

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS - FACE
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

**LIDERANÇA FEMININA NO PODER LEGISLATIVO –
ESTUDO DE CASO NO SENADO FEDERAL**

CASSANDRA SANTOS SOARES

Brasília, junho de 2021.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS - FACE
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

CASSANDRA SANTOS SOARES

**LIDERANÇA FEMININA NO PODER LEGISLATIVO –
ESTUDO DE CASO NO SENADO FEDERAL**

Brasília
Junho de 2021

CASSANDRA SANTOS SOARES

**LIDERANÇA FEMININA NO PODER LEGISLATIVO – ESTUDO DE
CASO NO SENADO FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado como requisito parcial à obtenção do MBA em Gestão de Pessoas, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de políticas Públicas da Universidade de Brasília – UnB.

Professora Orientadora: Elizânia de Araújo Gonçalves, Ms.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Siegrid Dechandt

Profa. Dra Gisela Demo

Resumo

O papel da mulher no mercado de trabalho tem evoluído ao longo do tempo, mas sua evolução ainda encontra dificuldades, especialmente na ocupação de funções de liderança. Este artigo tem como objetivo identificar os entraves que impedem as mulheres de exercer cargos de liderança na mesma proporção que os homens, uma vez que muitos artigos tratam do assunto, contudo abordando aspectos diversos. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, onde foram levantados os dados por gênero da força de trabalho dos servidores efetivos do Senado Federal, analisando-se sua evolução de 2014 a 2020, e foi aplicado , questionário junto às 11 (onze) servidoras ocupantes das mais altas funções de liderança do Senado Federal, buscando avaliar suas percepções diante da liderança que exercem e dos desafios enfrentados para exercê-la. Os resultados mostraram que o papel da mulher em cargos de liderança no Senado Federal vem evoluindo, e que as dificuldades não se encontram especialmente na organização e no acesso ao cargo, mas no próprio papel da mulher na sociedade, ainda atrelado aos cuidados com o lar e os filhos, em contraposição ao sucesso profissional. Sua contribuição reside na evidência da questão de gênero na organização, no que tange à ocupação das funções de liderança, bem como pode subsidiar o desenvolvimento de políticas que busquem a igualdade de gênero e o bem-estar das servidoras que ocupam tais funções.

Palavras-Chave: Mulheres. Liderança. Expectativa de gênero.

Abstract

The role of women in the labor market has evolved over time, but its evolution still encounters difficulties, especially in occupying leadership roles. This article aims to identify the obstacles that prevent women from exercising leadership positions in the same proportion as men. This is a quantitative research, where data were collected by gender of the workforce of permanent employees of the Federal Senate, analyzing its evolution from 2014 to 2020, and qualitative, through a questionnaire with the 11 (eleven) public servants occupants of the highest leadership roles in the Federal Senate, seeking to assess their perceptions of the leadership they exercise and the challenges faced to exercise it. The results showed that the role of women in leadership positions in the Federal Senate has been evolving, and that the difficulties are not found especially in the organization and access to the position, but in the role of women in society, still linked to the care of the home. and children, in contrast to professional success.

Keywords: Women. Leadership. Gender expectation.

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, a participação da mulher no mercado de trabalho é cada vez mais significativa. Segundo o IBGE, em relatório de estatísticas de gênero publicado em 2018, nos últimos 15 anos, o número de lares chefiados por mulheres mais que dobrou. Sendo assim, o número de mulheres atuando no mercado de trabalho e em cargos de chefia e liderança também teve expressiva elevação. Este artigo busca analisar a participação feminina nos cargos de chefia no Senado Federal e seu crescimento ao longo do tempo. Também deseja-se conhecer o perfil da mulher que exerce função de liderança, bem como mapear as dificuldades enfrentadas por esse grupo ao exercer o papel de líder, seja no âmbito do trabalho, ao relacionar-se com equipes predominantemente masculinas, seja no âmbito familiar, ao enfrentar o desafio de conciliar a vida profissional à vida doméstica e familiar. Busca-se também comparar os dados colhidos e os encontrados na literatura sobre o tema, analisando se o cenário apresentado pelo Senado Federal apresenta-se semelhante.

Debruçou-se inicialmente sobre as características da liderança exercida pelas mulheres, , analisando a influência da questão de gênero na maneira de liderar. Em seguida discorre-se sobre a estrutura administrativa do Senado Federal e são apresentados os dados da força de trabalho e ocupação de funções de chefia e assessoramento, divididos por gênero. Também foi realizada pesquisa por meio de questionário aplicado às ocupantes das mais altas funções de liderança no Senado Federal, a fim de colher suas percepções acerca dos cargos que ocupam na condição de mulheres. Por fim, analisam-se os dados obtidos, buscando respostas e propondo ações.

