



Participação feminina no trabalho: O caso do TCU

Maria Paula Beatriz Estellita Lins

Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (2011) pela Universidade de Brasília. Graduada em Pedagogia (1989) e em Psicologia Clínica (1994) pela Universidade de Brasília, com Especializações em Psicodrama Aplicado, em Gestalt-terapia e em Educação Corporativa, além de MBA em Desenvolvimento Humano e Psicologia Positiva. É servidora pública desde 2005 e, desde 2008, Auditora Federal de Controle Externo.

RESUMO

Dados mundiais ou brasileiros demonstram que as mulheres têm menos acesso que os homens a oportunidades profissionais, sobretudo a posições de liderança. O objetivo do estudo foi analisar a percepção de servidoras públicas do Tribunal de Contas da União, sobre oportunidades e desafios profissionais para homens e mulheres na instituição. Participaram 243 mulheres, que responderam um questionário com itens para: comparar oportunidades entre mulheres e homens; analisar situações profissionais relacionadas a diferenças de gênero no trabalho e possíveis ações ou políticas institucionais para ampliar a representatividade feminina, utilizando uma escala de concordância com cinco pontos; informar motivações para ter ou não interesse em assumir função de liderança, além de outros dados pessoais e profissionais. Segundo as respostas, as mulheres percebem que os homens têm mais oportunidades e facilidades para exercer funções de liderança e para conciliar o trabalho com outras demandas, e que as diferenças de gênero para exercer trabalhos técnicos tendem a ser menores que aquelas relativas ao exercício de liderança. O interesse em assumir liderança não apresentou relação com filhos. Também não se confirmou a hipótese de que as mulheres com experiência gerencial perceberiam mais diferenças de gênero em relação às oportunidades de liderança.

Palavras-chave: gênero; mulheres; trabalho; liderança feminina.

1. INTRODUÇÃO

Em 2015, as Nações Unidas lançaram uma agenda de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com metas a serem alcançadas até 2030. Dentre as várias iniciativas prioritizadas, foi incluída a igualdade de gênero considerando que, apesar dos avanços ao longo do tempo, acolher as diferenças e valorizar a diversidade ainda são desafios mundiais, inclusive



no que diz respeito a homens e mulheres. Nesse sentido, o objetivo 5 é “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas” (NAÇÕES UNIDAS, 2019).

A diversidade pode ser definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social, onde coexistem grupos de minoria e grupos de maioria, cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. A diversidade cultural pode ser analisada na perspectiva da sociedade, de uma organização, de um grupo ou do próprio indivíduo (FLEURY, 2000).

No contexto profissional, a gestão da diversidade deve considerar questões relativas às relações de trabalho, às práticas de emprego e à composição interna da força de trabalho, a fim de atrair e reter os talentos nos grupos de minoria (FLEURY, 2000). Além disso, deve assegurar a cada um oportunidades de desenvolvimento de talentos e potencialidades, assim como criar condições e ambientes para que as pessoas possam agir de acordo com seus valores individuais (INSTITUTO ETHOS, 2000).

Em relação à importância da diversidade de gênero no mundo do trabalho, destacam-se algumas das metas propostas para o ODS 5: garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública; realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais; reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais (NAÇÕES UNIDAS, 2019).

As prioridades apontadas pelo ODS 5 justificam-se pelas diferenças ainda existentes entre homens e mulheres. Relatório do Fórum Econômico Mundial referente a 2020 apontou que há uma lacuna média de 31,4% na diferença entre gêneros, considerando-se todos os continentes, com uma expectativa de ser superada em 99,5 anos. No ranking geral, o Brasil está na 92ª posição, com uma lacuna de 30,9%, cuja superação tende a ocorrer em 59 anos (WEF, 2019).

As diferentes ocupações de homens e mulheres no mercado de trabalho têm uma raiz histórica. Enquanto os homens cuidavam do campo, dos animais e das guerras, o papel feminino sempre foi mais associado às tarefas domésticas, relação que até hoje se perpetua na medida em que a mulher se manteve associada à fragilidade, às tarefas mais delicadas e, quase sempre, submissas aos homens. Na cultura brasileira, é socialmente aceito que uma mulher recuse cargos altos por não priorizar o trabalho, enquanto os homens são muito mais cobrados a alcançar uma carreira bem-sucedida e rentável (FERNANDES et.al., 2019).

Essas situações refletem estereótipos de gênero, que relacionam mais diretamente o papel masculino à liderança, por exemplo com a tendência de que tanto homens como mulheres percebam o homem como um líder mais eficaz (DUARTE; D’OLIVEIRA; GOMES, 2019). As mulheres, por serem consideradas emocionais, tendem a ser excluídas das posições de



liderança a não ser que demonstrem a capacidade de pensar como homens (CARVALHO, 2000, apud DUARTE; D'OLIVEIRA; GOMES, 2019).

As diferenças de gênero no mundo do trabalho remetem à metáfora do “teto de vidro” ou “glass ceiling”, utilizada pela primeira vez por Hymowitz e Schellhardt, em 1986. Com essa expressão, os autores se referiram a impedimentos na hierarquia organizacional, logo abaixo do nível de gerência superior, que impede ou restringe o acesso das mulheres aos níveis de gerência sênior (DREHER, 2003). Trata-se de uma barreira invisível, que dificulta a promoção das mulheres, que veem seus colegas subindo na hierarquia gerencial, enquanto elas não sobem (KEE, 2006 apud DUARTE; D'OLIVEIRA; GOMES, 2019).

Hoje esse fenômeno se expressa como um muro, ainda difícil de ser traspassado, num contexto em que os homens ainda ascendem mais facilmente nas organizações, ou seja, as promoções são mais lentas para as mulheres, ainda que tenham qualificações equivalentes (EAGLY; CARLI, 2007 apud DUARTE; D'OLIVEIRA; GOMES, 2019). De modo complementar, há também a metáfora do “abismo de vidro” ou “glass cliff”, que se refere à tendência de associar os momentos de crise às mulheres, ou seja, elas tendem a ser mais selecionadas para posições de liderança quando o desempenho organizacional está em declínio, o que as deixa mais sujeitas às críticas e à atribuição de culpa por resultados negativos (RYAN; HASLAM; POSTMES, 2007 apud DUARTE; D'OLIVEIRA; GOMES, 2019).

Considerando dados e referências teóricas que subsidiam a relação entre gênero e participação no mundo do trabalho, este estudo pretende analisar a percepção de servidoras de um órgão da Administração Pública Federal brasileira, sobre oportunidades e desafios profissionais para homens e mulheres. Os objetivos do estudo são: identificar diferenças que as mulheres percebem em relação aos homens frente a oportunidades profissionais; analisar situações do contexto profissional que podem expressar diferenças de gênero, sob o ponto de vista das mulheres; analisar a preferência das mulheres por ações ou políticas institucionais que poderiam contribuir para ampliar a representatividade feminina no contexto profissional; identificar os motivos que levam as mulheres a optar ou não por papéis formais de liderança; e analisar possíveis relações entre a percepção das mulheres sobre situações profissionais e faixa etária, escolaridade, estado civil, idade dos filhos e experiência profissional.

Para alcançar esses objetivos, foi conduzida uma pesquisa junto às servidoras do Tribunal de Contas da União (TCU), o que a configura como um estudo de caso, com as seguintes etapas: levantamento de dados sobre a participação profissional feminina no mundo, no Brasil e no TCU; revisão de literatura sobre construtos de referência com relação às diferenças entre homens e mulheres no contexto profissional, sobretudo em papéis de liderança; elaboração, validação e aplicação de questionário; análise dos dados coletados.

