

**INSTITUTO BRASILIENSE DE DIREITO PÚBLICO - IDP  
ESCOLA DE DIREITO DE BRASÍLIA - EDB  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**FRANCINALDA DA SILVA CAITANO**

**RETRATOS DA LIDERANÇA FEMININA NO SETOR PÚBLICO: CONQUISTAS E  
BARREIRAS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Administração Pública da escola de  
Administração de Brasília –EAB/IDP para  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração Pública.

Orientadora: Débora Júnia de Moraes  
Leone

**BRASÍLIA  
NOVEMBRO, 2019**

**FRANCINALDA DA SILVA CAITANO**

**RETRATOS DA LIDERANÇA FEMININA NO SETOR PÚBLICO: CONQUISTAS E  
BARREIRAS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Administração Pública como requisito  
parcial para obtenção do título de  
Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Débora Júnia de Morais  
Leone

Débora Júnia de Morais Leone  
Professora orientadora

Leandro do Nascimento Rodrigues  
Membro da Banca Examinadora

André Luis de Castro Garbulha  
Membro da Banca Examinadora

**BRASÍLIA  
NOVEMBRO, 2019**

# RETRATOS DA LIDERANÇA FEMININA NO SETOR PÚBLICO: CONQUISTAS E BARREIRAS

FRANCINALDA DA SILVA CAITANO

**Sumário:** Introdução. 1. História dos direitos laborais da mulher nas Constituições Federais brasileira. 2. Situação da mulher no mercado de trabalho brasileiro. 3. Aspectos gerais da liderança feminina. 4. Participação da mulher em cargos públicos de gestão e da cúpula dos 3 poderes. 5. Barreiras e impedimentos. 6. Iniciativas governamentais para ascensão da mulher no serviço público. 7. Conclusão. Referências.

## RESUMO

O objetivo desse artigo é analisar a realidade da liderança feminina no serviço público. O estudo ora feito partiu da análise da evolução da mulher no contexto social e sua inserção no mundo do trabalho contemporâneo, levando-se em conta a perspectiva histórica da mulher, a luta por seus direitos e pelo seu reconhecimento como pessoa e profissional. O artigo reforça as transformações sociais e organizacionais geradas pela conquista da liberdade de trabalhar, de crescer profissionalmente no serviço público e de ascender a cargos de liderança, contribuindo, efetivamente, com sua capacidade de gerir, para o desenvolvimento da instituição e do país. Por fim, o artigo destaca as barreiras enfrentadas pelas mulheres para a ascensão profissional, bem como as iniciativas governamentais que vem sendo adotadas por todas as esferas de governo para minimizar a desigualdade entre homens e mulheres no serviço público brasileiro.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mulheres. Serviço Público. Liderança. Trabalho. Cargos

## SUMMARY

The purpose of this article is to analyze the reality of female leadership in public service. The present study was based on the analysis of the evolution of women in the social context and their insertion in the contemporary world of work, taking into account the historical perspective of women, the struggle for their rights and their recognition as a person and professional. The article reinforces the social and organizational transformations generated by the achievement of the freedom to work, to grow professionally in the public service and to rise to leadership positions, effectively contributing with their ability to manage, for the development of the institution and the country. Finally, the article highlights the barriers faced by women to professional advancement, as well as the governmental initiatives being taken by all spheres of government to minimize inequality between men and women in the Brazilian public service.

**KEYWORDS:** Women. Public service. Leadership. Job. Positions

## INTRODUÇÃO

Durante séculos, coube a mulher apenas o domínio privado: cuidar da casa e dos filhos, sem autonomia para exercer atividade profissional remunerada.

A inserção da mulher no mercado de trabalho deu-se inicialmente na Revolução Industrial, pela necessidade de sua cooperação nos serviços que estavam ligados ao rendimento financeiro da família.

De acordo com Kanan (2010),<sup>1</sup> com a chegada dos anos 70, as mulheres adentraram com mais consistência no mundo produtivo, historicamente masculino. Os movimentos feministas foram aumentando por todo o mundo e, com isso, surgiram questionamentos” quanto à independência, diversidade, individualidade e legitimidade da condição da mulher” (KANAN, p. 254)<sup>2</sup>

Desde então, as mulheres têm lutado por igualdade e buscado grandes oportunidades, melhores cargos, salários e, acima de tudo isso, respeito social e profissional, nas esferas privada e pública.

Segundo pesquisa realizada por Silva (2017)<sup>3</sup>, com a entrada da mulher no mercado de trabalho, observou-se um grande ganho organizacional em razão de suas características específicas. Ainda de acordo com Silva (2017)<sup>4</sup> a valorização da mulher no mercado em geral fez com que muitas empresas crescessem em resultados qualitativos e quantitativos.

As qualidades femininas se destacam em atividades que antes eram exercidas exclusivamente pelo sexo masculino e são percebidas nos ambientes organizacionais.

---

<sup>1</sup> KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho: Organizações & Sociedade**. Salvador, 2010, p.20

<sup>2</sup> KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho: Organizações & Sociedade**. Salvador, 2010, p.20

<sup>3</sup> SILVA, Fernanda Borges. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**, 2017, Trabalho de conclusão de curso - UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI – UNIVATES, Lajeado, dezembro de 2017. Disponível em : <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1962/1/2017FernandaBorgesdaSilva.pdf>> Acesso em 13/11/2019

<sup>4</sup> SILVA, Fernanda Borges. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**, 2017, Trabalho de conclusão de curso - UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI – UNIVATES, Lajeado, dezembro de 2017. Disponível em : <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1962/1/2017FernandaBorgesdaSilva.pdf>> Acesso em 13/11/2019

No quesito liderança, as características da mulher se destacam por diversos fatores, segundo pesquisa de Thimoteo, et.al<sup>5</sup>: flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade, senso de coletivo, representado pela capacidade da mulher de se referir aos resultados da equipe atribuindo-os a “nós”, ao invés de a “eu mesma”, muito mais do que os homens fazem. Todas essas características estão em destaque no mercado de trabalho e representam um emergente estilo feminino de liderar, útil e necessário tanto nas organizações privadas, quanto nas instituições de natureza pública. Em todos os ambientes, a mulher consegue conduzir equipes e motivá-las em busca de resultados, lidando bem com pressões impostas pelas organizações, com foco no espírito de equipe.

Com isso, as mulheres passaram a integrar um dos perfis desejado para alguns cargos de liderança considerados estratégicos das organizações em geral. Segundo Araujo et. al<sup>6</sup>, atualmente, após anos de exclusão aberta das posições de poder e autoridade, já encontramos no país mulheres ocupando posições de grande destaque, ainda que a exclusão persista, mesmo que, na maioria das vezes, de forma velada.<sup>7</sup> (ARAUJO e SCALON 2005; Rocha, 2000)

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e estatística - IBGE (2018)<sup>8</sup>, 39,1% dos cargos gerenciais privados em 2016 eram ocupados por mulheres.

O comprovado crescimento das estatísticas da ocupação de cargos de liderança por mulheres no mercado de trabalho privado brasileiro repercute igualmente na seara pública. Segundo dados do IBGE (2018)<sup>9</sup>, nos cargos públicos

---

<sup>5</sup> THIMOTEO, Polyana Martins; ZAMPIER, Marcia Aparecida; STEFANO, Silvio Roberto. **Atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná.** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.9, n.1, p. 53 – 75, 2015 ISSN 1982-2537

<sup>6</sup> ARAÚJO, C. e SCALON, C. (Orgs.) (2005), **Gênero, Família e Trabalho no Brasil.** Editora Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro

<sup>7</sup> COUTINHO, Maria Lúcia Rocha; COUTINHO, Rodrigo Rocha. **Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios.** Economia Global e Gestão v.16 n.1 Lisboa, abr. 2011, p.62

<sup>8</sup> **BRASIL, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2018 Estatísticas de gênero: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho Acesso em 13.11.2019 - Disponível em: < [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf)**

<sup>9</sup> **BRASIL, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2018, Estatísticas de gênero: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho Acesso em 13.11.2019 - Disponível em: < [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf)**

do País, as mulheres eram representadas por 10,5% dos deputados federais em exercício. Esta proporção (10,5%), embora seja a mais baixa da América do Sul, sendo a média mundial de deputadas de 23,6%.

Entretanto, apesar de ser evidente o crescimento da mulher nos últimos anos em cargos de liderança no serviço público, estatísticas essas que serão exploradas nos próximos capítulos, é igualmente notório que as dificuldades de ascensão continuam sendo um desafio a ser vencido. As barreiras e impedimentos ao crescimento das mulheres merecem destaque como assunto a ser debatido, com o fim de viabilizar a busca por soluções e políticas públicas para reduzir o fosso de diferenciação existente entre homens e mulheres no serviço público. (Tonani,<sup>10</sup> 2011- p 11).