O levantamento dos dados quanto às servidoras ocupantes de funções comissionadas do Senado Federal, sua evolução ao longo do tempo, no período englobado entre 2014 e 2020, bem como os dados obtidos junto às servidoras participantes da pesquisa, podem servir de subsídio para o desenvolvimento pela Administração de políticas que busquem minimizar seus efeitos e promover a igualdade de gênero entre seus colaboradores, eliminando distorções e buscando o equilíbrio.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A inserção da mulher no mercado de trabalho tem evoluído bastante ao longo do tempo. A evolução da sociedade e seu rearranjo estrutural alçou a mulher a um papel de mantenedora do lar, e assim, assumindo maior relevância no mercado de trabalho.

Segundo Bruschini (2007), o aumento da participação feminina no mercado de trabalho é consequência principalmente das mudanças demográficas, como a queda da taxa de fecundidade, o envelhecimento da população, o aumento dos domicílios uniparentais e o aumento da chefia feminina. O aumento da escolaridade das mulheres, que gera acréscimo nas recompensas econômicas e não-econômicas associadas ao emprego também colaboram, segundo Degraff e Anker (2004), para a maior participação feminina no mercado de trabalho.

Ao ingressar no mercado de trabalho, a mulher passou assumir também cargos de liderança. O aumento do número de mulheres nesses cargos tem despertado o interesse de pesquisas acadêmicas, buscando entender a tendência de crescimento da presença delas (Tanure, Carvalho, & Andrade, 2007; Betiol & Tonelli, 1991). Alguns autores, como Lima, Lima e Tanure (2009), destacaram em suas pesquisas, que o crescimento da presença das mulheres em cargos de liderança só não é maior em virtude das barreiras socioeconômicas enfrentadas por elas, sobretudo se comparadas aos homens. A discriminação da mulher ocupante de cargo de liderança também é elencada pelos autores como um desafio, visto que homens e mulheres apresentam características diferentes no estilo de liderar, e que os comportamentos exibidos por um líder masculino são avaliados de forma mais favorável do que comportamentos idênticos exibidos por uma líder feminina.

Hryniewicz e Vianna (2018) destacam os estilos de liderança exercidos por homens e mulheres, , estas caracterizadas pelo otimismo, dedicação, empatia e comunicação, enquanto os homens são vistos como fortes, ambiciosos e autoconfiantes. Segundo Eagly, Johannesen-Schmidt e Engen (2003), as mulheres foram mais associadas aos estilos transformacionais de liderança, que são os mais associados à eficiência e, não por acaso, são os mais andrógenos.

Nogueira e Kubo (2013) também concluem que as mulheres adotam um estilo de liderança transformacional, ao demonstrarem alto grau de envolvimento com suas equipes, procurando inspirar os membros, transformando metas em causas, descobrindo e capacitando novos líderes, empenhando-se em tomar decisões compartilhadas e estimulando e recompensando as equipes de trabalho.

Quanto à disparidade dos números entre homens e mulheres ocupando postos de liderança, Monteiro, Agostinho & Daniel (2015) enfatizam que o papel da mulher ainda segue sendo associado à domesticidade e ao cuidado com as crianças, a despeito da participação profissional, persistindo a oposição entre um ideal de mulher mãe e dona e casa e um ideal de mulher bem-sucedida profissionalmente. Betiol e Tonelli (1991) também sugerem que os estereótipos acerca da competência e das inclinações da mulher parecem ter papel importante na avaliação que ela faz de si mesma e na avaliação dos outros, identificando o conflito existente entre ser uma profissional competente e estabelecer relações afetivas estáveis e maternidade.

Em relação à discriminação sofrida pelas mulheres em cargos de chefia, estudo de Hryniewicz e Vianna (2018) constata ainda a existência de preconceito, especialmente em áreas essencialmente masculinas. Trabalho de Betiol e Tonelli (1991) destaca que há uma geração de mulheres que ainda luta pelo reconhecimento profissional, chamando a atenção para o fato de que na administração de negócios, as mulheres que se sobressaem ainda são objeto de notícias, de pesquisas, citações em jornais, o que prova que isto é incomum e chama a atenção da sociedade. As autoras constataram que, entre as mulheres que se destacam, a maioria atua em áreas que dizem respeito ao universo feminino (moda, cosméticos, alimentação) e é empreendedora, isto é, dona de seu negócio e não tem, portanto, que enfrentar a competição direta com o homem por determinados postos na organização.

O estudo da liderança tem sido objeto de frequentes trabalhos na atualidade, uma vez que é considerada fator de sucesso ou fracasso nas organizações (BASS, 2008, p. 11). A liderança também exerce papel importante na definição de estratégias das empresas, no desenvolvimento de vantagens competitivas, no estímulo ao comprometimento e na melhora do desempenho organizacional (COLLIER; FISHWICK; FLOYD, 2004). Sendo assim, conhecer as características que tornam um líder eficiente, bem como os estilos de liderança tornou-se extremamente relevante.