Foram definidas hipóteses a serem testadas na pesquisa:

1. As mulheres opinam que os homens têm mais oportunidades e facilidades para assumir e exercer funções de liderança;



2. As mulheres opinam que os homens têm mais oportunidades e facilidades para conciliar o trabalho com as demandas pessoais ou familiares;
3. As mulheres opinam que as diferenças de gênero relativas ao acesso ou exercício de trabalhos ou funções técnicas são menores que aquelas relativas a funções de liderança;
4. O interesse em assumir função de liderança é menor para mulheres que têm filhos, sobretudo quanto menor for a idade deles;
5. As mulheres que possuem experiência gerencial percebem maiores diferenças de gênero em relação às oportunidades para o exercício de funções de liderança do que as que não têm essa experiência.

Liderança, no contexto deste estudo, restringe-se a um papel formal no âmbito da organização estudada, ou seja, refere-se à ocupação de funções comissionadas de direção. Cabe esclarecer ainda que não se pretende estender o debate sobre gênero para além das definições de masculino e feminino, considerando diferenças de atributos sociais que são incorporados por meio da cultura e se refletem como diferentes papéis entre os sexos (homem e mulher).

Desse modo, o estudo pretende trazer subsídios para ações institucionais que podem incentivar a presença feminina em diferentes áreas de atuação, sobretudo em papéis formais de liderança, além de contribuir para o conhecimento das oportunidades e dos desafios enfrentados por servidoras públicas no que se refere ao contexto profissional na esfera federal de governo.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 DIFERENÇAS ENTRE HOMENS E MULHERES NO CONTEXTO PROFISSIONAL

A participação das mulheres na força de trabalho tem crescido ao longo dos últimos anos, embora ainda seja grande a desvantagem em relação aos homens. A mulher brasileira apresenta índices mais desfavoráveis de pobreza, de desocupação, no mercado informal e no trabalho não remunerado, de sobrecarga nos cuidados com as pessoas, além de rendimentos e remuneração mais baixos que os homens (ACTIONAID BRASIL, 2019).

Embora o Brasil seja um dos 70 países que superou as diferenças entre homens e mulheres em termos de saúde e papéis profissionais técnicos, observa-se que a representatividade de gênero varia consideravelmente segundo os grupos de atividades. Por exemplo, as mulheres tendem a ocupar 5% dos postos relacionados à computação em nuvem e 71% dos relativos a pessoas e cultura (WEF, 2019). Em zonas rurais ou urbanas, a força de trabalho feminina concentra-se na área de serviços, sobretudo no trabalho doméstico remunerado (ACTIONAID BRASIL, 2019).

Indicadores de gênero da Divisão de Estatística da Organização das Nações Unidas (ONU), em 2012, mostravam que, enquanto as mulheres brasileiras tendiam a dedicar mais de três



horas diárias (3,2) para atividades domésticas ou de cuidados a terceiros, a média para os homens era de 0,75, ou seja, menos de uma hora por dia (UNITED NATIONS, 2019). Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), em 2016, esse tempo semanal era de 18,1 horas para as mulheres e de 10,5 para homens. Associado a isso, havia mais mulheres trabalhando em tempo parcial, até 30 horas semanais (28,2% para 14,1% de homens).

Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2019) indicam que a taxa de desemprego no terceiro trimestre de 2019 alcançou 11,8%, sendo 13,9% para mulheres e 10% para homens. A participação das mulheres na força de trabalho é menor que a dos homens devido a vários fatores, como: barreiras estruturais ou restrições culturais; aumento no tempo de escolaridade das mulheres; menos oportunidades de emprego para mulheres, sobretudo as mais jovens (CATALYST, 2018). Além disso, enquanto os homens trabalham mais fora quando têm filhos, as mulheres diminuem significativamente a ocupação (ACTIONAID BRASIL, 2019).

As mulheres tendem a ter mais anos de escolaridade, sendo que 23,5% delas possuem ensino superior completo, em comparação com 20,7% dos homens (IBGE, 2018). A despeito disso, os salários em geral são menores, com uma diferença de rendimentos médios que aumenta ao longo da idade. Desse modo, considerando-se os brasileiros ocupados da semana de referência, em 2018, mulheres entre 25 e 29 anos de idade tendiam a receber 86,9% da média de rendimentos dos homens. Esses percentuais baixavam para 81,6% e para 74,9%, em grupos de profissionais dos 30 aos 39 anos e dos 40 aos 49 anos, respectivamente (IBGE, 2019).

Em relação a papéis de liderança, as mulheres brasileiras alcançam 40% de representatividade, que, no entanto, diminui à medida que se sobe na hierarquia. Apenas 19,4% das empresas no Brasil possuem mulheres no topo da liderança. Na política, a lacuna é ainda maior considerando a participação no parlamento (15%), em posições ministeriais (9,1%) ou na chefia de estado (WEF, 2019).

A representatividade feminina em papéis de liderança em todas as faixas etárias é menor que a dos homens, mas se agrava para as mais elevadas. Em 2016, considerando-se gestores entre 16 e 29 anos, as mulheres ocupavam até 43,1% dos cargos, mas o percentual diminuía gradualmente até chegar a 31,8% dos cargos gerenciais ocupados por pessoas com 60 anos ou mais (IBGE, 2018). Com relação às diferenças salariais, o rendimento médio das mulheres no grupo de diretores e gerentes era de R\$ 4.435, em 2018, o que correspondia a 71,3% dos homens, cuja média era de R\$ 6.216 (IBGE, 2019).

Apesar desses desafios, relatório da Grant Thornton aponta que a porcentagem global de empresas com pelo menos uma mulher na alta administração alcançou 87%, com um aumento de doze pontos percentuais somente em relação ao 2018. Também subiu a proporção geral de cargos de liderança ocupados por mulheres, que está em 29%. A pesquisa mostrou que o acesso é mais fácil a algumas funções, com destaque para a área de Recursos Humanos e a área financeira, respectivamente com 43% e 34% dos cargos de liderança desempenhados por mulheres (GRANT THORNTON, 2019). Estudo sobre países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) também apontou os problemas da diferença salarial e da baixa representação feminina em cargos de liderança, sendo que as mulheres respondem



por apenas um em cada cinco dos assentos em conselhos nas maiores empresas em lista pública da OCDE (PWC, 2019).

O Brasil segue a tendência da América Latina, onde os números são menos favoráveis: as empresas com pelo menos uma mulher em cargo de liderança totalizam 83%, enquanto a proporção de cargos de liderança ocupados por mulheres é de 25%. Uma das explicações é que muitas culturas latino-americanas ainda acreditam que as mulheres devem se concentrar na vida familiar. De fato, 24% das gerentes nessa região citam que esse é um obstáculo à progressão (GRANT THORNTON, 2019).

Outra referência para a análise das diferenças de gênero no trabalho são os dados obtidos a partir da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). Em 2017, a disparidade de rendimentos entre homens e mulheres estava em torno de R\$ 473,20. Especificamente em Brasília, a diferença caía para R\$ 33,90 no setor formal, por ser uma cidade caracterizada pela Administração Pública, cujas remunerações são previamente definidas por lei. A disparidade era maior, no entanto, quando se considerava os setores formal e informal, bem como a análise por sexo e raça: as mulheres brancas ganhavam 71,5% do salário médio do homem branco, e as negras, em torno de 39,8% (SMARTLAB, 2019)

Nos cargos de direção em Brasília, em 2017, 58,6% eram ocupados por homens, e 41,4% por mulheres. Sob o regime da CLT, a diferença na remuneração para esses casos chegava a R\$ 7.900,00, equivalendo a 53,4% do que o homem recebia. Essa diferença caía, no regime estatutário, para R\$ 1.200,00 (SMARTLAB, 2019).

Levantamento com participação de 68 tribunais brasileiros mostrou que, embora o Poder Judiciário tenha 56,6% de mulheres do total de servidores, dentre os magistrados a participação feminina cai para 38,8%. Nos últimos dez anos, as mulheres ocuparam mais funções de confiança e cargos comissionados do que os homens (56,8%), inclusive 54,7% dos cargos de chefia. Na magistratura, contudo, as mulheres corresponderam, no mesmo período, a 21,7% dos Corregedores, 23% dos Vice-Presidentes ou 21,5% dos Presidentes (CNJ, 2019).