Segundo o mesmo relatório do IBGE (2018, p. 11)<sup>11</sup> “muito embora as mulheres constituam mais da metade da população brasileira, o fato de estarem subrepresentadas em tantas esferas da vida pública no País reforça a necessidade de políticas voltadas para a redução das desigualdades de gênero anteriormente identificadas”.

A luta das mulheres por igualdade, mesmo no setor público, é histórica e ainda segue enfrentando obstáculos.

Diante desse cenário introdutório, esse artigo objetiva identificar as barreiras e impedimentos à ascensão profissional da mulher em cargos públicos, haja vista o notório tratamento diferenciado da mulher em relação ao homem que ainda persiste no cenário social e profissional brasileiro.

## **1- História dos direitos laborais da mulher nas Constituições Federais Brasileiras**

Desde a sua independência, o Brasil já foi regido por sete Constituições.

---

>

<sup>10</sup> TONANI, Adriana Venturim. **Gestão feminina – um diferencial de liderança mito ou nova realidade**. 2011

<sup>11</sup> BRASIL, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2018, Estatísticas de gênero: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho **Acesso em 13.11.2019 - Disponível em:** < [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf)

>

A Constituição Federal de 1824<sup>12</sup> dispunha, em seu art. 179, inciso XIII, que a Lei será igual para todos, quer proteja, quer castigue, o recompensará em proporção dos merecimentos de cada um.

O texto acima inspirou a segunda Constituição brasileira, promulgada em 1891, que em seu artigo 72, § 2º dispunha que, “todos são iguais perante a lei e a República”.<sup>13</sup>

Já a Constituição de 1934 modificou o texto para nele incluir uma abordagem ainda mais específica sobre critérios de igualdade, destacando a condição de gênero de modo explícito. O texto, portanto, disposto no artigo 113, estabelecia que “todos são iguais perante a lei. Não haverá privilégios, nem distinções, por motivo de nascimento, sexo, raça, profissões próprias ou dos pais, classe social, riqueza, crenças religiosas ou idéias políticas<sup>14</sup>.”

As Constituições seguintes de 1937 e 1946, em seus artigos 122 e 141 respectivamente, reduziram o texto para generalizar a questão da igualdade, dispondo apenas que “ todos são iguais perante a lei”.

Já a Constituição Federal de 1967 trouxe o artigo 150, § 1º, que dispunha que “todos são iguais perante a lei, sem distinção, de sexo, raça, trabalho, credo religioso e convicções políticas. O preconceito de raça será punido pela lei”. Veja que o artigo reforçou a questão do gênero de modo explícito, nos moldes semelhantes ao da Constituição de 1934.

A Constituição Federal de 1988 consagrou em seu artigo 5º que, todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se a todos o direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes,

A atual Constituição trouxe, ademais, um inciso específico para declarar, de uma vez por todas, a igualdade de gênero. Assim, dispõe o texto que “I - homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição”

Nota-se que, perante a Constituição Federal atualmente em vigor, homens e mulheres possuem igualdade de direitos, os quais devem ser respeitados e considerados em qualquer esfera pessoal, profissional ou social.

---

<sup>12</sup> BRASIL, Planalto Federal Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao24.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm)> Acesso em: Novembro 2019

<sup>13</sup> BRASIL, Planalto Federal Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao24.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm)> Acesso em: Novembro 2019

<sup>14</sup> BRASIL, Planalto Federal Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao24.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm)> Acesso em: Novembro 2019

Apesar disso, a realidade social é bem outra. Nem sempre a letra fria da lei é rigorosamente obedecida, valendo lembrar que a Constituição de 1988 ainda é considerada “jovem” e a sociedade ainda se adapta aos seus termos.

Vejamos, portanto, em que contexto social a condição de trabalho da mulher se enquadra de fato da atual realidade brasileira.

## 2 - Situação da mulher no mercado de trabalho brasileiro.

A década de 80 pode ser considerada, nos dizeres de Machado [2000 a 2019]<sup>15</sup>, a fase marcante do início da expansão da força de trabalho feminina no Brasil.

Nos anos 90, apesar do contexto adverso ao processo de abertura comercial, marcado por baixos investimentos e pela terceirização da economia, a tendência de inserção da mulher no mercado de trabalho foi mantida em razão de alguns fatores específicos. De acordo com Ramos (2006), dentre os fatores que impulsionaram a entrada e permanência da mulher no mercado de trabalho brasileiro, estão

A necessidade de contribuir com a renda familiar ocasionado pela queda do salário real; a natureza do desenvolvimento e crescimento do Brasil, que levou a criação de grande número de novos postos de trabalho que requeriam agilidade, desenvoltura e, comportamento minucioso, características próprias da força de trabalho feminina; as transformações ocorridas na organização do trabalho, a decomposição das tarefas, ou seja, a segmentação do processo de trabalho que tornou as tarefas mais simples, rotineiras e menos qualificadas.<sup>16</sup>

De acordo com Barbosa (2014)<sup>17</sup>, a partir do ano de 1992, a taxa de participação feminina no mercado de trabalho passou de 52,2% para 61% em 2012. Os gráficos a seguir demonstram essas estatísticas:<sup>18</sup>

Brasil: proporção de mulheres em cada ocupação (1992, 1997, 2002, 2007 e 2012) ( em %)

---

<sup>15</sup> MACHADO, Sofia Barbosa, **Participação da Mulher no Mercado de Trabalho: O Caso dos Açores**- Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.

<sup>16</sup> RAMOS, Ivoneti da Silva. **Mulheres no Terceiro Setor da Economia: O Mito da Emancipação Feminina**. Florianópolis, UFSC, 2006, p.97

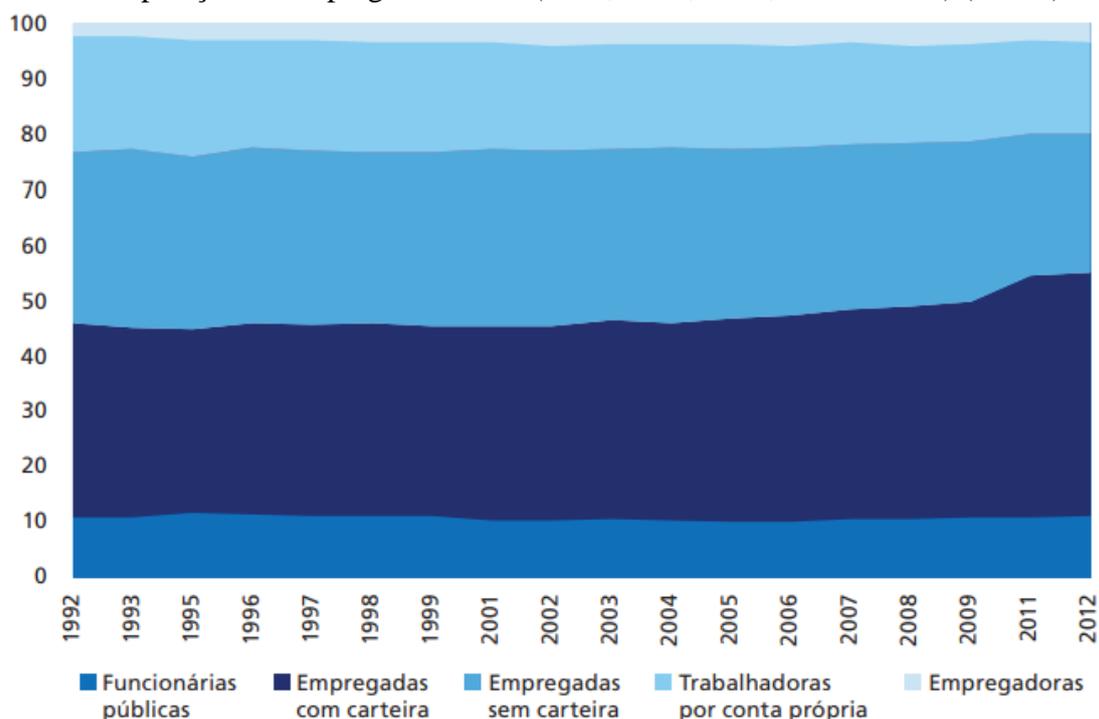
<sup>17</sup> BARBOSA, Ana Luiza Neves de Holanda – **Participação feminina no mercado de trabalho Brasileiro** - ipea mercado de trabalho | 57 | ago. 2014

<sup>18</sup> BARBOSA, Ana Luiza Neves de Holanda – **Participação feminina no mercado de trabalho Brasileiro** - ipea mercado de trabalho | 57 | ago. 2014

Ocupação	1992	1997	2002	2007	2012
Funcionário público	52	54	55	56	57
Empregado com carteira	34	37	39	39	41
Empregado sem carteira	42	43	45	48	49
Trabalhador por conta própria	30	29	31	34	33
Empregador	17	21	26	27	29

Fonte: PNAD/IBGE.  
Elaboração da autora.