Neste ponto, ressalta-se a relevância da exploração dos estilos de liderança. Segundo Hryniewicz e Vianna (2018), estilos de liderança não são comportamentos fixos, mas um conjunto de comportamentos que tem determinado sentido. O estilo de liderança também depende do contexto no qual o líder se encontra, a depender dos valores, cultura organizacional e natureza da tarefa (EAGLY, 2007). No entanto, segundo Eagly (2007) independentemente da situação, a liderança é historicamente definida em termos masculinos, embora pesquisas como a de Eagly, Johannesen-Schmidt e Engen (2003) demonstrem que as

mulheres avaliadas apresentaram bons resultados tanto nas características da liderança transacional como da transformacional, correlacionadas como efetivas.

Desse modo, persiste a busca dos motivos pelos quais as mulheres, embora maioria da população e aptas a ocuparem os cargos de gerência, não o fazem na mesma proporção que os homens.

Segundo dados do IBGE, a população projetada do Brasil em 2021 é de aproximadamente 213 milhões de habitantes dos quais 48,2% de homens e 51,8% de mulheres. Entretanto, dados do IBGE mostram que, em 2016, 62,2% dos cargos gerenciais no Brasil eram ocupados por homens, e apenas 37,8% por mulheres.

No Senado Federal, as mulheres são apenas 7 dos 81 senadores, representando apenas 8,6% dos assentos. No que tange ao quantitativo de servidores efetivos em 2021, os quais totalizam 1962 cargos ocupados, 72% são ocupados por homens e 28% por mulheres. Tais fatos demonstram que, não obstante serem maioria na população, as mulheres ainda encontram dificuldades no mercado de trabalho e na representação política, bem como no exercício de cargos gerenciais.

Foi somente pela Constituição de 1934 que a mulher teve sua participação na sociedade como ser atuante, quando legalmente passa a exercer o direito a voto (OLIVEIRA, MENEZES e SANT'ANNA, 2012). Apesar dos direitos conquistados nas relações sociais e na esfera de trabalho, bem como na melhoria em seus níveis de qualificação, as mulheres ainda ocupam posição de inferioridade em comparação aos trabalhadores homens, seja no valor da remuneração, seja na ocupação de postos de liderança. Quanto à remuneração, pesquisa da Catho demonstra que as mulheres recebem em média 23% a menos que os homens ao ocuparem o mesmo cargo. Nesse contexto, pesquisas tem sido realizadas no intuito de buscar as causas da posição desfavorável da mulher, bem como propor soluções que embasem políticas públicas visando minimizar tais diferenças.

Estudo realizado por Hryniewicz e Vianna (2018) buscou elencar os principais aspectos relacionados às mulheres ao ocuparem cargos de liderança. São elas: vestígios de preconceito, maternidade/mulheres sem filhos, aparência pessoal, resistência à liderança da mulher, problemas com estilo de liderança, demandas da vida familiar, divisão de tarefas na infância, pouco investimento em capital social, questão de opção, cobrança maior de desempenho, falta de ambição explícita e atribuição do sucesso a fatores externos.

Dentre os aspectos levantados pelo estudo de Hryniewicz e Vianna (2018), sobressai a resistência à liderança feminina. Para Eagly e Carli (2007), a discriminação contra as

mulheres tem por base as associações mentais feitas sobre mulheres, homens e líderes. Nas mulheres, traços como empatia e bondade se sobressaem, enquanto homens manifestam confiança, agressividade e autonomia (EAGLY, 2007).

Outro fator que chamou a atenção foram as demandas da vida familiar. Levantamento realizado pelo IBGE confirma que em todas as regiões do país, em todos os grupos etários pesquisados (de 14 a 60 anos ou mais) e nas raças branca e preta ou parda, as mulheres dedicam mais horas por dia aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos. Embora inserida no mercado de trabalho, com crescente escolarização e redução da taxa de fecundidade, os afazeres domésticos seguem recaindo sobre as mulheres e se tornando uma barreira em ascensão profissional.

O Senado Federal, ao lado da Câmara dos Deputados, compõe o Congresso Nacional brasileiro. Sua origem remonta os primeiros anos do Império no Brasil, sendo criado pela Constituição Imperial Brasileira de 1824. A instituição foi mantida pela primeira Constituição republicana, com a designação de Senado Federal. Sua existência configura a marca da Federação, em que se busca o equilíbrio entre suas unidades constituidoras. O nome remonta ao latim (*Senatus*), casa composta pelos anciões, chefes do patriciado, cujo papel era central no Império Romano. A importância dessa instituição na Antiguidade pode ser constatada pela sigla dos estandartes das legiões romanas, SQPR, cuja versão em português seria algo equivalente “O Senado e o Povo de Roma”, ou seja, o *Senatus* era o centro do poder formal. Na tradição republicana moderna, a ideia de que seja composto pelos mais experientes se mantém, pois, para se eleger senador, é necessário que o cidadão tenha completado 35 anos (fonte: <https://www12.senado.leg.br/hpsenado>).