No Tribunal de Contas da União (TCU), estudo realizado em 2017 apontou características conservadoras com relação ao gênero, como indicativos de priorização de homens em processos seletivos internos para cargos de chefia. Além disso, os homens viam questões de desvantagem para mulheres quanto às oportunidades organizacionais como inexistentes ou de forma mais amenizada que elas próprias. Observou-se ainda que a idade dos filhos impactava a ocupação das funções gerenciais, pois 9% das chefes mulheres tinham filhos de 0 a 3 anos e 46% dos chefes homens possuíam filhos nessa mesma faixa etária. À medida que a idade dos filhos aumentava, havia uma aproximação na quantidade de homens e mulheres em cargos de chefia, embora eles estivessem sempre em vantagem (SILVA; TORRES, 2017).

Essa pesquisa no TCU apontou a necessidade de identificar as mulheres com interesse em chefia e os possíveis impedimentos, como critérios utilizados nos processos de seleção ou escolha ou outras possíveis condições. Também foi sugerido identificar os motivos que impedem ou não estimulam as potenciais líderes para ocupar cargos de chefia, a fim de subsidiar alguma intervenção organizacional (SILVA; TORRES, 2017).



2.2 LIDERANÇA E GÊNERO

Em relação à liderança, os estudos chegam a conclusões diversificadas sobre a efetividade de homens e mulheres nesse papel. De modo geral, não são encontradas diferenças significativas associadas ao gênero, ou as mulheres tendem a apresentar resultados um pouco superiores em mais competências.

Pesquisa realizada junto à base de dados de uma empresa de consultoria, com acesso a dados de 7.280 líderes de organizações públicas, privadas, governamentais ou comerciais, concluiu que homens e mulheres apresentavam competências para liderança, inclusive com algumas vantagens para elas. As mulheres, por exemplo, apresentaram resultados em média superiores de quatro a oito pontos percentuais em: iniciativa, autodesenvolvimento, integridade e honestidade, conduzir para resultados, inspirar e motivar outros, construir relacionamentos, atuar colaborativamente ou em equipe, estabelecer metas de expansão, dentre outras. Os homens, por sua vez, demonstraram vantagem em relação à competência de desenvolver perspectiva estratégica, com uma diferença de dois pontos percentuais. Em níveis médios e em níveis inferiores, homens e mulheres tinham competências iguais. À medida que o nível de liderança na organização aumentava, as competências das mulheres tendiam a ser mais claras e fortes (ZENGER; FOLMAN, 2012 apud BILIMORIA, 2019).

Uma meta-análise mostrou que os resultados diferem quando as pesquisas utilizam autoavaliação ou outras fontes, como supervisores, colegas ou relatórios. Homens tendem a se avaliar como mais efetivos que as mulheres, mas as mulheres tendem a ser melhor avaliadas por outros, em posições de média gerência. As mulheres também foram avaliadas como mais efetivas que os homens em negócios e organizações educacionais, enquanto os homens foram mais efetivos em organizações governamentais (PAUSTIAN-UNDERDAHL; WALKER; WOEHR, 2014)

Sobre a existência de diferentes estilos de liderança ou de estilos típicos por gênero, há diferentes conclusões. Um estudo apontou, para as mulheres, predominância do comportamento percebido como feminino nas teorias transacional e transformacional da abordagem da nova liderança, por serem mais comprometidas, terem mais empatia e criarem uma relação de afeto. O estilo de liderança masculino foi mais associado à abordagem situacional e contingencial, por tenderem a ser mais flexíveis em situações de risco (REZENDE; CARVALHO NETO; TANURE, 2014).

Estudo realizado em Portugal não encontrou associação entre gênero e estilo transformacional ou transacional. Os dados sugeriram que homens e mulheres líderes adotavam tanto um estilo como o outro (DUARTE; D'OLIVEIRA; GOMES, 2014), o que diferiu da revisão de literatura desses autores, com estudos que apontavam a relação entre liderança feminina e liderança transformacional, sendo esta mais diretamente relacionada à liderança eficaz.

Pesquisa com equipes que trabalham com sete mulheres que atingiram o topo de carreira, em cargos da Administração Pública Federal, apontou para uma representação social do gerenciamento feminino, com elementos que as equipes caracterizavam como próprias da gestão feminina, como organização, flexibilidade e compreensão, com boa aceitação pelas equipes. Os



resultados também indicaram que a gestão competente não estava necessariamente relacionada ao sexo, mas a características pessoais (MOURÃO; GALINKIN, 2008).

Ainda assim, as mulheres enfrentam obstáculos para chegar aos papéis de liderança. Relatório da Grant Thornton (2019) apontou barreiras semelhantes para homens e mulheres atingirem cargos seniores, mas as mais apontadas por elas foram: encontrar tempo em paralelo às principais responsabilidades do trabalho (32%), falta de acesso às oportunidades de desenvolvimento (27%) ou de trabalho (26%); responsabilidades fora do trabalho (25%), dentre outras.

Embora a literatura costume associar essas barreiras à expressão “teto de vidro”, uma pesquisa realizada com empresas norte-americanas concluiu que o problema maior seria no “degrau quebrado”, ou seja, no primeiro passo na carreira de gestão. Segundo esse estudo, para cada 100 homens promovidos ou contratados como gestores, 72 mulheres têm essas oportunidades, e, para cada nível subsequente, essa diferença aumenta (McKINSEY, 2019).

Uma possível explicação para esse tipo de discrepância pode estar relacionada aos cursos de formação para futuros líderes, como sugere um estudo com quatro empresas, nas quais havia maior proporção de homens inscritos do que mulheres (CERIBELI et. al., 2016). Essa situação pode se relacionar ao fato de que homens costumam estar mais inseridos nos círculos sociais do ambiente organizacional, que tendem a promover maior integração da força de trabalho e a influenciar decisões corporativas, inclusive sobre promoções (AGUIAR; SIQUEIRA, 2007).

Os resultados das pesquisas indicam que não há como justificar as discrepâncias existentes com base no perfil ou na capacidade das mulheres para assumir posições de comando. Nesse sentido, é preciso examinar as questões que podem explicar essas diferenças e lidar com os estereótipos de gênero que permanecem mesmo frente aos estudos que refutam a crença global de que a mulher é ineficaz como líder.

2.3 SEXISMO, VIOLÊNCIA E ASSÉDIO NO TRABALHO

Além das diferentes oportunidades, homens e mulheres também recebem tratamentos diferenciados no contexto organizacional. Os casos mais graves se relacionam a violência ou assédio no trabalho, a que as mulheres estão mais sujeitas que os homens (CATALYST, 2019; OIT, 2018). Embora não haja uma definição universal para violência ou assédio no contexto profissional, entende-se que não se limitam a sofrimento ou danos físicos, mas também psicológicos e sexuais (OIT, 2018).

Dentre os casos típicos contra a mulher, há o assédio ou comportamentos de discriminação em relação à gravidez ou à maternidade (CATALYST, 2019; OIT, 2018). A mulher muitas vezes se sujeita a comentários pejorativos que os homens não enfrentam, por exemplo, quando se afastam com um longo período devido a uma cirurgia de joelho (AGUIAR; SIQUEIRA, 2007).

Também caracterizam assédio as brincadeiras depreciativas ou degradantes sobre as mulheres, que constituem um ambiente de trabalho hostil para elas. Em estudo realizado em uma organização financeira, “as discriminações presenciadas pelas entrevistadas ocorreram em



forma de piadas ou brincadeiras, de modo com que as pessoas que as faziam não pudessem se prejudicar com tais atitudes ou comentários” (AGUIAR; SIQUEIRA, 2007).