Brasil: composição do emprego feminino (1992, 1997, 2002, 2007 e 2012) (Em %)

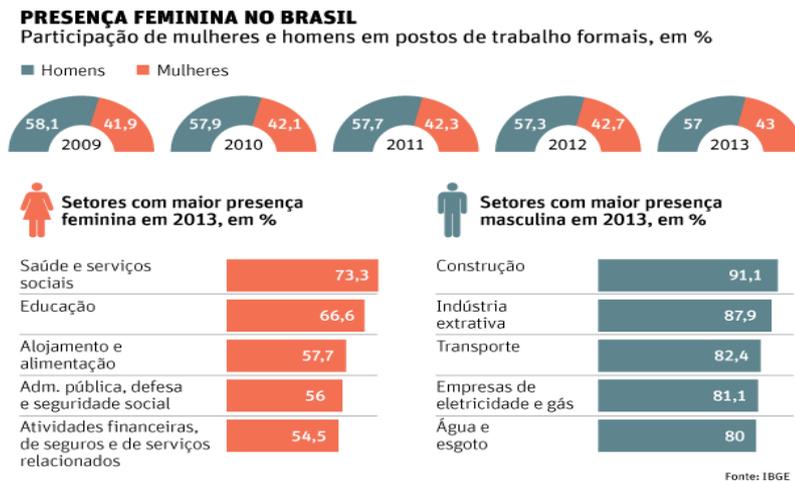


Fonte: PNAD/IBGE.  
Elaboração da autora.

Ainda, segundo dados do IBGE<sup>19</sup> em 1950, apenas 13,6% das mulheres eram economicamente ativas. Em 2010, este número chegou a triplicar para 49,9%.

Entre os anos de 2009 a 2013, houve aumento percentual em relação à participação das mulheres em postos de trabalho formais, conforme verifica-se no gráfico abaixo do IBGE.

<sup>19</sup> Instituto Brasileiro de Geografia e estatística



Veja-se que, ao longo das décadas, houve claros sinais de progresso em igualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro. Apesar disso, segundo Stearns 2010<sup>20</sup>, as mulheres que batalham por sua autonomia laboral ainda sofrem de restrições de oportunidades em relação aos seus colegas do sexo masculino.

De acordo com o relatório “Perspectivas Sociais e de Emprego no Mundo: Tendências para Mulheres 2018” da OIT<sup>21</sup>, a taxa global de participação das mulheres na força de trabalho era de 48,5% em 2018, representando 26,5 pontos percentuais abaixo da taxa dos homens.

Conforme estudos divulgados pelo relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2004).<sup>22</sup> o avanço das mulheres ainda é lento e, como já é sabido, não resultou no desaparecimento da desigualdade laboral.

Em vista disso, passamos a análise comparativa da distribuição de cargos de gerência com o fim de verificar se a dita desigualdade persiste.

<sup>20</sup> STEARNS, Peter N. **História das Relações de gênero**. 2 ed. São Paulo: Contexto, 2010, p.15

<sup>21</sup> OIT - Organização Internacional do Trabalho - **Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. Tendencias del empleo femenino. 2018. Avance global**. Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_619603.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619603.pdf)> acesso em 14/11/2019

<sup>22</sup>OIT - Organização Internacional do Trabalho - **desigualdades de gênero continuam grandes no mercado de trabalho global**

- Disponível em: <https://www.ilo.org/brasilia/>> acesso em 14/11/2019 OIT - Organização Internacional do Trabalho - **Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. Tendencias del empleo femenino. 2018. Avance global**. Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_619603.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619603.pdf)> > acesso em 14/11/2019

### 3 - Aspectos gerais da liderança feminina

Ao analisarmos o tema liderança feminina, é importante verificarmos os critérios da natureza da mulher que a diferenciam em relação aos homens, a saber, aquelas qualidades que lhe são inerentes e que ampliam e destacam o seu potencial de liderança.

Segundo Rodrigues (2015) as mulheres “são mais fiéis, sinceras e delicadas quanto à execução de suas funções e proporcionam um ambiente de trabalho mais harmonioso”.<sup>23</sup>

A mulher contemporânea assume diversos papéis e responsabilidades, como, de esposa, mãe, cuidadora do lar e profissional. De acordo com Maluf<sup>24</sup>,

“A figura feminina consegue lidar com os desafios que surgem no dia a dia, além de manter ativa e dedicada a função que lhe é atribuída pois “desenvolvem competências que são características favoráveis aos líderes, e são tão eficientes quanto os homens para assumir postos estratégicos e que requerem responsabilidade dentro das organizações.”

Além disso, conforme os dizeres de Chiavenato (2009)<sup>25</sup>, “as mulheres líderes estimulam a participação, dividem o poder e a informação, aumentam a autoestima das outras pessoas estimulando-as, formando equipes de trabalho, nas quais surgem soluções variadas e criativas para problemas aparentemente insolúveis”.

Ainda na mesma linha de entendimento, para Matos<sup>26</sup>, as mulheres são, em sua maioria,

“Profissionais ligadas aos detalhes de cada situação, o que faz com que elas tenham uma visão ampla da empresa. Em função de suas características pessoais, normalmente são bem-sucedidas nos processos de comunicação e de negociação. Por terem uma jornada dupla de trabalho, com função no trabalho e desempenho dentro de casa, elas conseguem ser mais flexíveis no ambiente corporativo e ainda executar diversas atividades ao mesmo tempo.”

---

<sup>23</sup> RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. **A liderança feminina no mercado de trabalho**. Vol. 1. Revista digital de Administração Faciplac, 2015, p.09

<sup>24</sup> MALUF, Vera. **Trabalho e maternidade: uma visão contemporânea**. São Paulo: Atheneu, 2012.

<sup>25</sup> CHIAVENATO, Idalberto e MATOS, Francisco Gomes. **Visão e ação estratégica: Os caminhos da competitividade**. 3 ed. São Paulo. Manole, 2009, p.44

<sup>26</sup> MATOS, Francisco Gomes de. **Nova Liderança Nova Organização: Modelo Estratégico de Gestão em Renovação Contínua**. São Paulo. Makron Books, 2002, p.18

Entretanto, apesar dos consensos no sentido de que a mulher possui qualidades importantes para o exercício da liderança, os números comprovam que a maioria dos postos ainda são ocupados por homens. O gráfico abaixo demonstra a distribuição de cargos gerenciais entre homens e mulheres dos anos de 2006 a 2015:

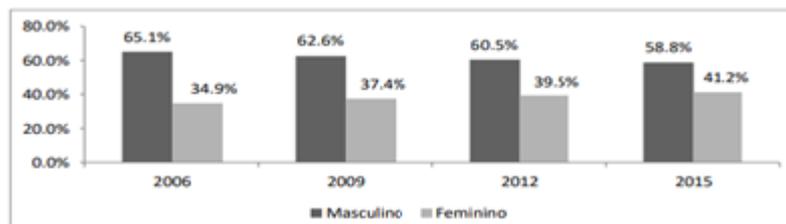


Gráfico - Distribuição dos cargos de gerência do setor formal segundo sexo – Brasil – 2006/2015.

Em pesquisa realizada por Probst<sup>27</sup>, no ano de 2010 a presença feminina era vista como ameaça, valendo lembrar que,

“As mulheres são 41% da força de trabalho, mas ocupam somente 24% dos cargos de gerência. O balanço anual da Gazeta Mercantil revela que a parcela de mulheres nos cargos executivos das 300 maiores empresas brasileiras subiu de 8%, em 1990, para 13%, em 2000. No geral, entretanto, as mulheres brasileiras recebem, em média, o correspondente a 71% do salário dos homens. Essa diferença é mais patente nas funções menos qualificadas. No topo, elas quase alcançam os homens”.