Atualmente, o Senado Federal é composto por 81 senadores, enviados pelos 26 estados e pelo Distrito Federal, para mandatos de oito anos, e apresenta uma estrutura administrativa complexa, com orçamento anual (LOA 2020) de R\$ 4.593.081.147,00, equivalente ao de capitais como Manaus, Cuiabá e Campo Grande.

4. MÉTODO

A pesquisa realizada neste artigo tem caráter quantitativo. A pesquisa baseou-se em relatórios obtidos junto ao Senado Federal e mapeia a quantidade de servidores efetivos por gênero, bem como os ocupantes de funções comissionadas, por tipo de função e gênero. Também se aplicou questionário junto às servidoras efetivas ocupantes das funções comissionadas FC04 e FC05. O recorte no grupo de servidoras foi realizado com o intuito de abranger aquelas ocupantes das mais altas funções de liderança na organização, em virtude do maior grau de responsabilidade e consequente maior pressão ao exercer a função de líder. A FC04 corresponde aos cargos de Diretor de Secretaria e Secretário-Geral Adjunto. A FC05 corresponde aos cargos de Diretor-Geral e Secretário-Geral da Mesa. Para traçar o perfil das mulheres pesquisadas, levantou-se a idade, o estado civil e se possuem filhos. Tais elementos buscam identificar como a vida doméstica e os filhos influem na percepção das dificuldades encontradas no exercício de funções de liderança. Os demais elementos pesquisados buscam mapear as dificuldades encontradas, a igualdade de gênero no Senado Federal e as percepções acerca de ações afirmativas e exemplo de mulheres líderes.

As idades das entrevistadas variaram entre 31 a 50 anos, 71,4% são casadas/conviventes e 85,7% tem filhos. O questionário foi aplicado no período de 11 a 30/05/2021, por meio de e-mail enviado às 11 (onze) ocupantes das funções FC04 e FC05. Das 11 (onze), 07 (sete) responderam ao questionário, sendo garantido o anonimato das entrevistadas e a confidencialidade das respostas. Ressalta-se que o questionário se baseou nas considerações do estudo realizado por Hryniewicz e Vianna (2018), elencando os principais aspectos relacionados às mulheres ao ocuparem cargos de liderança, e não teve a validação de seus constructos.

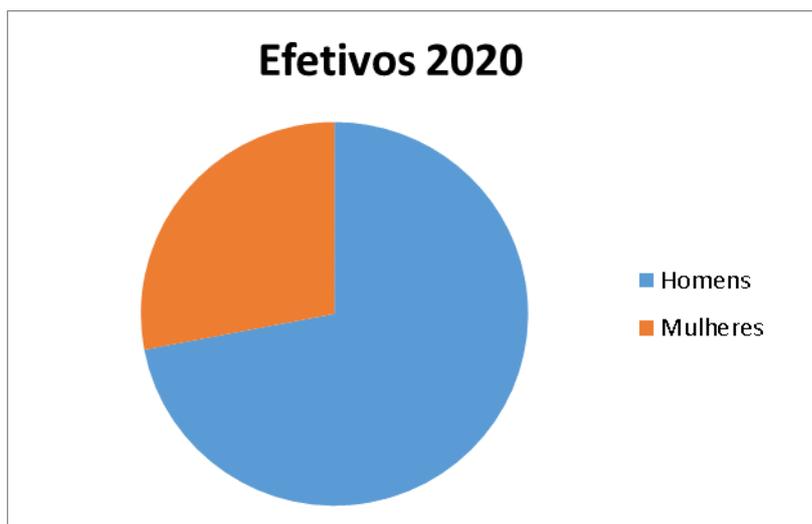
5. RESULTADOS

No Senado Federal, avaliou-se os dados dos servidores efetivos de 2014 a 2020. O período foi escolhido considerando a disponibilidade dos dados junto ao Senado Federal. Os dados obtidos referem-se ao quantitativo de servidores efetivos, bem como o exercício de funções comissionadas por gênero. Cabe ressaltar que a Função Comissionada 01 (FC01) corresponde à mais baixa na hierarquia administrativa, sendo a Função Comissionada 05 (FC 05) a mais alta, em número de duas, correspondendo aos cargos de Secretário-Geral da Mesa e Diretor-Geral. Cabe esclarecer que o Diretor-Geral é responsável pela gestão de toda a estrutura administrativa da organização, bem como é o ordenador de despesa, evidenciando sua importância e grau de responsabilidade.