Pesquisa realizada na Austrália, em 2018, indicou que 23% das mulheres e 16% dos homens haviam experienciado alguma forma de assédio sexual no trabalho, nos doze meses anteriores. No Canadá, em 2016, cerca de 4% das mulheres reportaram esse tipo de experiência no passado em comparação com 1% de homens. Na Itália, 43,6% das mulheres entre 14 e 65 anos de idade sofreram assédio sexual no trabalho, em algum momento da vida. Nos Estados Unidos 38% das mulheres e 13% dos homens foram alvo de assédio sexual no trabalho, em 2018 (CATALYST, 2019). No entanto, em vários casos, as ocorrências não são reportadas, seja porque as pessoas têm receio ou porque não sabem como fazer isso no contexto profissional.

Os casos de assédio sexual registrados em geral são cometidos por supervisores diretos ou não, colegas ou mesmo clientes, e podem ter um impacto financeiro não só decorrente de ações judiciais, mas também por absenteísmo, rotatividade, além de quedas no desempenho e na produtividade (CATALYST, 2019). Para as vítimas, as marcas podem ser físicas ou emocionais, inclusive depressão, ansiedade e estresse. Em termos econômicos, a violência ou o assédio sexual dificultam a integração e a permanência das mulheres na força de trabalho, bem como a redução da disparidade salarial em relação aos homens (EQUAL RIGHTS ADVOCATES, 2014 apud OIT, 2018).

Comportamentos de discriminação por gênero podem ser sutis ou difíceis de identificar e caracterizar, pois passam despercebidos por fazerem parte da cultura social ou organizacional. Por exemplo, segundo Sandberg (2013), as mulheres precisam provar sua capacidade com muito mais frequência que os homens. Relatório da McKinsey, de 2011, aponta que os homens são promovidos com base em seu potencial, enquanto as mulheres são promovidas com base no que já realizaram. Além disso, enquanto os homens não precisam legitimar suas negociações, as mulheres precisam justificar suas reivindicações. As mulheres também tendem a ser mais interrompidas em reuniões de trabalho, assim como ideias inicialmente mencionadas por mulheres frequentemente são atribuídas a homens (SANDBERG, 2013).

Ao longo de sua criação, enquanto os homens são estimulados a serem ambiciosos e exercerem liderança, as mulheres são criticadas quando consideradas ambiciosas ou são chamadas de mandonas. As próprias mulheres ainda tendem a se retrair ou se sentir inseguras perante oportunidades profissionais. Exemplos disso são o “abismo na ambição de liderança”, que se refere ao fato de que há mais homens que mulheres almejando cargos mais altos, e a “síndrome do impostor”, mais comum entre mulheres, que traz a sensação de ser uma fraude perante um elogio. Segundo um relatório interno da HewlettPackard, as mulheres só se candidatavam a novas funções se achassem que atendiam integralmente a todos os critérios, enquanto os homens se candidatavam se achassem que atendiam 60% dos requisitos (SANDBERG, 2013).

O processo não é fácil mesmo quando a mulher enfrenta os desafios e constrói uma carreira bem-sucedida. É comum que ela seja criticada por ambos os sexos e julgada egoísta ou indigna (SANDBERG, 2013).



“Quando um homem é bem-sucedido, homens e mulheres gostam dele. Quando uma mulher é bem-sucedida, ambos os sexos não gostam tanto dela. É um fato ao mesmo tempo chocante e esperado: chocante porque ninguém jamais admitiria estereotipar com base no sexo; esperado porque é evidentemente o que fazemos.” (SANDBERG, 2013:58).

Essa descrição pode ser relacionada a uma visão mais moderna de sexismo, baseada em sentimentos negativos contra as mulheres (DEAUX; LAFRANCE, 1998, apud FERREIRA, 2004). Enquanto o sexismo antigo se relaciona a papéis de gênero tradicionais, ao tratamento diferencial para homens e mulheres e aos preconceitos quanto à competência feminina, o sexismo moderno se manifesta pela negação de que a discriminação contra a mulher ainda exista e pelo antagonismo em relação às atuais lutas da mulher para maior inserção na sociedade e às políticas de apoio à população feminina (FERREIRA, 2004).

De fato, o problema das diferenças de gênero e o impacto na representatividade feminina nas empresas tendem a ser subestimados. Mais da metade dos líderes e empregados de recursos humanos em empresas norte-americanas acreditam que irão alcançar a paridade de gênero em posições de liderança nos próximos dez anos, embora os dados mostrem que essa mudança ainda demandará décadas (McKINSEY, 2019).

O estudo da McKinsey (2019) também aponta que o problema não é compreendido em sua totalidade. Enquanto 21% dos homens acreditam que o principal desafio está no fato de haver poucas mulheres qualificadas para a liderança, 40% das mulheres acreditam que são julgadas por padrões diferentes dos utilizados para avaliar homens. Apenas 7% dos homens e 19% das mulheres observam que é menos provável que elas sejam promovidas às funções gerenciais de primeiro nível.

Estudo com quatro organizações brasileiras também evidenciou a dificuldade de lidarem com a desigualdade de gênero no âmbito organizacional, na medida em que tendiam a negar o tratamento diferenciado de homens e mulheres. Consequentemente essas empresas também ignoravam a necessidade de políticas para resolver o problema (CERIBELI et al, 2016). O primeiro passo para enfrentar a questão é, portanto, analisar o contexto para compreender e descrever a realidade organizacional, com dados e informações que subsidiem ações efetivas.

2.4 AÇÕES PARA ESTIMULAR A DIVERSIDADE DE GÊNERO

A organização que deseje incentivar a diversidade necessita acompanhar informações sobre os empregados para identificar discrepâncias e mudanças comparativas entre os grupos que a compõem. As metas para ampliar a diversidade, desse modo, partem dos dados levantados, a partir dos quais também devem ser definidos os indicadores dos resultados ao longo do processo (INSTITUTO ETHOS, 2000).

Dentre as ações para incentivar a diversidade, destacam-se: recrutamento de pessoas com experiências e perspectivas diferentes, usando formas e fontes diversificadas; critérios e metas corretivas para corrigir desproporções em desenvolvimento, manutenção, encarecimento



e remuneração; suporte a novos funcionários, em questões de diversidade, por exemplo, com mentoria; ações regulares de treinamento e comunicação para todos os funcionários; desempenho da diversidade como parte da avaliação de desempenho de empregados e gestores; especialistas para apoiar a elaboração de políticas de diversidade; multiplicação da cultura da diversidade junto às demais empresas do setor de atividade; disseminação da política de diversidade junto a parceiros, consumidores, clientes, fornecedores e comunidades; parcerias e intercâmbios com entidades e instituições da comunidade voltadas para a promoção da diversidade; relações com iniciativas da comunidade que qualifiquem trabalhadores socialmente excluídos; princípios da diversidade nas campanhas de publicidade e marketing (INSTITUTO ETHOS, 2000). Cabe ressaltar que essas medidas se aplicam à diversidade como um todo e não apenas a questões de gênero.

A pesquisa da Grant Thornton (2019), por sua vez, apontou como principais ações que estão sendo tomadas globalmente: acesso igual às oportunidades de desenvolvimento (34%); cultura inclusiva (31%); trabalho flexível (29%); orientação e treinamento (24%); revisão das abordagens de recrutamento (24%); metas ou cotas para equilíbrio de gênero em níveis de liderança (19%); treinamento sobre preconceito inconsciente (18%); vinculação de recompensas em cargos de liderança ao progresso das metas de equilíbrio de gênero (18%).

Considerando a proposta da metáfora do “degrau quebrado”, cabe destacar a necessidade de investir no aumento da diversidade nos níveis iniciais de liderança, para que haja um reflexo ao longo da cadeia. À medida que mais mulheres se tornam gerentes, a tendência é que mais mulheres também cheguem à liderança sênior (McKINSEY, 2019).