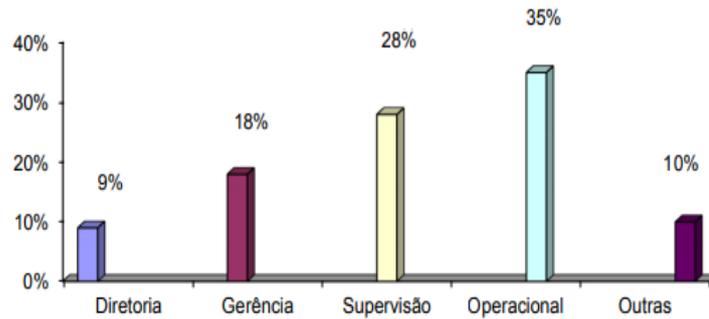
No gráfico abaixo demonstra o percentual de mulheres em cada cargo. Destacando ainda que as mulheres predominam nos cargos de gestão nas áreas de supervisão, os outros 35 % de mulheres estão nas áreas operacionais.<sup>28</sup>

Ainda de acordo com o gráfico, há um déficit de presença feminina nos cargos de área de diretoria.

<sup>27</sup> PROBST, Elisiana Renata - **A evolução da mulher no mercado de trabalho**

- Instituto Catarinense de Pós-Graduação - [www.icpg.com.br](http://www.icpg.com.br)

<sup>28</sup> Gráfico extraído do de THIMOTEO et. al 2015 - Atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná.



**Gráfico 1 – Participação das Mulheres em Cargos nas Grandes Empresas no Brasil**  
 Fonte: AYALA (2004, p. 24)

O retrato geral da liderança feminina no mercado de trabalho global também repercute na seara pública, tanto no que diz respeito a cargos de nomeação, quanto eletivos. O próximo capítulo abordará esse tema.

#### 4 – Participação das mulheres em cargos públicos de gestão e de cúpula dos 3 Poderes

As pesquisas mostram que a participação feminina na tomada de decisões e na ocupação de cargos estratégicos e de gestão no serviço público vem crescendo significativamente e, em alguns órgãos, já chegou a superar a dos homens, conforme gráfico abaixo.

**Tabela 3: Servidores federais por fundações**

	Composição				
	Total	Mulheres	%	Homens	%
Fundação Nac. de Saúde	41485	8735	21,06	32750	78,94
IPEA	458	151	32,97	307	67,03
Fundação Nac. do Índio	3620	1294	35,75	2326	64,25
IBGE	8532	3148	36,90	5384	63,10
Centro de Tecnol. p/ Informática	171	64	37,43	107	62,57
CNPq	1883	812	43,12	1071	56,88
ENAP	192	90	46,88	102	53,12
Fundação Joaquim Nabuco	486	242	49,80	244	50,20
Fundação Oswaldo Cruz	3197	1656	51,80	1541	48,20
Fundação Alexandre Gusmão	47	26	55,32	21	44,68
Fundação Casa de Rui Barbosa	115	66	57,40	49	42,60
Fundação Bibliot. Nacional	447	265	59,30	182	40,70
Fundação Cultural Palmares	32	19	59,38	13	40,62
CAPES	163	103	63,20	60	36,80
<b>TOTAL</b>	<b>60828</b>	<b>16671</b>	<b>27,41</b>	<b>44157</b>	<b>72,59</b>

Fonte: SRH/MARE

Gráfico Tabela 3: Servidores federais por fundações

Veja-se que órgãos como Fundação Casa de Rui Barbosa, Fundação Biblioteca Nacional, Fundação Nacional Palmares, CAPES e Ministério do

Planejamento, são ocupados mais por mulheres do que por homens. (BERNARDES, MOURA e ACCO- 1998).

Estudos realizados por Bernardes et.al<sup>29</sup> mostram que nos Ministérios de missão social (Educação, Cultura, Saúde, Previdência e Assistência Social) a participação feminina superou a masculina no ano de 1998, variando de 52,45% no Ministério da Educação a 63,38% no Ministério da Previdência e Assistência Social. (BERNARDES, MOURA e ACCO- 1998).

No que se refere a cargos políticos, em todo o mundo as mulheres ainda não estão bem representadas. Conforme dados do TSE<sup>30</sup>, em 2018 a quantidade de mulheres que concorreram a cargos eletivos foi 9.204 (31,6%). Desse quantitativo, um total de 290 foram eleitas, tendo um aumento de 52,6% em relação a 2014.

Nas eleições de 2018<sup>31</sup>, foram eleitas para a Câmara dos Deputados 77 parlamentares, um aumento de 51% em relação a última eleição, quando foram escolhidas 51 mulheres para a casa. O Distrito Federal elegeu 5 mulheres para a Câmara.

Já nas Assembleias Legislativas<sup>32</sup>, foram eleitas 161 representantes, um crescimento de 41,2% em relação a 2014, sendo eleitas 114 mulheres para o cargo de Deputada Estadual.

No Senado Federal<sup>33</sup>, em 2018 foram eleitas 7 mulheres– o mesmo número de 2010 – e, agora, representam 13% dos parlamentares da casa.

No Poder Executivo, até os dias atuais, o Brasil elegeu apenas 1 mulher, Dilma Rousseff, dos 38 Presidentes da República, eleita duas vezes<sup>34</sup>, em 2010 e em 2014, tendo sido a primeira mulher a governar o Brasil.

A quantidade de mulheres no Poder Executivo Federal ainda continua sendo baixa. O histórico desse órgão mostra que a presença das mulheres teve destaque apenas nos governos dos ex-presidentes Lula (PT) e Dilma Rousseff (PT), que

---

<sup>30</sup> BRASIL, TSE - tribunal superior eleitoral - 08.03.2019 - <http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2019/Marco/numero-de-mulheres-eleitas-em-2018-cresce-52-6-em-relacao-a-2014>

<sup>31</sup> BRASIL, TSE - tribunal superior eleitoral - 08.03.2019 - <http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2019/Marco/numero-de-mulheres-eleitas-em-2018-cresce-52-6-em-relacao-a-2014>

<sup>32</sup> BRASIL, TSE- tribunal superior eleitoral - 08.03.2019 - <http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2019/Marco/numero-de-mulheres-eleitas-em-2018-cresce-52-6-em-relacao-a-2014>

<sup>33</sup> BRASIL, Senado Federal, Atualizado em 29/08/2016, Acesso em: 15/11/2019 disponível em : <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/08/29/dilma-rousseff-a-primeira-mulher-a-presidir-o-brasil>

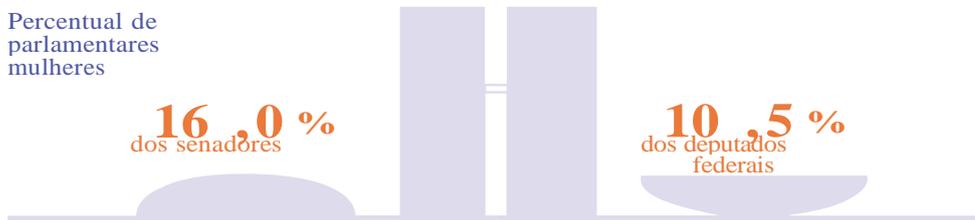
<sup>34</sup> BRASIL, Senado Federal, Atualizado em 29/08/2016, Acesso em: 15/11/2019 disponível em : <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/08/29/dilma-rousseff-a-primeira-mulher-a-presidir-o-brasil>

tiveram, respectivamente, 10 e 15 ministras. Entre os demais, a média de participação foi de 2 ministras por governo.

Outro indicador do Conjunto Mínimo de Indicadores de Gênero (CMIG)<sup>35</sup> que monitora a participação das mulheres na vida política do país é participação de mulheres nos cargos ministeriais do governo <sup>36</sup>(CMIG 43). Em 13.12.2017, dos 28 ministros de Estado, apenas 2 eram mulheres, o que representava 7,1% do total.

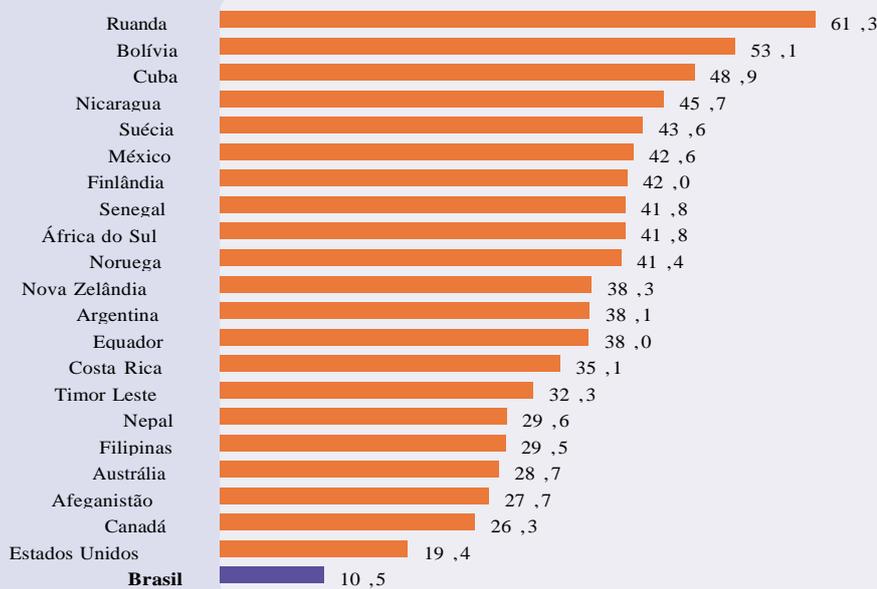


Fonte: IBGE, Pesquisa de Informações Básicas Estaduais 2014.