Segue o quadro comparativo de servidores efetivos por gênero no Senado Federal:

		2014 (%)	2016 (%)	2018 (%)	2020 (%)
EFETIVOS	Homens	68	70	72	72
	Mulheres	32	30	28	28
FC	Homens	70	71	72	70
	Mulheres	30	29	28	30

A primeira característica que chama a atenção é o quantitativo de mulheres no exercício de cargos efetivos. Os homens representam a maioria dos servidores efetivos (aproximadamente 70%), taxa que se manteve ao longo dos anos analisados (2014 a 2020). Credita-se a manutenção dos percentuais ao fato de que o último concurso público para provimento de cargos no Senado Federal foi realizado em 2012.



Quanto aos detentores de funções comissionadas de modo geral, também se observa uma predominância do sexo masculino, proporcional ao quantitativo de cargos, como mostra o quadro abaixo:

		2014 (%)	2016 (%)	2018 (%)	2020 (%)
FC01	Homens	63	61	74	67
	Mulheres	37	39	26	35
FC02	Homens	69	70	68	66
	Mulheres	31	30	32	34
FC03	Homens	74	75	76	75
	Mulheres	26	25	24	25
FC04	Homens	86	88	69	71
	Mulheres	14	12	31	29
FC05	Homens	100	50	50	50
	Mulheres	0	50	50	50

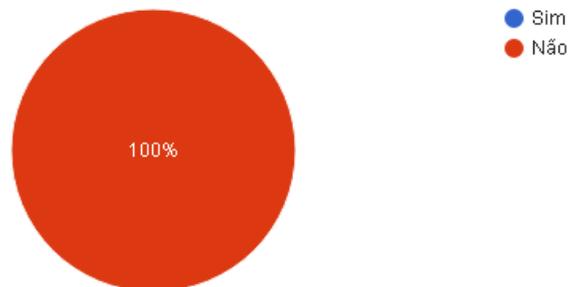
Quando se analisa o crescimento da participação feminina por tipo de função comissionada, nota-se um crescimento na função FC02, que representa a Chefia de Serviço, saltando de 31% em 2014 para 34% em 2020. Contudo, a função que mostrou crescimento mais expressivo representa o cargo de Diretor de Secretaria – FC04, o segundo mais alto na hierarquia organizacional do Senado Federal. Observa-se que em 2014 as mulheres ocupavam apenas 14% dessas funções. Em 2018 já eram 31% e em 2020 29%. O crescimento da participação feminina em postos chave da Casa Legislativa coincide com a gestão de uma mulher no cargo de Diretor-Geral, o que pode sugerir a importância do exemplo e da inspiração para que outras mulheres trilhem o mesmo caminho e aceitem o desafio de serem líderes em um universo majoritariamente masculino. Por isto, foi incluída no questionário junto às servidoras qual a percepção sobre influência desse fato no aumento do número de servidoras ocupando funções de liderança na Casa. Soma-se a este fato a percepção de que, sob a gestão de uma mulher na Diretoria-Geral, houve incremento das políticas de equidade na Casa, por meio de ações do Programa Pró-Equidade. O programa, criado em 2011, promove campanhas educativas dentro da instituição, de modo a combater o machismo na gestão de pessoal e na cultura organizacional. Além disso, em 2020 oficinas de mentoria em liderança para mulheres foram criadas, por meio do curso “Mentoria em Liderança para Servidora Públicas”, buscando capacitar servidoras para o exercício de funções de liderança e equilibrar o percentual entre homens e mulheres nesses cargos.

Ressalte-se que no que tange à FC05, a equidade entre os gêneros foi alcançada em 2015 e perdura até a presente data.

Quanto à análise baseada no questionário enviado a interpretação teve como base as barreiras encontradas por mulheres ao longo da carreira descritas por Eagly e Carli (2007) em seu trabalho sobre labirinto da liderança. As perguntas versaram sobre as dificuldades encontradas para alcançar o cargo de liderança, o preconceito de gênero no ambiente de trabalho, o grau de dificuldade em conciliar as atividades profissionais e domésticas, a igualdade de oportunidades na organização e a influência exercida pelo exemplo de uma mulher no cargo mais alto da hierarquia organizacional.

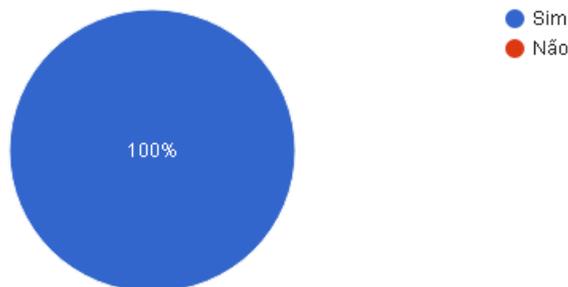
1. Você encontrou dificuldades para alcançar o cargo de liderança que ocupa neste momento?