Além das iniciativas que aumentam a participação quantitativa de mulheres, é preciso investir na cultura organizacional. O estudo da McKinsey (2019) propõe três frentes de ação: oportunidades igualitárias e justas para avançar na carreira; flexibilidade entre trabalho e vida, por exemplo, mediante trabalho remoto ou possibilidade de definir o horário de trabalho; ambiente de trabalho seguro e respeitoso. Empregados tendem a ser mais felizes e a planejar sua permanência na empresa quando, por exemplo, comportamentos desrespeitosos em relação às mulheres são rapidamente abordados, quando os gerentes claramente manifestam que o assédio sexual não é tolerado ou quando os próprios funcionários acreditam que denúncias de assédio sexual seriam efetivas (McKINSEY, 2019).

Há ainda a alternativa de se propor a liderança andrógina para promover igualdade de condições e oportunidades de ascensão dos indivíduos nas organizações. A liderança andrógina foi proposta por Kent e Moss (1994) a partir da identificação de uma multiplicidade de fatores que contribuem para a liderança. O modelo postula que traços positivos de masculinidade ou feminilidade existem em todos os indivíduos, independentemente do sexo, e podem ser integrados no líder de modo a ampliar o repertório de comportamentos e a flexibilidade no papel (SANTOS; ANTUNES, 2013).

À medida que as ações são implantadas em frentes variadas, deve-se medir a influência da diversidade no desempenho organizacional, tanto para o ambiente inclusivo, quanto para os resultados dos negócios (INSTITUTO ETHOS, 2000). Desse modo, os próprios benefícios reforçam a importância de se manter as políticas de diversidade.



2.5 BENEFÍCIOS DA MAIOR REPRESENTATIVIDADE FEMININA NO CONTEXTO PROFISSIONAL

A diversidade como um todo representa um fator crítico de sucesso para as organizações. Além de aumentar a satisfação dos empregados e reduzir a rotatividade, programas de diversidade aproximam a organização dos clientes, tornam o ambiente mais estimulante e produtivo, influem positivamente no bom desempenho financeiro da empresa, reduzem a possibilidade de ações legais relacionadas à discriminação, agregam qualidades positivas à sua imagem no mercado e a tornam mais flexível e adaptável às mudanças e mais bem capacitada para avaliar e promover seus empregados com base em sua efetiva competência (INSTITUTO ETHOS, 2000).

Em contrapartida, as organizações que não investem na gestão da diversidade ou não sabem aproveitar as diferenças estão sujeitas a desvantagem concorrencial significativa, em relação àquelas que o fazem. O gerenciamento da diversidade beneficia a responsabilidade social das organizações, assim como outras seis áreas ao criar vantagem competitiva: custo, marketing, aquisição de fontes, criatividade, flexibilidade organizacional e solução de problemas (COX; BLAKE, 1991 apud NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014).

Com relação especificamente à diversidade de gênero, pesquisa da S&P Global Market Intelligence (2019) apontou que empresas com mulheres no papel de CFO (diretor financeiro) foram mais lucrativas do que as que tinham homens nesse papel, comparando-se o período de 24 meses a partir de sua nomeação. Relatório do estudo sobre países da OCDE estimou que o aumento no número de mulheres no trabalho traria um aumento potencial de aproximadamente U\$ 6 trilhões no PIB dos países da OCDE. Também a redução da disparidade salarial entre gêneros teria um impacto no PIB, estimado em cerca de U\$ 2 trilhões (PWC, 2019).

Myaskovsky, Unikel e Dew, por sua vez, afirmam que “a diversidade como forma de gênero possivelmente influencia mais o comportamento, a comunicação e a experiência de cada pessoa presente em um grupo do que o próprio desempenho” (MYAKOVSKY; UNIKEL; DEW, 2005 apud NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014:198).

Os benefícios decorrentes da diversidade de gênero nas organizações necessitam ser mais pesquisados, o que depende da aplicação de ações e políticas consistentes nesse sentido. A despeito disso, o aumento da participação feminina no mundo do trabalho se baseia num princípio de cidadania de assegurar oportunidades a todos e valorizar as diferenças, além de garantir à organização a possibilidade de aproveitar os talentos nas diferentes posições, independente de estereótipos de gênero.

3. MÉTODO

Para contribuir com a produção de conhecimento sobre a participação feminina no mundo do trabalho, e mais especificamente nas posições de liderança formal, este estudo foi desenvolvido no TCU, órgão auxiliar no Poder Legislativo, responsável pelo controle externo na esfera federal de governo. Antes de dar início à pesquisa propriamente dita, foi formalizada a autorização



institucional para a o estudo e foram solicitados dados referentes ao perfil dos servidores e à ocupação de funções comissionadas, atualizados após o término da aplicação do questionário.

O quadro de pessoal do TCU, em dezembro/2019, era composto por 2.272 servidores públicos, sendo 616 (27,2%) mulheres e 1.656 (72,9%) homens, ou seja, majoritariamente masculino. Em relação à ocupação de funções em geral, a distribuição se aproximava da proporção de mulheres e homens no TCU, sendo respectivamente 28,11% e 71,89%. Contudo, essa proporção variava consideravelmente segundo a natureza da função (técnica, de assessoramento ou de direção) ou o nível (operacional, tático, estratégico). Os homens ocupavam 81,44% das funções de direção, ou seja, das posições de liderança formal, em consonância com dados da literatura que apontam as diferenças em relação às mulheres (IBGE, 2019; WEF, 2019; GRANT THORNTON, 2019; SMARTLAB, 2019; MCKINSEY, 2019).

Considerando apenas essas funções de direção, também havia uma grande variação na proporção de mulheres e homens segundo o nível hierárquico: 21,28% e 78,72%, no nível operacional; 13,33% e 86,67% no nível tático; 100% de homens no nível estratégico, que correspondia a nove posições.

Para elaborar o questionário da pesquisa, foram convidadas trinta mulheres para compor dois grupos de servidoras. Compareceram treze convidadas, que responderam a quatro questões:

1. Que elementos favorecem que as mulheres assumam papéis de liderança no TCU?
2. Que elementos dificultam que as mulheres assumam papéis de liderança no TCU?
3. O que o TCU pode fazer para estimular as mulheres a assumirem papéis de liderança?
4. O que as próprias mulheres podem fazer para se estimularem a assumir papéis de liderança?

As participantes primeiro responderam individualmente e depois compartilharam as respostas para, em grupo, organizá-las em subtemas. O questionário foi elaborado com base nos insumos obtidos nesses grupos e sua comparação com referências da literatura. Após a primeira versão, o questionário passou por validação de conteúdo junto a dez representantes do TCU, incluindo dois homens, e uma pesquisadora externa ao Tribunal.

A versão final apresentou uma contextualização sobre a pesquisa, a solicitação do consentimento livre e esclarecido e quatro segmentos de perguntas: doze itens sobre situações profissionais para comparar se as mulheres têm menos oportunidades que os homens, as mesmas oportunidades ou mais que os homens; vinte itens sobre situações relacionadas a diferenças de gênero no trabalho, para avaliar com uma escala de cinco pontos, de discordo totalmente a concordo totalmente; dezesseis itens com possíveis ações ou políticas institucionais que poderiam contribuir para ampliar a representatividade feminina nas funções, também numa escala de cinco pontos, de discordo totalmente a concordo totalmente; doze questões para dados pessoais e profissionais, inclusive com perguntas sobre interesse em função de liderança e as motivações para querer ou não; uma questão aberta para eventuais comentários.



A aplicação *online* do questionário foi realizada com uso da plataforma *Lime Survey*, de 28/11 a 10/12/2019, mediante envio de um *link* a todas as servidoras do TCU, por e-mail institucional. Os dados coletados foram então analisados com uso *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

4. RESULTADOS

Ao longo do período de aplicação do questionário, houve 280 acessos, dentre os quais foram considerados os que tinham respostas em pelo menos um dos segmentos da pesquisa. Ao final, restaram 243 participantes, o que corresponde a 39,45% do total de mulheres no TCU, sendo que 226 preencheram o questionário até o final.