Nota: Em 20 de dezembro de 2017.

**Proporção de parlamentares mulheres em exercício em câmara baixa ou parlamento unicameral, segundo os países selecionados (%)**



Fonte: Agência Senado

Dados retirados do site do senado federal. atualizados em ATUALIZADO EM 01/02/2019, 20h42

<sup>35</sup> CMIG - Conjunto Mínimo de Indicadores de Gênero- organizado pela Comissão de Estatística das Nações Unidas (United Nations Statistical Commission) em 2013

<sup>36</sup> BRASIL, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Coordenação de População e Indicadores Sociais . Acesso em 13.11.2019 - Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>

Atualmente no Brasil, de um total de 81 senadores, somente 12 são mulheres. Entre os governadores, 26 homens e apenas 1 mulher. No Distrito Federal apenas 1 mulher até hoje assumiu o cargo de governadora, e mesmo assim o fez após a saída do então governador Joaquim Roriz em 2006.

Do total de 5.568 municípios brasileiros, não houve em 68% deles nenhuma candidatura de mulheres ao cargo de chefe do Poder Executivo local. Atualmente, 11,7% de mulheres estão à frente de prefeituras no Brasil.

De acordo com os dados TSE<sup>37</sup>, o Brasil conta, atualmente, com 649 Prefeitas e 4.919 Prefeitos em exercício, ou seja, para cada 7,5 homens, há apenas uma mulher no comando de uma prefeitura no Brasil.

A região Nordeste <sup>38</sup> é aquela com o maior percentual de prefeitas (16%) e com o maior número do Brasil. São 288 prefeitas e 1.505 prefeitos.

As regiões Sul e Sudeste <sup>39</sup> são aquelas com a menor proporção de prefeitas em exercício, somente 7% e 9%, respectivamente, embora o Sudeste tenha o segundo maior número absoluto de prefeitas: 145. Nas regiões Norte e Centro-Oeste, 15% e 13% dos municípios são dirigidos por mulheres, respectivamente.

Quando se fala em Deputadas Federais<sup>40</sup>, o Brasil conta somente com 77 mulheres exercendo essa função.

Para as Assembleias Legislativas Estaduais o número passou de 124 em 2006 para 138 em 2010, retornando para 120 mulheres eleitas em 2014<sup>41</sup>.

De cada 100 parlamentares estaduais brasileiros, somente 15 são deputadas, segundo dados de 2014, sendo o percentual de 11%.

---

<sup>37</sup>BRASIL, tribunal superior eleitoral - 08.03.2019 – Disponível em: <http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2019/Marco/numero-de-mulheres-eleitas-em-2018-cresce-52-6-em-relacao-a-2014> Acesso em: 15/11/2019.

<sup>38</sup> **Perfil das prefeitas no Brasil : mandato 2017-2020** Disponível em: [org. Instituto Alziras]. Rio de Janeiro : Instituto Alziras, 2018.

<sup>39</sup> **Perfil das prefeitas no Brasil : mandato 2017-2020** [recurso eletrônico] / [org. Instituto Alziras]. — Rio de Janeiro : Instituto Alziras, 2018. Dados eletrônicos (pdf).

<sup>40</sup> BRASIL, tribunal superior eleitoral - 08.03.2019 – Disponível em: <http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2019/Marco/numero-de-mulheres-eleitas-em-2018-cresce-52-6-em-relacao-a-2014> Acesso em: 15/11/2019.

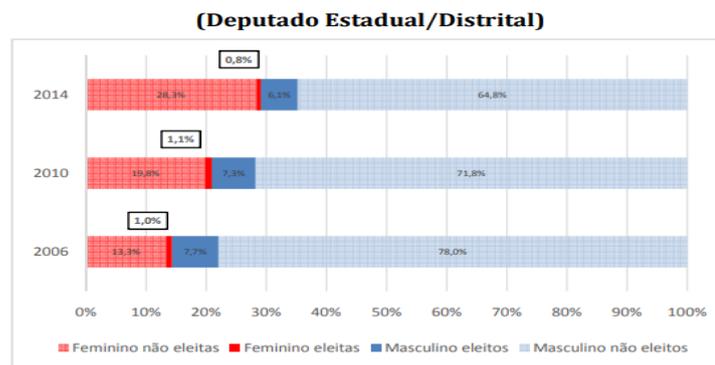
<sup>41</sup> PEIXOTO, Vitor de Moraes; GOULART, Luis Mota; SILVA, Gabriel Tisse da. **Cotas e mulheres nas eleições legislativas de 2014** - Política & Sociedade - Florianópolis - Vol. 15 - Nº 32 - Jan./Abr. de 2016.

Em 2018 <sup>42</sup> dos 1.060 eleitos apenas 163 foram mulheres.

Veja-se, portanto, que a proporção de Deputadas Estaduais ainda está longe de alcançar a representatividade do eleitorado brasileiro (52,6% mulheres e 47,3% homens, segundo dados da Justiça Eleitoral referente ao mês de junho de 2018).<sup>43</sup>

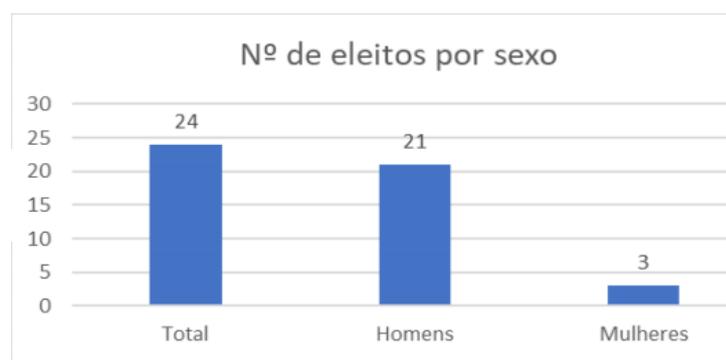
O gráfico abaixo mostra a proporção de mulheres nas Assembleias Legislativas Deputado Estadual/Distrital entre os anos de 2006 a 2014.

Fonte: cotas e mulheres nas eleições legislativas de 2014



Fonte: Dados calculados pelos autores com base nas informações do TSE.

A região Centro-Oeste é a que concentra a menor participação feminina nas Assembleias Legislativas. O número de mulheres eleitas em 2018 foi de apenas 3, o que representa 13% do total de eleitos. No gráfico abaixo segue o quantitativo por representação do sexo dos candidatos eleitos em 2018 ao cargo de Deputado Distrital no Distrito Federal<sup>44</sup>.



Fonte: TSE

refere  
dos 11

No que se  
ao Poder Judiciário,  
ministros do

<sup>42</sup> <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-estado/2019/07/28/deputadas-sao-15-dos-parlamentares-nas-assembleias.htm>

<sup>43</sup> BRASIL, tribunal superior eleitoral - 08.03.2019 – Disponível em: <http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2019/Marco/numero-de-mulheres-eleitas-em-2018-cresce-52-6-em-relacao-a-2014> Acesso em: 15/11/2019.

<sup>44</sup> VIANA, Camila Cristina de Araújo. **Representação Feminina da Política**. Brasília – DF, 2018. 57 f. Monografia – Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília. Curso de Bacharelado em Comunicação Social – Comunicação Organizacional

Supremo Tribunal Federal – STF, há apenas 2 mulheres. A primeira mulher a ser indicada para ministra do STF foi Ellen Gracie Northfleet, nomeada em 2001.<sup>45</sup>

Não é oportuno nesse artigo trazer os dados relativos ao número de magistradas em todas as unidades da Federação. A título de exemplo, segundo informações do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, o percentual de mulheres que ocupam cargos de magistradas na Justiça do Distrito Federal tem crescido ao longo dos anos. Em 2012, as mulheres representavam cerca de 37% dessa força de trabalho. Em 2014, a participação cresceu para aproximadamente 39% e, em 2017, está em quase 40%. Em 2012, dos 333 magistrados, 122 eram mulheres. Em 2014, elas somavam 133 em um universo de 345 e, atualmente, são 148 mulheres no total de 376 magistrados<sup>46</sup>.