7 respostas



4. Você acredita que o Senado Federal oferece oportunidades iguais a homens e mulheres em termos de ocupação de cargos de chefia e liderança?

7 respostas

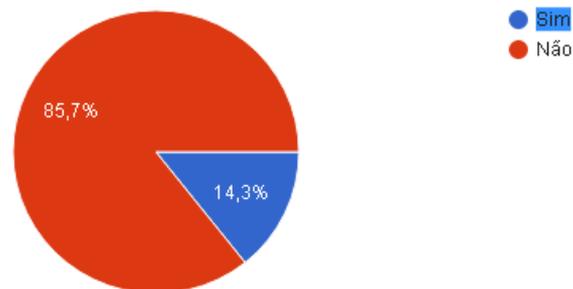


No quesito sobre as dificuldades encontradas para chegar ao cargo de liderança ocupado, 100% das entrevistadas relataram não encontrar qualquer dificuldade. Tal fato coaduna com o quesito em que são questionadas se o Senado Federal oferece oportunidades iguais a homens e mulheres em relação aos cargos de liderança, e cuja resposta “Não” correspondeu a 100%. Desse modo, infere-se que no Senado Federal as mulheres percebem

igualdade de oportunidades para ocupar funções de liderança, bem como não encontram dificuldades para acessar tais funções.

2. Você já sofreu discriminação/preconceito por ser mulher ao exercer o cargo atual de liderança?

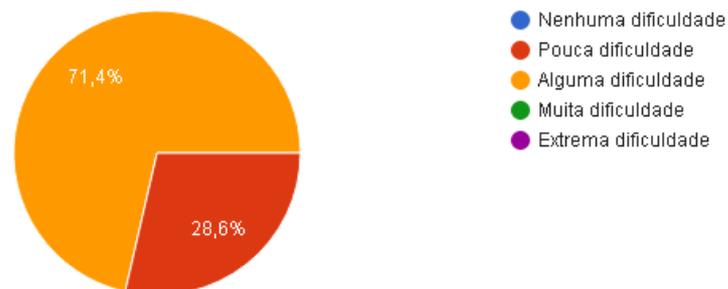
7 respostas



No quesito sobre discriminação ao exercer a função de liderança, 14,3% das entrevistadas relataram, ter sofrido algum tipo de discriminação. Desse modo, entende-se que as dificuldades surgem no exercício da liderança, e não no caminho até ela.

3. Qual o grau de dificuldade você encontra em conciliar as atividades profissionais e as domésticas/familiares?

7 respostas

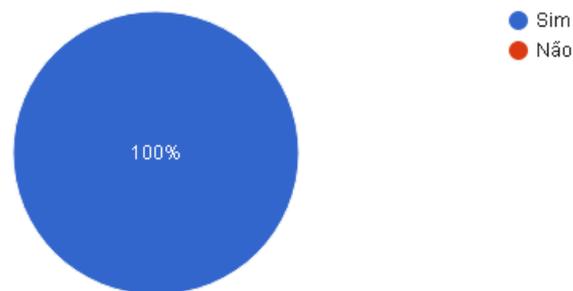


Quanto ao grau de dificuldade encontrado para conciliar as atividades profissionais e as domésticas/familiares, 71,4% relatou encontrar “alguma dificuldade” e 28,6% relatou encontrar “pouca dificuldade”. Desse modo, fica evidente que o exercício de funções de liderança cobra seu preço em relação às atividades familiares entre as mulheres, geralmente responsáveis majoritárias pela gestão da casa e educação dos filhos. Nota-se que nenhuma das entrevistadas afirmou não encontrar “nenhuma dificuldade”, confirmando as considerações

encontradas na literatura acerca do conflito existente entre ser uma profissional competente e estabelecer relações afetivas estáveis e maternidade.

5. Você acredita que ações afirmativas poderiam aumentar a participação feminina nos cargos de chefia e liderança no Senado Federal?

7 respostas

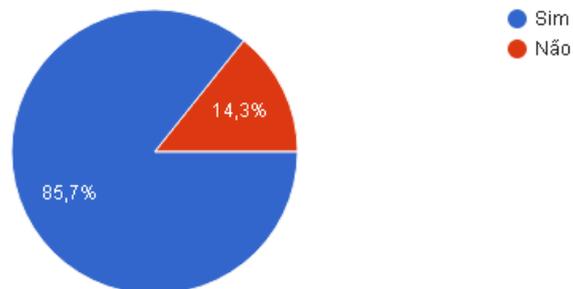


As ações afirmativas foram unanimidade entre as entrevistadas. Todas elas acreditam que a adoção de ações afirmativas pela organização poderia atenuar a diferença entre o quantitativo de homens e mulheres em cargos de liderança. No Brasil, a ação afirmativa mais contundente quanto à equidade de gênero é no âmbito eleitoral, onde a Lei nº 9.504 de 1997 prevê no parágrafo terceiro do artigo 10: “Do número de vagas resultante das regras previstas neste artigo, cada partido ou coligação preencherá o mínimo de 30% (trinta por cento) e o máximo de 70% (setenta por cento) para candidaturas de cada sexo”. Mesmo que a Lei não fale em reserva de vagas para mulheres, diante da realidade de baixa ocupação de cargos eleitorais proporcionais por mulheres, são essas as destinatárias dessa política.