A maioria das respondentes possui Especialização ou MBA (52,3%), Nível Superior (25,1%) ou Mestrado ou Doutorado (13,6%), sendo que 63,4% possuem mais de 40 anos. Além disso, 55,6% são casadas e 20,2% separadas ou divorciadas, e 64,6% têm filhos, dentre as quais 56,8% tem dois filhos. A idade dos filhos se concentrou principalmente nas faixas etárias de 7 a 15 anos (43,3% do total de mulheres com filhos) ou 16 a 21 anos (27,4%), sendo que neste caso a mesma pessoa poderia marcar mais de uma opção no caso de ter mais de um filho.

Com relação ao perfil profissional, a maioria ocupa o cargo de Auditor Federal de Controle Externo (68,3%) ou atua no controle externo (51,9%), principalmente na Secretaria Geral de Controle Externo (43,2%), estando as demais distribuídas nas outras Secretarias Gerais ou nos gabinetes de Ministros do TCU. Quanto ao tempo de atuação no TCU, 51,9% tem até 14 anos de experiência, e 64,9% declararam que a chefia imediata é do gênero masculino.

Sobre as oportunidades para homens e mulheres, a Tabela 1 apresenta as porcentagens de respostas para cada item, que apresentam a opinião das mulheres em relação aos homens.

Tabela 1 – Opinião das mulheres sobre oportunidades em comparação com os homens

Item	As mulheres têm MENOS oportunidades que os homens (%)	Mulheres e homens têm IGUAIS oportunidades (%)	As mulheres têm MAIS oportunidades que os homens (%)
... realizar trabalhos técnicos de seu interesse.	24,7	74,9	0,4
... assumir funções de assessoramento no TCU.	32,5	60,9	6,6
... assumir funções de liderança no TCU.	70	29,6	0,4
... atuar em gabinetes.	37	56,8	6,2



Item	As mulheres têm MENOS oportunidades que os homens (%)	Mulheres e homens têm IGUAIS oportunidades (%)	As mulheres têm MAIS oportunidades que os homens (%)
... atuar no controle externo.	12,8	86,4	0,8
... atuar no apoio técnico administrativo.	4,1	76,5	19,3
... participar de treinamento e desenvolvimento técnico.	11,5	87,7	0,8
... participar de treinamento e desenvolvimento em liderança.	28,4	70,8	0,8
... participar de treinamento e desenvolvimento no exterior.	52,7	46,5	0,8
... participar de processos seletivos para funções comissionadas.	20,2	78,6	1,2
... movimentar-se para outras unidades.	13,6	85,2	1,2
... conciliar o trabalho com as demandas pessoais ou familiares.	57,2	35	7,8

Fonte: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/resultados-e-resumos>

Observa-se que as mulheres tendem a acreditar que têm menos oportunidades que os homens, principalmente para assumir funções de liderança, conciliar o trabalho com as demandas pessoais ou familiares e participar de treinamento e desenvolvimento no exterior. No item sobre a atuação no apoio técnico administrativo, embora a maioria tenha apontado que as oportunidades sejam as mesmas para homens e mulheres, há um percentual maior de respondentes que indicou que as mulheres têm mais oportunidades que as que opinaram que têm menos oportunidades que os homens. Comparando com as respostas em outros itens sobre atuação profissional, é possível que esse resultado reflita o que a literatura aponta como uma típica diferenciação entre os papéis sexuais, cabendo à mulher atividades de apoio (FERNANDES et.al., 2019) mais que aquelas que a coloquem em evidência, por exemplo, como líder (KEE, 2006 ; EAGLY; CARLI, 2007 apud DUARTE; D'OLIVEIRA; GOMES, 2019 apud DUARTE; D'OLIVEIRA; GOMES, 2019).

Outros itens também abordaram questões de diferenciação entre os papéis sexuais no trabalho ou, mais especificamente, relacionadas ao exercício da liderança. Das respondentes, 66% concordaram ou concordaram totalmente que o TCU considera algumas funções comissionadas como tipicamente masculinas. Houve 43,6% de concordância para a mesma afirmativa em relação às mulheres, ou seja, que o TCU considera algumas funções



comissionadas como tipicamente femininas. Podem ser relacionados a esse item outros dois: as mulheres tendem a ser subestimadas em sua capacidade técnica, com 58,2% de concordância; os talentos de homens e mulheres são aproveitados independentemente do gênero, com 46,1% de discordância.

Sobre a percepção a respeito de questões de gênero, o item que obteve maior concordância por parte das respondentes afirma que a responsabilidade pela família e pelos filhos é mais associada às mulheres. Neste caso, 92,7% das respondentes assinalaram que concordavam ou concordavam totalmente com a afirmativa, o que corrobora o que foi encontrado na literatura (GRANT THORNTON, 2019).

A respeito da atuação em liderança, o primeiro tema a ser observado diz respeito ao convite para esse tipo de função. Neste caso, dois itens obtiveram o maior percentual para a alternativa “não concordo, nem discordo” da escala: “as mulheres são convidadas para assumir função quando indicadas por um homem” (39,2%), além de uma concordância de 43,5%; “as mulheres são selecionadas para funções de liderança apenas quando não há homens disponíveis para a posição”, com 34,1% na posição intermediária da escala, além de 31,9% de concordância. No item “as próprias mulheres questionam as colegas que optam por assumir funções de liderança”, apesar de predominar o nível de discordância, houve dispersão nas respostas: 44,9% discordaram; 32,3% não concordaram, nem discordaram; 34,5% concordaram.

Com relação ao exercício da liderança, 61,7% manifestaram concordância com a proposição de que homens e mulheres possuem diferentes perfis de liderança, embora na literatura essas diferenças não sejam claras (DUARTE; D’OLIVEIRA; GOMES, 2014; MOURÃO; GALINKIN, 2008). Além disso, 52,1% discordaram que as mulheres sejam respeitadas nos papéis de liderança, enquanto 71,6% concordaram que as mulheres tendem a sofrer mais desconfiança que os homens quando assumem esses papéis. Relacionado a essas questões, 66,3% das respondentes concordaram que as mulheres precisam se impor para garantir o respeito como líderes.

É interessante também analisar questões de gênero em relação à fonte da resistência às mulheres do sexo feminino (SANDBERG, 2013). Nesse sentido, enquanto 55,6% discordaram que as próprias mulheres resistem a cumprir ordens de gerentes mulheres, as respostas ficaram bem dispersas em relação à resistência dos homens para cumprir ordens de gerentes mulheres: 35,3% discordaram; 30,2% não concordaram, nem discordaram; 34,5% concordaram. Contudo, 51,3% concordaram que equipes predominantemente masculinas tendem a confrontar as líderes.

Um dos itens com maior nível de concordância (58,9%) referiu-se a casos de assédio moral ou sexual contra mulheres, tema também apontado na literatura (CATALYST, 2019; OIT, 2018). Vale ressaltar que, na questão final aberta, esse foi o tema mais presente, com sugestões de criar um canal para denúncias ou orientar os dirigentes a atuarem de modo mais assertivo diante de situações desse tipo.

Os resultados para as situações profissionais foram comparados por meio de testes não paramétricos em relação a variáveis de perfil. Não foram identificadas diferenças significativas



em relação à idade, ao gênero da chefia atual ou ao exercício passado de função comissionada (independente do exercício atual). Com relação aos demais dados pessoais ou profissionais analisados, foram identificadas diferenças pontuais e pequenas em relação às médias em alguns itens, porém com significância estatística:

- Os talentos de homens e mulheres são aproveitados independente do gênero: diferenças significativas entre alguns subgrupos nas variáveis de escolaridade e de função atual;
- É natural que os homens queiram assumir papéis de liderança mais que as mulheres: relações pontuais com escolaridade;
- As mulheres são mais associadas a trabalhos técnicos que a papéis de liderança: diferenças segundo unidades básicas de atuação;
- As mulheres são respeitadas no papel de liderança: diferenças pontuais em relação ao estado civil das respondentes;
- A responsabilidade pela família e pelos filhos é mais associada às mulheres: as mulheres com filhos tendem a concordar mais que as que não têm filhos;
- Há casos de assédio moral contra mulheres: diferenças entre subgrupos de escolaridade.