Diante dos dados apresentados, é inegável o aumento da participação de mulheres nos cargos de cúpula do Executivo, Legislativo e Judiciário ao longo dos anos. Referidos dados ainda comprovam que permanece a desigualdade, apesar dos avanços. Assim, é importante investigar por quais razões as mulheres ainda encontram dificuldades para ascender a cargos estratégicos no setor público.

## 5 - Barreiras à liderança feminina no setor público

No ambiente laboral as mulheres ainda encontram algumas barreiras para a ascensão profissional no que diz respeito a cargos sujeitos a nomeação.

A primeira delas, e mais histórica, é a cultura machista. Bernardes et. al. (1998)<sup>47</sup> afirma que

“ao adentrarem no ambiente público as mulheres buscam exercer da melhor maneira as funções que lhes são designadas, em muitas vezes esbarram com a cultura machista que ainda assola esse setor. Nos cargos de DAS 6 a proporção de mulheres é menor, enquanto nos DAS 1 elas ocupam 45, 53%, nas DAS 6 é apenas 13,24%”,

Segundo Macedo e Santos (2009),<sup>48</sup> as mulheres são “vistas como diferentes, acabam por perturbar os modos de gestão e as masculinidades dominantes, pois

<sup>45</sup>BRASIL- Supremo Tribunal Federal -

<<<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=sobreStfComposicaoComposicaoPlenariaApresen><<<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=sobreStfComposicaoComposicaoPlenariaApresentacao>>>  
Acesso em 16/11/2019<a href="#">tacao> Acesso em 16/11/2019

<sup>46</sup>

<sup>47</sup> BERNARDES, Franco César; MOURA, Marcelo Gameiro; ACCO, Marco Antônio de Castilho - **Diagnóstico da situação da mulher na Administração Pública Federal** – ENAP- textos para discussão – 28, f. 25- 1998.

parecem desafiar a chamada, ordem natural das coisas”. (MACEDO, SANTOS 2009 p. 4)

Como consequência do machismo, as mulheres enfrentam outras dificuldades, a saber, o assédio moral. Nos dizeres de Reis et al<sup>49</sup>,

“A todo tempo são subestimadas pela sua capacidade intelectual de assumirem cargos de liderança, esses que são predominantemente ocupados por homens, têm remunerações inferiores e além de tudo ainda sofrem diversos tipos de assédios, que entre o mais comum, é o assédio moral”.

O Assédio moral se manifesta de muitas formas podendo variar de tratamento hostil e desrespeitoso, com a intenção de humilhar, diminuir, constranger, de forma consciente ou inconsciente.

Quando se fala em funções maternas, os dizeres de Schinaider, (2017)<sup>50</sup> “essa se configura com um desafio para todas as mulheres que atuam ou queiram atuar em ocupações mais valorizadas, tais como as ocupações de chefia, pois provavelmente seria uma das explicações que limitam a ascensão profissional, uma vez que a maternidade implica em restrições de horários, além da licença à maternidade ampliar o custo laboral para as empresas”.

A maternidade é um fator biológico que naturalmente impõe certa dificuldade à mulher para priorizar a carreira também exerce seu papel nas limitações da mulher. Segundo Schinaider (2017),<sup>51</sup>

“os filhos pequenos continuam sendo o fator que mais inibe a presença das mulheres no mercado de trabalho”<sup>52</sup>. Na mesma linha é o entendimento de Bruschini e Puppini (2004), para quem “a persistência da maternidade como

---

<sup>48</sup>MACEDO, Eunice; SANTOS, Sofia APENAS MULHERES? SITUAÇÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO EM QUATRO PAÍSES EUROPEUS - ex æquo, n.º 19, 2009, pp. 129-155 CIIE.FPCE, Universidade do Porto

<sup>49</sup> REIS, Aleciano Marcos dos; SANTOS, Bárbara Danielle dos; CARNEIRO, Luciana A. Perazzo; FERREIRA, Leticia Corrêa Magalhães - **Identidade e Gênero Nas Organizações: Os Desafios das Mulheres** - Revista Pensar Gestão e Administração, v.6, n.1, jul. 2017

<sup>50</sup> SCHINAIDER, Chinara Mendes - **Inserção e desigualdade de gêneros no mercado de trabalho Brasileiro**- Universidade Federal de Ouro Preto- MG, Mariana 2017

<sup>51</sup> SCHINAIDER, Chinara Mendes - **Inserção e desigualdade de gêneros no mercado de trabalho Brasileiro**- Universidade Federal de Ouro Preto- MG, Mariana 2017

<sup>52</sup> SCHINAIDER, Chinara Mendes - **Inserção e desigualdade de gêneros no mercado de trabalho Brasileiro**- Universidade Federal de Ouro Preto- MG, Mariana 2017

geradora de dificuldades para o trabalho das mulheres, quando os filhos são pequenos”<sup>53</sup>.

Outra barreira que impede a ascensão da mulher à vida pública é o próprio desinteresse da mulher gerado pela falta de incentivo social. Nos dizeres de Barreto (2016),

“O percentual de mulheres que ocupam cargos de magistradas na Justiça do Distrito Federal tem crescido ao longo dos anos e sua atuação tem sido cada vez mais notada. Em 2012, as mulheres representavam cerca de 37% dessa força de trabalho. Em 2014, a participação cresceu para aproximadamente 39% e, em 2017, está em quase 40%. Em 2012, dos 333 magistrados, 122 eram mulheres. Em 2014, elas somavam 133 em um universo de 345 e, atualmente, são 148 mulheres no total de 376 magistrados”.

Há barreiras de ordem social, familiar, cultural. Não pretendemos esgotar as hipóteses, sugerindo que diversas reflexões sejam feitas no sentido de identificar, todos os percalços enfrentados pelas mulheres para se destacarem no setor público.

## **6 - Iniciativas governamentais para ascensão da mulher no serviço público.**

Algumas iniciativas têm sido importantes para destacar a mulher no setor público. Nos estudos realizados por Barreto (2016),<sup>54</sup>

“a legislação eleitoral em outras duas oportunidades incentiva a participação feminina na política. A Lei nº 13.165, de 29 de setembro de 2015 (Reforma Eleitoral), alterou o art. 44, V, da Lei nº 9.096/1995 (Lei dos Partidos Políticos), que dispõe sobre a reserva mínima de 5% do fundo partidário para a criação, manutenção e promoção de campanhas com vistas ao despertar do interesse da população feminina para a atuação na vida política do país”.

A outra foi a Lei 12.034/2009, que estabeleceu a cota mínima de 30% de reserva de vagas para mulheres nas candidaturas dos partidos políticos, valendo

---

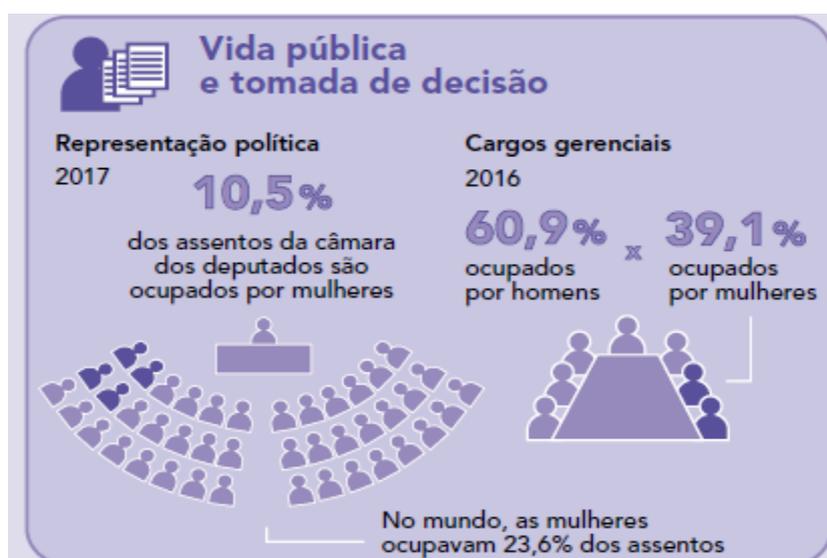
<sup>53</sup> BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão - TRABALHO DE MULHERES EXECUTIVAS NO BRASIL NO FINAL DO SÉCULO XX. Cadernos de Pesquisa, v. 34, n. 121, jan./abr. 2004 105

<sup>54</sup> BARRETO, Rafaella Barros. [A participação feminina na política: como melhorar o quadro atual?](#). Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 21, n. 4763, 16 jul. 2016. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/50455>. Acesso em: 13 nov. 2019.

lembrar que não basta reservar; é preciso “preencher” vagas com registro de candidatura de mulheres, tornando efetiva a participação delas na disputa.

