, pp.4–29

WALBY, Sylvia. 1990. In PARADIS, C. G. **Despatriarcalização do Estado, da sociedade, dos corpos: um debate sobre a luta política feminista na América Latina**. 2014.

WEBER. Max. 1999. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: UnB. 2 v.

YANNOULAS, Silvia C. (Coord.). A convidada de pedra: mulheres e políticas públicas de trabalho e renda. Brasília: FLACSO; Abaré, 2003a. In CARRILHO, Anabelle Carrilho da: **AÇÕES AFIRMATIVAS DE GÊNERO E TRABALHO: O Programa Pró-igualdade de Gênero na ELETRONORTE**. Dissertação de Mestrado. Brasília, 2011.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Carta de Informação e autorização de Pesquisa

Título da pesquisa: **O lugar das mulheres na estrutura de poder no setor elétrico: um estudo de caso na empresa pública estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE**

Gleide Almeida Brito (Mestranda)

Profª Msª Táli Pires de Almeida (Orientadora)

Mestrado Profissional Estado, Governo e Políticas Públicas/Fundação Perseu Abramo e FLACSO

**Ao Sr. Jorge Carlos Silva Lustosa**

**M.D. Superintendente de Gestão de Pessoas da ELETROBRAS/ELETRONORTE**

**Senhor Superintendente,**

Vimos por meio desta, apresentar a pesquisa: **O lugar das mulheres na estrutura de poder no setor elétrico: um estudo de caso na empresa pública estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE**. Que tem por objetivo analisar o lugar das mulheres nos espaços de poder, na estrutura da alta administração da empresa pública estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE, que gostaríamos de realizar nessa instituição. Para tanto, faremos uma breve descrição do que consiste o trabalho, seus objetivos, seus procedimentos, e possível participação de mulheres que estejam ocupando funções gerenciais, mulheres que já ocuparam essas funções nos três níveis hierárquicos (de acordo com a complexidade, responsabilidades das atribuições e valor da gratificação de função do maior para o menor nível: NH1 são gerentes de Nível Hierárquico 1; NH2 são gerentes de Nível Hierárquico 2 e NH3 são gerentes de Nível Hierárquico) existentes na estrutura de cargos da empresa, mulheres membros dos Conselhos fiscal e de administração.

A partir dos conteúdos programáticos do curso de Mestrado Profissional/FLACSO/Fundação Perseu Abramo, bem como, corroborando com os objetivos do mestrado, no que diz respeito a estudos e pesquisas acerca de Políticas Públicas, numa perspectiva de qualificação das gestões públicas, consideramos pertinente apresentar a pesquisa **O lugar das mulheres na estrutura de poder no setor elétrico: um estudo de caso na empresa pública estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE**

A referida pesquisa se justifica tendo vista o papel da academia na produção de conhecimento acerca abordagem dos conceitos de relação de poder, concepção de estado e políticas públicas, que desvelem o lugar das mulheres eletricitárias na participação e ocupação dos espaços de decisão, seja nos cargos gerenciais, nos conselhos. Tendo como foco central as relações sociais de trabalho, por meio de uma abordagem crítica das desigualdades de gênero, para buscar entender quais os impactos da presença das mulheres na organização social do trabalho e analisar se tal presença tem tornado o mundo corporativo mais equânime.

A pesquisa envolverá diferentes procedimentos para coleta de dados:

- Levantamento documental na Empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE
- Entrevistas semiestruturadas com mulheres em cargos gestão e ex -gestoras.

Esse material será posteriormente analisado, garantindo absoluto sigilo e resguardando os nomes dos participantes, bem como, local da coleta de dados, A Divulgação do trabalho terá a finalidade acadêmica e será feita posteriormente por meio de artigos científicos, comunicações em congressos e eventos científicos.

Todos os participantes serão esclarecidos das finalidades da pesquisa e autorizarão por escrito sua participação. Todas as fases da pesquisa serão cuidadosamente analisadas, cumprindo com os protocolos previstos para participação de pessoas em pesquisas em ciências humanas.

Pretende-se que este trabalho traga contribuições importantes e abra novas perspectivas de estudos de outras temáticas derivadas das discussões e questões que puderem ser identificadas por meio desta pesquisa.

Desde já agradecemos pela colaboração, permitindo o ingresso da pesquisadora nesta instituição de ensino.