Neste quesito, o levantamento realizado neste artigo contradiz o estudo de Hryniewicz e Vianna (2018), onde a maioria das entrevistadas se declarou contra as ações afirmativas, especificamente as cotas gerenciais. As entrevistadas mencionaram a meritocracia como única maneira correta de atingir um cargo executivo e o temor de que as mulheres se tornassem alvo de maior preconceito, tendo em vista que conseguiriam promoções de modo tecnicamente mais fácil.

6. Você acredita que o fato do cargo de Diretor-Geral do Senado Federal ser ocupado por uma mulher há 5 anos exerce influência no número crescente de mulheres ocupando esses postos na Casa?

7 respostas



Por fim, no quesito que indaga a percepção da influência da presença feminina no mais alto cargo da organização (junto ao de Secretário-Geral), 85,7% das entrevistadas afirmaram que o fato de uma mulher ocupar o cargo de Diretora-Geral, o mais alto da hierarquia organizacional (juntamente com o cargo de Secretário-Geral da Mesa) exerce influência sobre o aumento de mulheres nos cargos de liderança na Casa, desconstruindo a visão tradicional do líder associada ao sexo masculino (EAGLY, 2007).

6. DISCUSSÃO

Este artigo teve como objetivo estudar a atuação da mulher como líder e os obstáculos que enfrenta nessa jornada, por meio de informações colhidas na literatura sobre o tema e colhidas junto ao Senado Federal, comparando-as.

As pesquisas realizadas sobre o tema conformam os relatos da literatura quanto ao número inferior de mulheres exercendo cargos de liderança nas organizações, bem como os dados demográficos obtidos junto a pesquisas do IBGE. Verifica-se o aumento crescente da presença feminina em posições de liderança, demonstrando a evolução do papel da mulher e uma mudança de visão e valores da sociedade, como comprova a pesquisa junto ao Senado Federal, a qual, embora realizada em uma amostra reduzida, demonstra a ausência de dificuldades para que as mulheres atinjam posições de líder e a percepção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. O estudo também assevera a existência, ainda que reduzida, do preconceito em relação à mulher exercendo a liderança. Também ressalta as dificuldades em conciliar a carreira profissional e as atividades domésticas/familiares, confirmando que se encontra arraigada na sociedade, inclusive nas próprias mulheres, a ideia de que os cuidados com o lar cabem majoritariamente a elas, criando obstáculos ao exercício pleno de sua capacidade e dificultando sua ascensão profissional. A pesquisa também revela o entendimento da importância das ações afirmativas como forma de compensar o legado cultural de séculos de discriminação que as mulheres carregam, buscando tornar igualitárias as oportunidades entre homens e mulheres no exercício de funções de liderança e acelerando o processo que equilíbrio que vem caminhando, mas a passos lentos. A importância do exemplo também ficou patente, posto que a maioria das entrevistadas relata perceber como positiva a influência do cargo mais alto da hierarquia organizacional ser ocupado por uma mulher, servindo de inspiração e forma de incentivo às outras mulheres, bem como garantindo respeito e reconhecimento às mulheres pela sua competência e mérito. E aqui ressalta-se o mérito de que o destaque se faz não em uma área essencialmente feminina, nem por uma mulher empreendedora, mas em uma organização pública, com maioria de colaboradores homens e enfrentando a competição direta com eles.

7. CONCLUSÃO

Por fim, o trabalho trouxe informações relevantes junto ao cenário atual no Senado Federal, evidenciando a crescente mudança de visão da sociedade e o aumento do papel da mulher nas organizações, mas ainda mostrando a necessidade da implementação de políticas nas organizações que garantam às mulheres não só a oportunidade de ocupar cargos de liderança, mas de exercê-los sem preconceito ou discriminação e conciliando de forma satisfatória as atividades profissionais e familiares, assim como os homens o fazem. As informações levantadas podem ainda servir de embasamento para o incremento das políticas de equidade na organização.

Sugere-se, ainda, que novos estudos sejam realizados abordando a temática mulher/liderança, aprofundando as questões relativas ao tema e contribuindo no enfrentamento dos desafios que ainda relegam a mulher a um papel secundário no mercado de trabalho.