Com relação às ações ou políticas para ampliar a representatividade feminina nas funções, os maiores índices de concordância se relacionaram a propostas que abordam assédio e discriminação no trabalho, à sensibilização sobre a atuação feminina e a benefícios. No que diz respeito ao assédio e à discriminação, as medidas são: disseminar ações de conscientização sobre comportamentos machistas comuns (M=4,2; DP=0,8) e realizar campanhas de sensibilização sobre assédio moral ou sexual (M=4,2; DP=0,8). Com relação à sensibilização sobre a atuação feminina, destacaram-se: divulgar os exemplos de mulheres na liderança (M=4,1; DP=0,8); realizar eventos sobre liderança feminina no governo (M=3,9; DP=1,0); tratar questões de gênero em cursos de liderança (M=3,9; DP=1,0); realizar campanhas informativas sobre os resultados da diversidade, não restritas a questões de gênero (M=3,9; DP=0,9). Quanto a benefícios, destacaram-se dois itens que apresentaram propostas não restritas às mulheres: implantar horário flexível para homens e mulheres em funções de liderança (M=3,9; DP=1,1) e ampliar tempo no berçário para filhos de servidoras e servidores que ocupam funções de liderança (M=3,9; DP=1,1).

Sobre essas propostas de ação, os itens que obtiveram médias mais baixas e maior dispersão nas respostas foram justamente aqueles que sugeriam algum diferencial de tratamento para as mulheres. O principal exemplo, nesse sentido, foi a questão de cotas de liderança feminina para refletir a proporção do total de mulheres no TCU, proposição que obteve a média mais baixa (M=2,6; DP=1,4), com um índice de discordância de 59,4%. Também obteve um alto nível de discordância (62,4%) e média baixa (M=2,5; DP=1,3), a proposta de ofertar pontos extras para mulheres, em processos seletivos para ocupação de funções, para que tivessem preferência de escolha em situações de empate com candidatos homens. Nesse sentido, a opinião das mulheres se assemelhou a tendências apontadas na literatura (INSTITUTO ETHOS,



2000; MCKINSEY, 2019; GRANT THORNTON, 2019), exceto em relação a metas ou cotas para equilíbrio de gênero em níveis de liderança e recompensas a elas relacionadas.

Do total de respondentes, 48,2% exercem função comissionada, mas apenas 17,3% ocupam papel caracterizado como de liderança formal. Além disso, 63% exerceram função comissionada no passado, independentemente de continuarem ou não na posição. Dentre as que não exerceram funções no passado, os principais motivos, que podiam ser cumulativos, foram: por opção pessoal (43,1%), porque não teve oportunidade (40,3%) ou porque não foi convidada (29,2%). Dentre as que exerceram funções no passado, 70,6% tiveram experiência em posições de natureza gerencial.

A maioria das respondentes apontou interesse em exercer função(ões) comissionada(s), sendo que 38,68% de liderança e 24,69% em outras funções, exceto de liderança. Dentre as que manifestaram desejo de exercer função de liderança, foram estes os principais motivos, cumulativos ou não: quer desenvolver competências de liderança (67%); gosta de se desafiar (64,9%); promover mudanças em sua área de atuação (59,6%); gosta de liderar pessoas (41,5%); o papel de liderança está relacionado com seu propósito (41,5%); ser um exemplo para outras mulheres (37,2%); gosta de exercer influência (34%); receber o valor da FC (31,9%); gosta de lidar com o contexto político na organização (29,8%); ser reconhecida como líder (23,4%); ser um exemplo para seus filhos ou família (19,1%).

Dentre as que não desejam assumir função de liderança, incluindo as que se interessam por outras funções, estes foram os motivos apontados, cumulativos ou não: prefere ter horário flexível e/ou limitado a 7h/dia (55,7%); prioriza sua qualidade de vida (45%); prefere trabalhos técnicos (38,9%); o valor da FC não compensa frente à demanda (35,8%); prefere não lidar com o contexto político da organização (31,3%); prefere fazer teletrabalho (28,2%); por opção pessoal (26,7%); prioriza a maternidade (25,2%); não gosta de liderar pessoas (17,6%); o papel de liderança não está relacionado com seu propósito (16%); prioriza outras atividades fora do TCU, relativas a estudos ou trabalhos (15,3%); não se sente preparada (15,3%); não crê que terá oportunidade (11,4%); tem responsabilidade por cuidar de outras pessoas que não sejam filhos (8,4%).

Para se analisar a relação entre interesse em assumir função de liderança e filhos, foram realizados cruzamentos de dados entre as variáveis envolvidas. Não foi identificada relação entre esse interesse e o fato de ter filhos, sendo que 41,17% das mulheres sem filhos desejam exercer função de liderança, assim como 42,04% das que têm filhos. Com relação à quantidade de filhos, 45,24% das mulheres com um filho desejam função de liderança, assim como 39,77% das que têm dois filhos e 48% das que têm três filhos. Nas comparações por faixa etária dos filhos, também não houve indicativo de que as mães tenham menor interesse em assumir função de liderança que as mulheres sem filhos. A exceção se refere às mulheres com filhos de mais de 25 anos, das quais apenas 29,63% desejam função de liderança, em comparação com 44,6% das que têm filhos mais novos e 32,56% das mulheres sem filhos, o que contradiz a hipótese 4 proposta no estudo.

Por fim, foi analisado se as mulheres que possuem experiência em liderança (anterior ou atual) percebem mais claramente as diferenças de gênero em relação às oportunidades para o exercício de funções de liderança. De modo geral, não houve diferenças com significância



estatística a esse respeito para o item sobre oportunidade de assumir funções de liderança (segmento 1 do questionário) ou para questões que se referem a liderança nos itens de situações profissionais (segmento 2). Observou-se apenas uma diferença com significância estatística na percepção entre Chefes de Serviço/Gerentes de Processo e mulheres com função de Oficial de Gabinete, Especialista ou Assistente Auxiliar, no item referente à oportunidade de assumir funções de liderança, porém com médias muito próximas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados coletados no TCU refletiram o contexto descrito para o Brasil na literatura prévia, considerando especificidades relativas à atuação na Administração Pública Federal. Há diferenças significativas no acesso das mulheres a funções de liderança, sendo que elas percebem que têm menos oportunidades e facilidades em várias situações relativas à atuação profissional.

A partir dos resultados da pesquisa, foi possível alcançar todos os objetivos propostos, ou seja, foram descritos os resultados quanto a: diferenças de oportunidades em comparação com os homens (objetivo 1); situações do contexto profissional que também apontam diferenças de gênero, inclusive comparando opiniões segundo o perfil (objetivos 2 e 5); nível de concordância das mulheres sobre ações ou políticas institucionais que podem ampliar a participação profissional feminina, com identificação das preferências (objetivo 3); motivos para optar ou não por papéis formais de liderança, por experiência passada ou interesse futuro (objetivo 4).

Com relação às três primeiras hipóteses, houve evidências de que: as mulheres opinam que os homens têm mais oportunidades e facilidades para assumir e exercer funções de liderança; as mulheres opinam que os homens têm mais oportunidades e facilidades para conciliar o trabalho com as demandas pessoais ou familiares; as mulheres apontaram que têm menos oportunidades que homens em relação a posições de liderança com maior concordância do que em relação a oportunidades ligadas a trabalhos ou funções técnicas.

A partir dos resultados, foram rejeitadas as duas últimas hipóteses. Não houve evidências de que o interesse em assumir função de liderança seja menor para mulheres que têm filhos, sobretudo quanto menor for a idade deles. Também não foram identificadas diferenças significativas que apontem que as mulheres que possuem experiência em liderança percebam mais claramente as diferenças de gênero em relação às oportunidades para o exercício de funções de liderança.