Brasília, 08 de janeiro de 2019

Pesquisadora: Gleide Almeida Brito

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Ms<sup>a</sup> Táli Pires de Almeida

## Apêndice B – Termo de Livre consentimento esclarecido – TCLE

Os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) têm por finalidade possibilitar, aos sujeitos da pesquisa, o mais amplo esclarecimento sobre a investigação a ser realizada, seus riscos e benefícios, para que a sua manifestação de vontade no sentido de participar (ou não), seja efetivamente livre e consciente.

Em tal sentido, o presente termo tem propósito de demonstrar, de maneira inequívoca, todos os detalhes da pesquisa para que o sujeito da pesquisa esteja plenamente convicto de tudo o que lhe foi explicado, evidenciando o pleno convencimento do sujeito de se sentir, ele próprio, esclarecido suficiente e detalhadamente sobre a investigação, o que assegura, ao próprio pesquisador, maior tranquilidade, caso seja questionado a respeito.

No preenchimento dos TCLEs pelos sujeitos de pesquisa, as páginas que não forem assinadas, devem receber uma rubrica do sujeito de pesquisa e do pesquisador em todas as páginas.

A presente pesquisa: **O lugar das mulheres na estrutura de poder no setor elétrico: um estudo de caso na empresa pública estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE**. Que tem por objetivo analisar o lugar das mulheres nos espaços de poder, na estrutura da alta administração da empresa pública estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE.

A parte empírica da pesquisa, pretende contar com a participação de mulheres que estejam ocupando funções gerenciais, mulheres que já ocuparam essas funções nos três níveis hierárquicos (de acordo com a complexidade, responsabilidades das atribuições e valor da gratificação de função do maior para o menor nível: NH1 são gerentes de Nível Hierárquico 1; NH2 são gerentes de Nível Hierárquico 2 e NH3 são gerentes de Nível Hierárquico) existentes na estrutura de cargos da empresa, mulheres membros dos Conselhos fiscal e de administração.

Eu,-

\_\_\_\_\_  
(nome do sujeito da pesquisa, nacionalidade, idade, estado civil, profissão, endereço, RG), estou sendo convidado a participar de um estudo denominado **O lugar das mulheres na estrutura de poder no setor elétrico: um estudo de caso na empresa pública estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE**. Que tem por objetivo o lugar das mulheres nos espaços de poder, na estrutura da alta administração da empresa pública estatal ELETROBRAS/ELETRONORTE. A referida pesquisa se justifica tendo vista o papel da academia na produção de conhecimento acerca abordagem dos conceitos de relação de poder, concepção de estado e políticas públicas, que desvelem o lugar das mulheres eletricitárias na participação e ocupação dos espaços de decisão, seja nos cargos gerenciais, nos conselhos. Tendo como foco central as relações sociais de trabalho, por meio de uma abordagem crítica das desigualdades de gênero, para buscar entender quais os impactos da presença das mulheres na organização social do trabalho e analisar se tal presença tem tornado o mundo corporativo mais equânime.

A presente pesquisa está relacionada aos objetivos propostos pelo curso de Mestrado Profissional/FLACSO/Fundação Perseu Abramo, na perspectiva da construção de programas de governo com políticas públicas emancipatórias que visem à superação das desigualdades sociais e de gênero no mundo do trabalho. A pertinência desse estudo se dá ainda pela sub-representação das mulheres na estrutura da empresa, mesmo com maior escolaridade.

A minha participação no referido estudo será no sentido de socializar minha compreensão sobre o lugar da mulher na empresa e como a ocupação de espaços de poder pode contribuir para tornar o mundo corporativo mais equânime, como também fortaleça a luta por igualdade de gênero nas relações sociais.

Fui alertado de que, da pesquisa a se realizar, posso esperar alguns benefícios, tais como dar visibilidade e voz as mulheres nos espaços de poder, mobilizando e estimulando outras mulheres na luta pela igualdade de gênero.

**Recebi, por outro lado, os esclarecimentos necessários sobre os possíveis desconfortos e riscos decorrentes do estudo, levando-se em conta que é uma pesquisa, e os resultados positivos ou negativos somente serão obtidos após a sua realização. A exposição de críticas as gestões públicas, pode levar processos de inquietação e serem entendidos como insubordinação, podendo provocar desconforto quando a informações e opiniões destoam entre os pesquisados na mesma empresa.**

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, será mantido em sigilo.

Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e de, por desejar sair da pesquisa, não sofrerei qualquer

prejuízo à assistência que venho recebendo. Foi-me esclarecido, igualmente, que eu posso optar por métodos alternativos, que são responder a questionários disponibilizados on-line ou entregues fisicamente pelo pesquisador, com questões abertas e fechadas.

Os pesquisadores envolvidos com o referido projeto são Gleide Almeida Brito (mestranda) e Profª Msª Tali Pires de Almeida (Orientadora) no Mestrado Profissional Estado, Governo e Políticas Públicas realizado pela Fundação Perseu Abramo e a FLACSO e poderei manter contato pelos telefones Gleide Brito (61) 99811559 (Whatsapp), e-mail [gleide.ab@hotmail.com](mailto:gleide.ab@hotmail.com)

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como, me é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

No entanto, caso eu tenha qualquer despesa decorrente da participação na pesquisa, haverá ressarcimento em dinheiro, ou mediante depósito em conta corrente. De igual maneira, caso ocorra algum dano decorrente da minha participação no estudo, serei devidamente indenizado, conforme determina a lei.

Brasília, de                      de 2018

*Nome e assinatura do sujeito da pesquisa*

*Nome(s) e assinatura(s) do(s) pesquisador(es) responsável(responsáveis)*

## Apêndice C – Roteiro da Entrevista

nº \_\_\_\_\_

Data \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

### 1. Perfil

- Nome
- Idade:
- Tempo de trabalho na empresa:
- Formação profissional
- Escolaridade
- Em algum momento começaram a fazer algum tipo de formação profissional (superior ou pós-graduação) e decidiram abandonar? Porque?
- Estado Civil
- Como trabalham as responsabilidades familiares?
- Filhos? Sim [ ] Não [ ] Quantos? [ ] Idades dos filhos?
- Em qual setor da empresa você atua, ou está lotada?
- Função gerencial que ocupa ou ocupou?

OBS: Introduza que a pesquisa falará sobre mulheres, antes de iniciar as perguntas

### 2. O interesse sobre tema: o “lugar” da Mulher na empresa e as relações sociais do trabalho.

- Você teve alguma dificuldade enquanto mulher para sua ascensão profissional?
- E no ambiente de trabalho por ser mulher?
- Quais foram suas principais conquistas
- No processo de indicação para ocupar uma função gerencial, vamos falar um pouco sobre isso. Como foi sua indicação? Conta um pouco.
- Nesse momento você sentiu discriminação? Quem estava concorrendo com você?
- A ELETROBRAS/ELETRONORTE como uma empresa pública estatal criada nos anos 70 períodos do governo militar, você acha que é uma empresa hierárquica, rígida. Isso teve influência desse período de governo?
- Como você vê a convivência entre homens e mulheres nos espaços de gestão?
- Como você organiza seu tempo? O que você faz quando volta do trabalho?

### 3. A experiência empírica da Mulher na ELETROBRAS/ELETRONORTE

- Como foi sua trajetória na empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE? Como Técnica? Como gestora?
- Você considera que a participação das mulheres nas funções gerenciais contribui para alterar o modelo de gestão na empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE?
- Como você exemplifica essa sua posição?
- A sua trajetória como gestora na empresa ELETROBRAS/ELETRONORTE encoraja outras mulheres para ocupar essa função?
- O que você destacaria no seu desempenho para que outras mulheres se sentissem encorajada?
- Algum momento teve o apoio de outras mulheres ou do Sindicato.
- Vamos conversar sobre o Programa Equidade de Gênero na ELETROBRAS/ELETRONORTE, o que você sabe sobre ele?
- Entre 2005 e 2015 período em que a empresa aderiu ao Programa, você sentiu alguma diferença para as mulheres da empresa?