Relembre-se que sob a lei anterior, os partidos políticos geravam a exclusão da mulher mediante o argumento de que não apareciam mulheres interessadas em ocuparem essas vagas. Tal circunstância impôs a necessidade da oferta política nesse sentido proposta pela a lei 12.034/2009.

Antes do advento da Lei 12.034 de 2009, que estabeleceu cota mínima de (30%) de candidaturas de cada sexo em eleições proporcionais, as mulheres ocupavam apenas 10,5% das vagas para deputados federais em exercício, segundo dados do IBGE <sup>55</sup> do ano de 2017 esta proporção (10,5%) é a mais baixa da América do Sul, enquanto a média mundial de deputadas é 23,6%, conforme gráfico do IBGE abaixo.



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais

Apesar dessas iniciativas para o avanço da participação da mulher no setor público, muitas melhorias ainda precisam ser implementadas, a exemplo disso, a discriminação institucional.

Vários estados e municípios, promovem congressos, simpósios e seminários como estratégia para incentivar a participação feminina no setor público, como é o

<sup>55</sup> BRASIL, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Coordenação de População e Indicadores Sociais . Acesso em 13.11.2019 - Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>

caso de Mato Grosso do Sul<sup>56</sup>, onde as mulheres compõem 52% do eleitorado, porém o percentual de representação na política é de apenas 12,5%. No caso do Mato Grosso do Sul, são 3 eleitas entre os 24 deputados estaduais e somente 1 entre os oito deputados federais. No caso do Senado a representação é maior, com 1 mulher entre os 3 senadores eleitos.

Outro incentivo a participação feminina foi a Palestra intitulada “Incentivo à Maior Participação Feminina no Poder Judiciário”. Ministrada pela a promotora de justiça aposentada Adélia Moreira Pessoa no auditório anexo Des. Luiz Magalhães, do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe (TRE-SE)<sup>57</sup>

Recentemente a OAB/DF<sup>58</sup> realizou, um diálogo sobre a democracia intrapartidária e o incentivo à participação feminina na política. O presidente da OAB, ainda frisou a importância da realização de eventos que estimulam as mulheres a entrar na política.

Os órgãos públicos municipais, estaduais e federais precisam criar programas de apoio, e incentivo, capacitando as mulheres a fim de despertar condições para que elas participem dos processos decisórios do país.<sup>59</sup>

Os próprios partidos políticos devem fazer campanhas de apoio e inclusão das mulheres. Buscando apoio nas Organizações de Sociedade Civil - OSC's de mulheres, fundações de partidos e organizações de desenvolvimento na preparação e treinamento de mulheres.<sup>60</sup>

Ainda de acordo com Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, PNUD (2012),<sup>61</sup>

“Os partidos políticos podem assim buscar apoio estratégico e alianças com OSCs de mulheres e organizações internacionais, que, em muitos países, fornecem valioso apoio financeiro e recursos técnicos a mulheres candidatas durante a campanha. Os partidos deveriam também garantir que

---

<sup>56</sup> BARRETO, Rafaella Barros. **A participação feminina na política: como melhorar o quadro atual?**. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano21, n.4763, 16 jul. 2016. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/50455>. Acesso em: 13 nov. 2019.

<sup>57</sup> BRASIL, TRE tribunal regional eleitoral- <http://www.tre-se.jus.br/imprensa/noticias-tre-se/2019/Agosto/palestra-sobre-participacao-feminina-no-poder-judiciario>

<sup>58</sup> ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL- Disponível : <http://www.oabdf.org.br/destaque-principal/incentivo-participacao-feminina-e-debatida-em-evento/> Acesso em 15/11/2019

<sup>59</sup> BRASIL, + **Mulheres na política** : retrato da sub-representação feminina no poder. – Brasília : Senado Federal, Procuradoria Especial da Mulher, 2016. 164 p. : il., fots., gráfs. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/496489/livreto-mais-mulher-na-politica.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15/11/2019.

<sup>60</sup> PNUD- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento- **Empoderando as mulheres para fortalecer os partidos políticos-** 2012

<sup>61</sup> PNUD- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento- **Empoderando as mulheres para fortalecer os partidos políticos-** 2012

suas propagandas e mensagens em campanha fossem direcionadas às eleitoras, divulgando as posições do partido sobre a igualdade de gênero e empoderamento das mulheres”.

É notório os avanços e incentivos a participação da mulher em cargo de liderança, porém ainda falta muito para se alcançar um dado estatístico desejável.

O município de Caxias do Sul – RS<sup>62</sup>, trouxe uma reportagem interessante no dia 12 de março, onde destaca a valorização da mulher para o município. A secretaria municipal de recursos humanos e logística, (SMRHL) em simpósio sobre os desafios da mulher no setor público, trouxe os dados que no Brasil, a mulher ocupa apenas 43% das vagas formais de trabalho, enquanto na administração direta do Município o número sobe para 70%. Na ocupação de cargos gerenciais, o Brasil acolhe apenas 39% do público feminino, ao passo que no poder público municipal 59% dessas posições são ocupadas por mulheres”.

Revelando assim a capacidade de gerenciamento das mulheres. A secretaria de fazenda do município de Caxias, também é comandada por uma mulher.

Uma outra conquista: no ano passado, o TSE <sup>63</sup>determinou a destinação de pelo menos 30% do tempo de TV no horário eleitoral gratuito e dos recursos do Fundo Eleitoral para as candidaturas de mulheres.

## **7 - Conclusão**

Este trabalho pretendeu reforçar os aspectos gerais da liderança feminina no serviço público.

Os números demonstram o inegável crescimento da participação da mulher tanto como servidora concursada, quanto no exercício de cargos comissionados, de nomeação e eletivos.

Do ano de 1970 para o ano de 2018 o cenário mudou consideravelmente, embora a representatividade feminina ainda seja baixa nos cargos eletivos, em 2018 um dado mereceu destaque: o aumento da presença feminina nas Assembleias Estaduais, que foi de 35% comparado com 2014.

---

<sup>62</sup> BRASIL - Prefeitura de Caxias do Sul- RS - Publicada dia 12/03/2019 às 11:50 Disponível em:

< <https://caxias.rs.gov.br>> Acesso em 15/11/2019

<sup>63</sup>BRASIL, TSE - tribunal superior eleitoral - 08.03.2019 - Disponível em: <http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2019/Março/numero-de-mulheres-eleitas-em-2018-cresce-52-6-em-relacao-a-2014> Acesso em: 15/11/2019.

Na Câmara dos Deputados também houve conquistas. A ala feminina cresceu 51%, considerando o mesmo período. Com isso, o número de Deputadas Federais eleitas saltou de 51 para 77. Como a Casa tem um total de 513 cadeiras, o percentual de mulheres passou de 10% para 15%.

Percebe-se grande avanço, principalmente devido às iniciativas que vem sendo tomadas para inserir a mulher em cargos estratégicos no serviço público.

Apesar disso, não deixemos de lado a ótica que sinaliza que ainda há um longo caminho a percorrer até que a mulher de fato se iguale em termos de participação na seara pública.

Entretanto, do modo como a situação se apresenta, há permanentes esforços da sociedade nesse sentido. Vale lembrar que a sociedade é um corpo em movimento e seus valores mudam a cada dia, incorporando novas formas de ver o mundo.

Esse artigo sugere que o tema não seja exaurido, ao contrário, que novos estudos permaneçam sempre sinalizando o avanço do processo de estabelecimento da liderança feminina no serviço público brasileiro.

## **REFERÊNCIAS:**

ARAUJO Patrícia Henderson; FERREIRA, Marco Aurélio de Araújo; DUTRA, Joel Sousa- As barreiras para a ascensão a posições hierárquicas: um estudo sob a optica da gestão da diversidade no Brasil- Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 9. 2016

ARAÚJO, C. e SCALON, C. (Orgs.) (2005), Gênero, Família e Trabalho no Brasil. Editora Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro

BARBOSA, Ana Luiza Neves de Holanda – Participação feminina no mercado de trabalho Brasileiro - ipea mercado de trabalho | 57 | ago. 2014

BARRETO, Rafaella Barros. A participação feminina na política: como melhorar o quadro atual?. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 21, n. 4763, 16 jul. 2016. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/50455>. Acesso em: 13 nov. 2019.

BARRETO, Rafaella Barros. A participação feminina na política: como melhorar o quadro atual?. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862,

Teresina, ano21, n.4763, 16 jul. 2016

Disponível

em: <https://jus.com.br/artigos/50455>. Acesso em: 13 nov. 2019.