A principal limitação do estudo foi o fato de a amostra ter se restringido a um órgão público federal, o que limita a generalização dos achados, inclusive para outras esferas de governo. O fato de a pesquisa ter sido aplicada apenas com mulheres decorreu do objetivo de aprofundar os pontos de vista femininos, mas impossibilitou comparar com as opiniões masculinas. Para compensar essa limitação, é interessante que os dados sejam debatidos com grupos mistos, para que homens e mulheres se apoiem na implantação das medidas institucionais.

Na revisão de literatura identificou-se a necessidade de mais pesquisas quantitativas, inclusive que comparem a percepção de homens e mulheres. Além disso, alguns temas necessitam ser



mais investigados, como a reação dos homens às ações e políticas de igualdade de gêneros implantadas em diferentes níveis. No âmbito organizacional, também é preciso investigar o impacto da diversidade de gênero sobre os resultados no nível individual, das equipes e da instituição como um todo, em indicadores variados de desempenho, produtividade, satisfação e outros resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACTIONAID BRASIL. **Mulheres e Trabalho: um retrato dos impactos das questões de gênero nos direitos trabalhistas, mercado urbano e rural e carga de trabalho não pago**. Relatório. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <http://actionaid.org.br/fique-por-dentro/publicacoes/>. Acesso em 24 dez. 2019.

AGUIAR, G. S. e SIQUEIRA, M. V. S. Diversidade Cultural no Trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. **Anais do XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B1663.pdf>. Acesso em 4 jan. 2020.

BILIMORIA, D. **Women in Leadership: Inspiring Positive Change**. Curso (Aula 1), Case Western Reserve University. Disponível em: <https://www.coursera.org/learn/women-in-leadership/lecture/mloY3/watch-our-organizations-need-women-leaders>. Acesso em 23 set 2019.

CATALYST. **Quick Take: Sex Discrimination and Sexual Harassment**. Relatório, 2018. Disponível em: <https://www.catalyst.org/research/sex-discrimination-and-sexual-harassment/>. Acesso em 16 dez. 2019.

CATALYST. **Quick Take: Women in the Workforce – Global**. Relatório, 2019. <https://www.catalyst.org/research/women-in-the-workforce-global/>. Acesso em 16 dez. 2019.

CERIBELI, H. B.; INÁCIO, R. O.; COLARES, A. F. V.; SILVA, A. L. R. Uma Análise das Práticas de Gestão de Pessoas das Organizações sob a Ótica da Diversidade de Gênero. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, Vol. 11, No. 3, 97-115, set./dez. 2016.

CNJ, Conselho Nacional de Justiça. **Diagnóstico da Participação Feminina no Poder Judiciário**. Relatório, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/81f29f0813e465dbe85622cfad08b4b1.pdf> Acesso em 23 dez. 2019.

DREHER, G. F. Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work–life programs on female leadership at the top. **Human Relations**, Vol. 56(5), 541–562, SAGE Publications London. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726703056005002>. Acesso em 4 jan. 2019.

DUARTE, A.; D'OLIVEIRA, T.; GOMES, J. «Imperium femininis»... Uma liderança de sucesso escondido. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. Jul/set 2009. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v8n3/v8n3a02.pdf>. Acesso em 5 out. 2019.



FERNANDES, M. N. F.; BRITO, E. S.; SILVA, A. G.; PICCOLO, I. B.; SOUZA, J. L.; CUNHA, L. P.; MAKYAMA, T. S. V. Assédio, sexismo e desigualdade de gênero no ambiente de trabalho. **Revista Eletrônica da Faculdade de Direito de Franca**. Vol. 14, No.1, 2019. Disponível em: <https://www.revista.direitofranca.br/index.php/refdf/article/view/615>. Acesso em 9 nov. 2019.

FERREIRA, M. C. Sexismo hostil e benevolente: inter-relações e diferenças de gênero. **Temas em Psicologia**., Vol. 12, No. 2, 119-126, Ribeirão Preto, 2004. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2004000200004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 9 nov. 2019.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, Vol. 40, No. 3, 18-25, 2000. Disponível em: <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-40-num-3-ano-2000-nid-46467/>. Acesso em 30 dez. 2019.

GRANT THORNTON. **Women in Business 2019**. Relatório, 2019. Disponível em: <https://www.granthornton.com.br/insights/articles-and-publications/women-in-business-2019/>. Acesso em 20 dez. 2019.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Relatório, 2018. Acesso em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=publicacoes>. Acesso em 20 dez. 2019.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Divulgação Especial Mulheres no Mercado de Trabalho**, Relatório, 2019. Acesso em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?=&t=downloads>. Acesso em 20 dez. 2019.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000. Disponível em: <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/30.pdf>. Acesso em 10 nov. 2019.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Carta de Conjuntura**, nº 45, 4º trimestre de 2019. Relatório, 2019. http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/191212_cc_45_mercado_de_trabalho.pdf. Acesso em 21 dez. 2019.

McKINSEY, Company. **Women in the Workplace 2019**. Relatório, 2019. Disponível em: https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2019.pdf. Acesso em 22 dez. 2019.

MOURÃO, T. M. F.; GALINKIN, A. L. Equipes Gerenciadas por Mulheres - Representações Sociais Sobre Gerenciamento Feminino. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Vol. 21(1), 91-99, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v21n1/a12v21n1>. Acesso em 15 nov. 2020.

NAÇÕES UNIDAS. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/>. Acesso em 5 out. 2019.



OIT, Organização Internacional do Trabalho. **Acabar com a violência e o assédio contra mulheres e homens no mundo do trabalho**. Relatório V(1) da Conferência Internacional do Trabalho, 107.^a Sessão, Genebra, 2018. Disponível em: http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/Violencia_Assedio_Relatorio_V1_OIT_2018.pdf. Acesso em 21 nov. 2019.

PAUSTIAN-UNDERDAHL, S. C.; WALKER, L. S.; WOEHR, D. J. Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 99, No. 6, 1129-1145, 2014. Disponível em: <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-a0036751.pdf>. Acesso em 21 nov. 2019.

PWC, PriceWaterhouseCoopers. **Women in Work**. Relatório, 2019. Disponível em: <https://www.pwc.co.uk/services/economics-policy/insights/women-in-work-index.html>. Acesso em 22 nov. 2019.

REZENDE, F. V., CARVALHO NETO, A. e TANURE, B. Percepção de Executivos e Executivas sobre Estilos de Liderança. **REUNA**, Vol. 19, No. 4, 107-130, Edição Especial sobre Liderança, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/640/587>. Acesso em 15 nov. 2019.

SANDBERG, S. Faça acontecer: **Mulheres, Trabalho e a Vontade de Liderar**. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SANTOS, J. C. S.; ANTUNES, E. D. D. Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, Ano 10, No. 14, 2013. Disponível em <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/96848>. Acesso em 13 nov. 2019.

SILVA, E. P.; TORRES, C. V. **Percepção de abertura ao diverso: oportunidades entre Mulheres e Homens no TCU**, 2017, Não publicado.

SANDERG, D. J. **Quantamental Research. #Change Pays: Although Still Underrepresented, Women in the C-Suite are Driving Profitability**. Relatório da S&P Global Market Intelligence, 2019. Disponível em <https://pages.marketintelligence.spglobal.com/rs/565-BDO-100/images/Quantamental%20Research%20-%20Change%20Pays%20Female%20Executives.pdf>. Acesso em 13 nov. 2019.

SMARTLAB. **Observatório da Diversidade e da Igualdade de Oportunidades no Trabalho**. Disponível em: <https://smartlabbr.org/diversidade>. Acesso em 5 out. 2019.

UNITED NATIONS. **Minimum Set of Gender Indicators**. Disponível em: <https://genderstats.un.org/#/indicators>. Acesso em 5 out. 2019.

WEF, World Economic Forum. **Global Gender Gap Report 2020**, 2019. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf. Acesso em 24 dez 2019.

Os conceitos e interpretações emitidos nos trabalhos assinados são de exclusiva responsabilidade de seus autores.