**Apêndice D – Mapeamento das Mulheres gestoras e ex-gestoras convidadas para a entrevista**

GESTORAS EX-GESTORAS CONVIDADAS	EM EXERCÍCIO		FORMAÇÃO NH*	ÁREA DE ATUAÇÃO		LOCAL DA ENTREVISTA	DATA DA ENTREVISTA	SITUAÇÃO
	SIM	NÃO		FIM	MEIO			
1	X		Psicóloga 2		X	ELETROBRA S/ELETRONO RTE	09.01.19 15h – 16h	Realizada
2		X	Engenheira 1	X		ELETROBRA S/ELETRONO RTE	10.01.19 14h49 às 15h51	Realizada
3		X	Administrativ o 2			ELETROBRA S/ELETRONO RTE	16.01.19 14h30 às 15h30	Realizada
	X		Engenheira 1		X	ELETROBRA S/ELETRONO RTE	17.01.19 14h as 15h	Realizada
5		X	Engenheira 1	X		ELETROBRA S/ELETRONO RTE	18.01.19 16h as 17h	Realizada
6	X		Advogada 1 e 2	X	X	ELETROBRA S/ELETRONO RTE	21.01.19 14h30 – 15h30	Realizada
7		X	Contadora 1		X	Residência	22.01.19 17h	Realizada
8		X	Engenheira 2	X		ELETROBRA S/ELETRONO RTE	31/01/19 14h30 – 15h30	Realizada
9		X	Engenheira 2			ELETROBRA S/ELETRONO RTE	01/02/19 15h30 – 16h30	Realizada
10		X	Pedagoga 1		X	A definir	18/01/19 14h30 às 15h30	Não realizada
11	X		Jornalista 2		X	A definir	A confirmar	Não realizada
12	X		Publicidade 1 e 2		X	A definir	A confirmar	Não realizada
13		X	Publicidade 1		X	A definir	30.01.19 16h as 18h	Não realizada
14	X		Advogada 2		X	A definir	A confirmar	Não realizada
15		X	Advogada 2		X	A definir	A confirmar	Não realizada
16		X	Psicóloga 1		X		Fevereiro	Não realizada

Fonte: Elaboração da autora Nota: \* NH – Nível Hierárquico /19

Convidada 10 – não compareceu no horário marcado Convidadas 11, 12, 14 e 15 – não responderam o e-mail confirmando o interesse em participar da entrevista

Convidadas 13 e 16 – desmarcaram as entrevistas por motivo de viagens

## ANEXO

### Anexo 1 Resolução da Estrutura Organizacional da ELETRONORTE/2017

A Diretoria Executiva das Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – Eletronorte, fundamentada na CI-PR-0023/2017, de 10.03.2017, **RESOLVE**:

I. Aprovar e submeter à deliberação do Conselho de Administração a Estrutura Organizacional da Eletronorte detalhada, a vigorar a partir de 01.04.2017, em substituição à estrutura atualmente vigente, conforme a seguir:

1. Para os órgãos que reportam diretamente ao Conselho de Administração:

1.1. Ouvidoria Geral – COG

1.2. Auditoria Interna – CAA

1.2.1. Departamento de Atendimento de Órgãos de Controle – CAAC

1.2.2. Departamento de Auditoria Geral - CAAG

1.3. Conformidade e Riscos - CAC

1.3.1. Departamento de Gestão da Integridade - CACI

1.3.2. Departamento de Gestão Integrada de Riscos - CACR

1.3.3. Departamento de Controles Internos - CACC

2. Na Presidência:

2.1. Gabinete da Presidência – PGP

2.2. Secretaria Geral – PSG

2.3. Coordenação de Gestão – PAG

2.4. Departamento do Escritório de São Paulo – PRSP

2.5. Superintendência de Planejamento e Sustentabilidade Empresarial - PPS

2.5.1. Departamento de Estratégia e Sustentabilidade - PPSE

2.5.2. Departamento de Projetos e Processos Corporativos - PPSP

2.6. Superintendência de Comercialização - PCO

2.6.1. Departamento de Análise de Custos e Riscos - PCOR

2.6.2. Departamento de Contabilização e Liquidação - PCOL

2.6.3. Departamento de Contratos de Venda de Energia - PCOV

2.6.4. Departamento de Contratos de Transmissão - PCOT

2.7. Superintendência de Comunicação e Relações Institucionais - PCR

2.7.1. Departamento de Publicidade, Relações Públicas e Responsabilidade Sociocultural - PCRCP

2.7.2. Departamento de Comunicação Institucional, Imprensa e Gestão de Conteúdo - PCRI

2.8. Superintendência Jurídica - PSJ

2.8.1. Departamento Jurídico Consultivo de Direito Administrativo e Empresarial - PSJE

2.8.2. Departamento Jurídico Contencioso - PSJC

2.8.3. Departamento de Planejamento, Gestão, Controladoria Legal e Casos Estratégicos - PSJP

2.9. Superintendência de Regulação - PRR

2.9.1. Departamento de Assuntos Regulatórios - PRRR

2.9.2. Departamento de Processos Tarifários da Geração e Transmissão - PRRT

3. Aprovar a mudança de denominação da Diretoria de Planejamento e Engenharia para Diretoria de Engenharia.

4. Na Diretoria de Engenharia:

4.1. Coordenação de Gestão e Luz para Todos – EAG

4.2. Coordenação Técnica – EAT

4.3. Superintendência de Transmissão - EET

4.3.1. Departamento de Linhas de Transmissão - EETL

4.3.2. Departamento de Subestações - EETS

4.3.3. Departamento de Proteção, Controle e Automação - EETP

4.3.4. Departamento de Implantação de Empreendimentos de Transmissão - EETE

4.3.4.1 Divisão de Obras de Transmissão Leste - EETEL

4.3.4.2 Divisão de Obras de Transmissão Oeste - EETEO

4.4. Superintendência de Geração – EEG

4.4.1. Departamento de Implantação de Empreendimentos de Geração - EEGG

4.4.2. Departamento de Engenharia Civil de Geração - EEGC

4.4.3. Departamento de Engenharia Eletromecânica de Geração - EEGE

4.4.4. Departamento de Inspeção e Controle de Qualidade de Fornecimento - EEGI

4.5. Superintendência de Planejamento e Meio Ambiente - EPM

4.5.1. Departamento de Planejamento Estratégico da Expansão - EPMP

4.5.2. Departamento de Planejamento da Expansão da Geração e Transmissão - EPME

4.5.3. Departamento de Meio Ambiente de Empreendimentos de Geração e Transmissão - EPMA

4.5.4. Departamento de Gestão Ambiental e Ações Socioambientais - EPMS

4.5.4.1. Divisão de Ações Socioambientais de Tucuruí - EPMST

4.6. Superintendência de Telecomunicação - ETL

4.6.1. Departamento de Coordenação Técnica de Telecomunicação - ETLC

4.6.2. Departamento de Engenharia de Telecomunicação - ETLE

4.6.3. Departamento de Redes de Telecomunicação - ETLR

4.7. Superintendência de Estruturação de Novos Negócios e Gestão de Participações - ENG

4.7.1. Departamento de Estruturação de Parcerias e Concessões - ENGP

4.7.2. Departamento de Negócios de Telecomunicação - ENGT

4.7.3. Departamento de Gestão de Participações em Empreendimentos em Implantação - ENGI

4.7.4. Departamento de Gestão de Participações em Empreendimentos em Operação - ENGO

5. Na Diretoria de Gestão Corporativa:

5.1. Coordenação de Serviços Compartilhados – GSC

5.2. Coordenação de Gestão Corporativa – GAG

5.3. Superintendência de Infraestrutura e Serviços - GIS

5.3.1. Departamento de Infraestrutura Administrativa - GISI

5.3.2. Departamento de Documentação e Viagens - GISD

5.3.3. Departamento de Gestão Patrimonial e Fundiária - GISB

5.4. Superintendência de Tecnologia da Informação - GSI

5.4.1. Departamento de Governança, Segurança e Monitoramento da Informação - GSIM

5.4.2. Departamento de Infraestrutura e Operações de TI - GSII

5.4.3. Departamento de Soluções de TI - GSIS

- 5.5. Superintendência de Gestão de Pessoas - GSP
- 5.5.1. Departamento de Administração de Pessoal - GSPA
- 5.5.2. Departamento de Desenvolvimento Profissional - GSPD
- 5.5.3. Departamento de Segurança, Medicina do Trabalho e Qualidade de Vida - GSPS

- 5.6. Superintendência de Suprimento de Materiais e Serviços - GSS
- 5.6.1. Departamento de Planejamento de Suprimentos - GSSP
- 5.6.2. Departamento de Aquisição de Bens e Contratação de Obras e Serviços - GSSA
- 5.6.3. Departamento de Gestão de Almoxarifados e Logística de Materiais - GSSM