BRASIL - Prefeitura de Caxias do Sul- RS - Publicada dia12/03/2019 às 11:50

Disponível em: <https://caxias.rs.gov.br>> Acesso em 15/11/2019

BRASIL- Instituto Brasileiro de Geografia e estatística – Estatísticas Sociais - Acesso em: 17/11/2019

BRASIL- Supremo Tribunal Federal - <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=sobreStfComposicaoComposicaoPlenariaApresentacao>> Acesso em 16/11/2019

BRASIL, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Coordenação de População e Indicadores Sociais - Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/> . Acesso em 13.11.2019

BRASIL, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Estatísticas de gênero: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho - Disponível em: < <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/>> Acesso em 13.11.2019

BRASIL, Planalto Federal - Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao24.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm) Acesso em: Novembro 2019

BRASIL, planalto federal. Acesso em 15/11/2019, disponível em;: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L12034.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12034.htm)>

BRASIL, Senado Federal, + Mulher na Política Mulher, Tome Partido! Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/496489/livreto-mais-mulher-na-politica.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15/11/2019.

BRASIL, Senado Federal, Atualizado em 29/08/2016, Acesso em: 15/11/2019 disponível em : <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/08/29/dilma-rousseff-a-primeira-mulher-a-presidir-o-brasil> Acesso em 16/11/2019

BRASIL, TRE - <http://www.tre-se.jus.br/imprensa/noticias-tre-se/2019/Agosto/palestra-sobre-participacao-feminina-no-poder-judiciario> Acesso em 17/18/2019

BRASIL, Tribuna Regional Eleitoral - 02.10.2017 acesso em: 13.11.2019 as 15:50, Disponível em: <http://www.tre-sp.jus.br/imprensa/noticias-tre-sp/2017/Outubro/leidas-eleicoes-completa-20-anos> Acesso em 16/11/2019

BRASIL, tribunal superior eleitoral - 08.03.2019 - <http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2019/Marco/numero-de-mulheres-eleitas-em-2018-cresce-52-6-em-relacao-a-2014> Acesso em 17/11/2019

BRASIL, tribunal superior eleitoral - 08.03.2019 – Disponível em: <http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2019/Marco/numero-de-mulheres-eleitas-em-2018-cresce-52-6-em-relacao-a-2014> Acesso em: 15/11/2019.

BRASIL, tribunal superior eleitoral - 08.03.2019 – Disponível em: <http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2019/Marco/numero-de-mulheres-eleitas-em-2018-cresce-52-6-em-relacao-a-2014> Acesso em: 15/11/2019.

BRASIL, tribunal superior eleitoral - 08.03.2019 – Disponível em: <http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2019/Marco/numero-de-mulheres-eleitas-em-2018-cresce-52-6-em-relacao-a-2014> Acesso em: 15/11/2019.

Brasília, 2004.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão – Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. Cadernos de Pesquisa, v. 34, n. 121, jan./abr. 2004 105

CARVALHO, Rutineia Oliveira. Sociedade, Mulher e Profissão- Revista de Gestão e Secretariado - GeSeC e-ISSN: 2178-9010. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/396>

CHIAVENATO, Idalberto e MATOS, Francisco Gomes. Visão e ação estratégica: Os caminhos da competitividade. 3 ed. São Paulo. Manole, 2009, p.44

CMIG - Conjunto Mínimo de Indicadores de Gênero- organizado pela Comissão de Estatística das Nações Unidas (United Nations Statistical Commission) em 2013

COELHO, Daniel - Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. In: NEGRI, J. A., NEGRI, F.;COELHO, D. Tecnologia, exportação e emprego. IPEA, Brasília, 2006. Disponível em:

COUTINHO, Maria Lúcia Rocha; COUTINHO, Rodrigo Rocha. Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. Economia Global e Gestão v.16 n.1 Lisboa, abr. 2011, p.62

Disponível em: <https://www.ilo.org/brasilia/>> acesso em 14/11/2019

ENAP. Gênero, raça e competências de direção no Serviço Público Federal.

FRANCO, Cesar Beranrdes; MOURA, Marcelo Gameiro; ACCO, Marco Antonio de Catilho - Diagnóstico da situação da mulher na Administração Pública Federal- ENAP 1998.

[http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/Cap\\_6.pdf](http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/Cap_6.pdf). Acesso em 16/11/2019

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho: Organizações & Sociedade. Salvador, 2010, p.20

MACEDO, Eunice; SANTOS, Sofia. Apenas mulheres? Situação das mulheres no mercado de trabalho em quatro Países Europeus - ex æquo, n.º 19, 2009, pp. 129-155 CIIE.FPCE, Universidade do Porto

MACHADO, Sofia Barbosa, Participação da Mulher no Mercado de Trabalho: O Caso dos Açores- Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.

MALUF, Vera. Trabalho e maternidade: uma visão contemporânea. São Paulo: Atheneu, 2012.

MATOS, Francisco Gomes de. Nova Liderança Nova Organização: Modelo Estratégico de Gestão em Renovação Contínua. São Paulo. Makron Books, 2002, p.18

METZ, Eduardo Silva. Gestão Feminina: A Presença das mulheres na liderança de empresas. Revista de divulgação científica, 2010

OAB - ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL- Disponível : <http://www.oabdf.org.br/destaque-principal/incentivo-participacao-feminina-e-debatida-em-evento/> Acesso em 15/11/2019

OIT - Organização Internacional do Trabalho - desigualdades de gênero continuam grandes no mercado de trabalho global

OLIVEIRA, Letícia Da Costa - O assédio moral e sexual contra a mulher no ambiente de trabalho visto sob a ótica da reforma trabalhista. - monografia CENTRO UNIVERSITÁRIO TABOSA DE ALMEIDA – ASCES/UNITA, Caruaru PE- 2019

PEIXOTO, Vitor de Moraes; GOULART, Luis Mota; SILVA, Gabriel Tisse da. Cotas e mulheres nas eleições legislativas de 2014 - Política & Sociedade - Florianópolis - Vol. 15 - Nº 32 - Jan./Abr. de 2016.

Perfil das prefeitas no Brasil : mandato 2017-2020 Disponível em: [org. Instituto Alziras]. Rio de Janeiro : Instituto Alziras, 2018.

PNUD- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento- Empoderando as mulheres para fortalecer os partidos políticos- 2012

PROBST, Elisiana Renata - A evolução da mulher no mercado de trabalho- Instituto Catarinense de Pós-Graduação - [www.icpg.com.br](http://www.icpg.com.br)

RAMOS, Ivoneti da Silva. Mulheres no Terceiro Setor da Economia: O Mito da Emancipação Feminina. Florianópolis, UFSC, 2006, p.97

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. A liderança feminina no mercado de trabalho. Vol. 1. Revista digital de Administração Faciplac, 2015, p.09

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. A liderança feminina no mercado de trabalho. Vol. 1. Revista digital de Administração Faciplac, 2015.

SAMPAIO, Cristiane- Revista Brasil de Fato | Brasília (DF) Dispovinel em: < <https://www.brasildefato.com.br/2019/03/12/marco-das-mulheres-or-participacao-feminina-e-baixa-em-diferentes-niveis-de-poder/>> Acesso em 15/11/2019

SCHINAIDER, Chinara Mendes - Inserção e desigualdade de gêneros no mercado de trabalho Brasileiro- Universidade Federal de Ouro Preto- MG, Mariana 2017

SCHINAIDER, Chinara Mendes - Inserção e desigualdade de gêneros no mercado de trabalho Brasileiro- Universidade Federal de Ouro Preto- MG, Mariana 2017

SILVA, Fernanda Borges. Desafios das mulheres em cargos de liderança- 2017, Trabalho de conclusão de curso - UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI – UNIVATES, Lajeado, dezembro de 2017. Disponível em : <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1962/1/2017FernandaBorgesdaSilva.pdf> Acesso em 13/11/2019

SITE- UOL Brasil, <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-estado/2019/07/28/deputadas-sao-15-dos-parlamentares-nas-assembleias.htm> Acesso em 17/11/2019

STEARNS, Peter N. História das Relações de gênero. 2 ed. São Paulo: Contexto, 2010, p.15

THIMOTEO, Polyana Martins; ZAMPIER, Marcia Aparecida; STEFANO, Silvio Roberto. Atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.9, n.1, p. 53 – 75, 2015 ISSN 1982-2537

TONANI, Adriana Venturim. Gestão feminina – um diferencial de liderança mito ou nova realidade. 2011

VIANA, Camila Cristina de Araújo. Representação Feminina da Política. Brasília – DF, 2018. 57 f. Monografia – Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília. Curso de Bacharelado em Comunicação Social – Comunicação Organizacional