8. REFERÊNCIAS

BASS, Bernard. (2008) *The bass handbook of leadership*. 4. ed. New York: Free Press, .

BETIOL, M. I. S., & TONELLI, M. J. (1991). A mulher executiva e suas relações de Trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. (Vol.31, n. 4, pp. 17-33 out./dez). São Paulo.

BRUSCHINI, M. C. A. (2007) **Trabalho e Gênero no Brasil nos últimos dez anos**. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537572,.

COLLIER, Nardine; FISHWICK, Francis; FLOYD, Steven.(2004) Managerial involvement and perceptions of strategy process. **Long Range Planning**, v. 37, n. 1, p. 67-83.

DEGRAFF, D. S. e ANKER, R. (2004) Gênero, mercados de trabalho e o trabalho das mulheres. In: PINNELLI, A. (Org.) **Gênero nos estudos de população**. Demographicas, vol. 2. Campinas: ABEP..

EAGLY, A. (2007) Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. **Psychology of Women Quarterly**, v. 31, n. 1, p. 1-12.

EAGLY, A.; CARLI, L. (2007) Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 9, p. 62-71.

EAGLY, A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C., & VAN ENGEN, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. **Psychological Bulletin**, 129(4), 569–591.

HEILMAN, M. (2001) Description and prescription: how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. **Journal of Social Issues**, v. 57, n. 4, p. 657-674.

HELFAT, C. E., Harris, D., & WOLFSON, P. (2006). The pipeline to the top: women and men in the top executive ranks of u.s. corporations. **Academy of Management Perspectives**. November. Published Online: 1 Nov 2006 <https://doi.org/10.5465/amp.2006.23270306>

HRYNIEWICZ, L.G.C. & VIANNA, M.A. (2018) Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Caderno EBAPE.BR**, v.16, nº 3, Rio de Janeiro, Jul/Set.

IBGE. (2018) Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil – **Estudos e Pesquisas – Informação Demográfica e Socioeconômica**, nº 38, 2018.

LIMA, G. S., Lima, M. S., & TANURE, B. (2009) Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. **II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Curitiba – PR.

MONTEIRO, R., Agostinho, L. & DANIEL, F. (2015) Um Diagnóstico da Desigualdade de Gênero num Município em Portugal: estruturas e representações. **Revista Administração Pública** – Rio de Janeiro 49(2): 423-4726,,

NOGUEIRA, E. C. O. R.& KUBO, E. K. M. (2013) Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado** – GeSec.

OLIVEIRA, F. B.; MENEZES, M.; SANT'ANNA, A. S. (2012) Percepções sobre os valores das mulheres no mercado de trabalho. In: **CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD**, 17., 2012, Caracas. Anais... Caracas: CLAD.

TANURE, B. Carvalho Neto, A. M., & Andrade, J. (2007). Executivos: sucesso e (in)felicidade. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.

9. ANEXO

QUESTIONÁRIO

Este instrumento faz parte de pesquisa acadêmica da aluna Cassandra Santos Soares, orientada pela Professora Elizânia Gonçalves, vinculada ao MBA em Gestão de Pessoas do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (PPGA/UnB).

A finalidade deste instrumento é avaliar sua percepção quanto à participação feminina em cargos de chefia e liderança no Senado Federal.

O tempo estimado para responder o formulário é de aproximadamente 5 minutos e sua participação é voluntária, mas essencial para que se possa conhecer o perfil das mulheres ocupantes dos mais altos cargos da Casa, bem como estabelecer estratégias para que mais mulheres consigam alcançar este patamar.

Ao responder o questionário eletrônico, você manifesta concordância em participar, estando ciente que os dados da pesquisa são confidenciais, mantendo o sigilo dos dados individuais.

Colocamo-nos à disposição para eventuais esclarecimentos pelo e-mail cassandra@senado.leg.br.

Desde já agradecemos sua valiosa colaboração!

1. Você encontrou dificuldades para alcançar o cargo de liderança que ocupa neste momento? () Sim () Não

2. Você já sofreu discriminação/preconceito por ser mulher ao exercer o cargo atual de liderança? () Sim () Não

3. Qual o grau de dificuldade você encontra em conciliar as atividades profissionais e as domésticas/familiares?
() Nenhuma dificuldade
() Pouca dificuldade
() Alguma dificuldade
() Muita dificuldade
() Extrema dificuldade

4. Você acredita que o Senado Federal oferece oportunidades iguais a homens e mulheres em termos de ocupação de cargos de chefia e liderança? () Sim () Não

5. Você acredita que ações afirmativas poderiam aumentar a participação feminina nos cargos de chefia e liderança no Senado Federal? () Sim () Não

6. Você acredita que o fato do cargo de Diretora-Geral do Senado Federal ser ocupado por uma mulher há 5 anos exerce influência no número crescente de mulheres ocupando esses postos na Casa? () Sim () Não