6. Na Diretoria Econômico-Financeira:

6.1. Coordenação de Gestão – FAG

- 6.2. Superintendência de Contabilidade - FCO
- 6.2.1. Departamento de Gestão de Ativos - FCOA
- 6.2.2. Departamento de Demonstrações Financeiras e Registros Contábeis - FCOD
- 6.2.3. Departamento de Contabilidade Gerencial - FCOG
- 6.3. Superintendência de Finanças - FFN
- 6.3.1. Departamento de Contas a Pagar - FFNC
- 6.3.2. Departamento de Programação Financeira e Contas a Receber - FFNP
- 6.3.3. Departamento de Tesouraria - FFNT
- 6.3.4. Departamento de Captação de Recursos e Riscos Financeiros - FFNR

- 6.4. Superintendência de Planejamento e Controle - FPC
- 6.4.1. Departamento de Estudos Econômico-Financeiros - FPCE
- 6.4.2. Departamento de Gestão de Custos e Controle Orçamentário - FPCO
- 6.4.3. Departamento de Planejamento Econômico-Financeiro - FPCP

- 6.5. Superintendência de Planejamento e Gestão Tributária - FPT
- 6.5.1. Departamento de Gestão Tributária - FPTG
- 6.5.2. Departamento de Planejamento Tributário - FPTP

7. Na Diretoria de Operação:

7.1. Coordenação de Gestão Administrativa – OCA

7.2. Coordenação de Gestão Técnica – OCT

- 7.3. Superintendência de Engenharia de Manutenção de Geração e Transmissão - OEM
- 7.3.1. Departamento de Coordenação Técnica e Gestão de Ativos - OEMC
- 7.3.2. Departamento de Engenharia de Manutenção de Usinas - OEMU
- 7.3.3. Departamento de Engenharia de Manutenção de Subestações – OEMS
- 7.3.4. Departamento de Engenharia de Manutenção de Linhas de Transmissão - OEML
- 7.3.5. Departamento de Engenharia de Manutenção de Telecomunicação – OEMT
- 7.3.6. Departamento de Gestão da Inovação Tecnológica e Eficiência Energética - OEMI

- 7.4. Superintendência de Engenharia de Operação de Geração e Transmissão - OEO
- 7.4.1. Departamento de Planejamento da Operação, Estudos Elétricos e Energéticos - OEOE
- 7.4.2. Departamento de Proteção e Automação - OEOP
- 7.4.3. Departamento de Normatização, Programação e Intervenção - OEON
- 7.4.4. Departamento de Gestão do Desempenho da Operação - OEOD
- 7.4.5. Departamento de Supervisão e Gestão da Operação em Tempo Real - OEOR
- 7.4.5.1. Divisão do Centro de Operação Regional – AM/AP/PA/RR - OEORP
- 7.4.5.2. Divisão do Centro de Operação Regional - MT - OEORT
- 7.4.5.3. Divisão do Centro de Operação Regional - MA/TO - OEORM
- 7.4.5.4. Divisão do Centro de Operação Regional - AC/RO - OEORA

- 7.5. Superintendência de Gestão de Ativos de Produção da Geração - OGG
  - 7.5.1. Departamento de Manutenção da Geração - OGGM
    - 7.5.1.1. Divisão de Manutenção da Geração - OGGMG
    - 7.5.1.2. Divisão de Manutenção Eletroeletrônica de Tucuruí - OGGME
    - 7.5.1.3. Divisão de Manutenção Mecânica e Auxiliares de Tucuruí - OGGMM
    - 7.5.1.4. Divisão de Manutenção de Samuel - OGGMS
    - 7.5.1.5. Divisão de Manutenção de Curuá-Una - OGGMU
    - 7.5.1.6. Divisão de Manutenção de Coaracy Nunes – OGGMC
  - 7.5.2. Departamento de Operação da Geração - OGGO
    - 7.5.2.1. Divisão de Operação em Tempo Real - OGGOR
    - 7.5.2.2. Divisão de Estudos e Análise da Operação de Tucuruí – OGGOE
  - 7.5.3. Departamento de Engenharia de Operação e Manutenção da Geração - OGGE
    - 7.5.3.1. Divisão de Engenharia de Operação das Instalações - OGGEO
    - 7.5.3.2. Divisão de Engenharia de Manutenção das Instalações – OGGEM
  - 7.5.4. Departamento de Administração e Meio Ambiente da Geração - OGGA
    - 7.5.4.1. Divisão de Ações Ambientais da Geração - OGGAA
    - 7.5.4.2. Divisão Financeira - OGGAF
    - 7.5.4.3. Divisão de Suporte e Infraestrutura - OGGAS
- 7.6. Superintendência de Gestão de Ativos de Produção da Transmissão Oeste - OTO
  - 7.6.1. Departamento de Coordenação Técnica – OTOC
  - 7.6.2. Regional de Operação do Amazonas - OTOA
    - 7.6.2.1. Divisão de Coordenação Técnica - OTOAC
    - 7.6.2.2. Divisão de Suporte e Infraestrutura - OTOAS
  - 7.6.3. Regional de Operação do Acre - OTOE
    - 7.6.3.1. Divisão de Coordenação Técnica - OTOEC
    - 7.6.3.2. Divisão de Suporte e Infraestrutura - OTOES
  - 7.6.4. Regional de Operação de Rondônia - OTOR
    - 7.6.4.1. Divisão de Coordenação Técnica - OTORC
    - 7.6.4.2. Divisão de Suporte e Infraestrutura - OTORS
    - 7.6.4.3. Divisão de Operação de Porto Velho - OTORP
    - 7.6.4.4. Divisão de Operação de Ji-Paraná - OTORJ
    - 7.6.4.5. Divisão de Operação de HVDC de Porto Velho - OTORV
    - 7.6.4.6. Divisão de Operação de HVDC de Araraquara - OTORA
  - 7.6.5. Regional de Operação de Mato Grosso - OTOM
    - 7.6.5.1. Divisão de Coordenação Técnica - OTOMC
    - 7.6.5.2. Divisão de Suporte e Infraestrutura - OTOMS
    - 7.6.5.3. Divisão de Operação de Cuiabá - OTOMB
    - 7.6.5.4. Divisão de Operação de Sinop - OTOMI
    - 7.6.5.5. Divisão de Operação de Rondonópolis - OTOMR
    - 7.6.5.6. Divisão de Operação de Jauru - OTOMJ
  - 7.6.6. Regional de Operação de Roraima - OTOO
    - 7.6.6.1. Divisão de Coordenação Técnica - OTOOC
    - 7.6.6.2. Divisão de Suporte e Infraestrutura - OTOOS
- 7.7. Superintendência de Gestão de Ativos de Produção da Transmissão Leste - OTL
  - 7.7.1. Departamento de Coordenação Técnica - OTLC

7.7.2. Regional de Operação do Amapá - OTLA  
7.7.2.1. Divisão de Coordenação Técnica - OTLAC  
7.7.2.2. Divisão de Suporte e Infraestrutura - OTLAS

7.7.3. Regional de Operação do Tocantins - OTLT  
7.7.3.1. Divisão de Coordenação Técnica – OTLTC  
7.7.3.2. Divisão de Suporte e Infraestrutura - OTLTS

7.7.4. Regional de Operação do Pará - OTLP  
7.7.4.1. Divisão de Coordenação Técnica - OTLPC  
7.7.4.2. Divisão de Suporte e Infraestrutura - OTLPS  
7.7.4.3. Divisão de Operação de Belém - OTLPB  
7.7.4.4. Divisão de Operação de Marabá - OTLPM  
7.7.4.5. Divisão de Operação de Altamira - OTLPA  
7.7.4.6. Divisão de Operação de Vila do Conde - OTLPV  
7.7.4.7. Divisão de Laboratório Central - OTLPL

7.7.5. Regional de Operação do Maranhão - OTLM  
7.7.5.1. Divisão de Coordenação Técnica - OTLMC  
7.7.5.2. Divisão de Suporte e Infraestrutura - OTLMS  
7.7.5.3. Divisão de Operação de São Luís I - OTLML  
7.7.5.4. Divisão de Operação de São Luís II - OTLMU  
7.7.5.5. Divisão de Operação de Imperatriz - OTLMI  
7.7.5.6. Divisão de Operação de Presidente Dutra - OTLMP

II. Determinar à Superintendência de Planejamento e Sustentabilidade Empresarial – PPS que atualize o organograma da Empresa e, em conjunto com as Coordenações de Gestão das Diretorias, revisem as descrições das atribuições das Áreas e procedam às atualizações no Manual de Organização da Eletronorte.

**Original assinado por**  
ALLAN ARRUDA DE CASTRO  
Secretário-Geral