Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

Ticiana Cançado Santana

Gestão Feminina e Tomada de Decisão em Órgãos da Administração Pública Federal.

Brasília – DF
2011

Ticiana Cançado Santana

Gestão Feminina e Tomada de Decisão em Órgãos da Administração Pública Federal.

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Suylan de Almeida Midlej e Silva

Brasília – DF

2011

Santana, Ticiana Cançado.
Gestão Feminina e Tomada de Decisão em órgãos da Administração Pública Federal – Brasília: Universidade de Brasília, 2011.
47 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.
Orientador: Prof. Msc. Suylan de Almeida Midlej, Departamento de Administração.

1. Gestão Feminina. 2. Tomada de Decisão. 3. Administração Pública Federal. I. Título.

Ticiana Cançado Santana

Gestão Feminina e Tomada de Decisão em Órgãos da Administração Pública Federal.

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Ticiana Cançado Santana

Doutora, Suylan de Almeida Midlej e Silva
Professora-Orientadora

Doutor, Alexandre Maduro de Abreu
Professor-Examinador

Doutora, Christiana Soares de Freitas
Professora-Examinadora

Brasília 23 de novembro de 2011

Dedico este trabalho aos meus pais, Edgard e Mirian, que sempre me apóiam em todos os momentos. Ao meu querido avô, Edgard, um grande amigo. E aos meus irmãos Lucas e Ludimila, que participam de todas as minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Às gestoras, participantes desta pesquisa, por disponibilizarem tempo e auxiliarem neste estudo, mesmo com seus inúmeros compromissos.

Aos meus pais, por me darem todo apoio emocional e material para que eu alcançasse esta conquista.

À minha família, por ser sempre tão presente e incentivadora.

À Professora Suylan Almeida Medlej e Silva, cuja orientação foi imprescindível para realização desta pesquisa.

À amiga Masra de Abreu de Andrade e pelas contribuições diretas a este trabalho.

Às amigas Flávia Milea, Izabel Cavalcante, Júlia Capute, Larissa Bites, Liana Blume, Priscilla Gama, Priscila Sabino por estarem sempre ao meu lado, nos momentos bons e ruins.

Às colegas de trabalho Daniela dos Santos Almeidas e Jacquelline Gonçalves pela ajuda e compreensão.

Aos professores do curso de Administração, pelos conhecimentos transmitidos em sala de aula que possibilitaram que eu me tornasse uma profissional.

“Autonomia só existe com a plena independência e a capacidade de tomar decisões livres.”

3ª Conferencia Nacional de Política para Mulheres

“Temos o direito de sermos iguais quando as diferenças nos inferiorizam e temos o direito de sermos diferentes quando as igualdades nos escravizam”

Boaventura de Souza Santos

RESUMO

Com a consolidação da entrada da mulher no mercado de trabalho, houve a conseqüente ocupação feminina de cargos de chefia antes prioritariamente masculinos. O presente trabalho tem como objetivo investigar se as mulheres ocupantes dos cargos de Chefia e Assessoramento (DAS) da Administração Pública Federal participam efetivamente da tomada de decisão nos Ministério da Saúde, Ministério da Educação, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação e Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Investiga, ainda, se houve aumento do número de mulheres na ocupação destes cargos, 2000 à 2010; identifica se há diferença no processo de tomada de decisão feminina entre os ministérios estudados; e caracteriza como ocorre esta tomada de decisão. A escolha destes órgãos se deu em função destes pertencerem à Administração Pública Federal e pelo fato de o Ministério da Saúde e o Ministério da Educação conterem funções prioritariamente femininas, enquanto os Ministérios da Ciência, Tecnologia e Inovação e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão são redutos de trabalho do sexo masculino. Participaram da pesquisa 12 mulheres, uma ocupante de DAS 5, uma ocupante de DAS 4 e uma Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) em cada um dos quatro Ministérios escolhidos. Foi utilizado método qualitativo por meio de entrevistas com roteiro semi estruturado, buscando identificar por tópicos a participação destas mulheres na tomada de decisão e o método quantitativo pelos dados secundários coletados mediante o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) e outros documentos de relevância para a pesquisa. Como resultado, a pesquisa aponta que as mulheres estão participando efetivamente da tomada de decisão nos órgãos estudados, mas a presença feminina ainda é muito inferior a dos homens nos cargos de chefia da Administração Pública Federal.

Palavras-chave: Gestão Feminina; tomada de decisão e Administração Pública Federal.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Rendimento Médio dos Trabalhadores: 16
Figura 2 – Perfil dos ocupantes de DAS de 2000-2010: 32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Qualificação (força de trabalho) dos Servidores Públicos Federais: 17
Tabela 2 – Porcentagem de Mulheres Ocupantes de DAS em Julho de 2011: 18
Tabela 3 – Perfil dos ocupantes de DAS de 2000-2004:.....29
Tabela 4 – Perfil dos ocupantes de DAS de 2005-2009:.....31
Tabela 5 – Perfil dos ocupantes de DAS de 2000-2010:.....31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e estudos Socioeconômicos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA – Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada

MCT- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

MEC – Ministério da Educação

MPOG – Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão

MS – Ministério da Saúde

PNAD – Pesquisa Nacional de Amostra Domiciliar

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
2 REFERENCIAL TEÓRICO 14
2.1 Mulher e o Mercado de Trabalho 14
2.2 Mulher na Administração Pública 16
2.3 Divisão Sexual do Trabalho 19
2.4 Tomada de Decisão e Empoderamento 21
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA 24
3.1 Instrumento de Pesquisa 25
3.2 Procedimento de Coleta e Análise de Dados 25
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 27
4.1 Perfil das Entrevistadas 28
4.2 Ocupação de DAS por Mulheres de 2000-2010 28
4.3 Aumento de Mulheres nos Cargos de Chefia 33
4.4 Tomada de Decisão 34
4.5 Caracterização da Tomada de Decisão 37
5 CONCLUSÕES E RECOMEDAÇÕES 41
REFERÊNCIAS 44
APÊNDICE 47
Apêndice A – Cronograma de Trabalho 34
Apêndice B – Roteiro de Entrevista 35
ANEXOS 34
Anexo A – Solicitação de Autorização de Entrevista 34

1 INTRODUÇÃO

A entrada das mulheres no mercado de trabalho acabou por colocar em evidência um tema que vem sendo amplamente discutido: a desigualdade entre os sexos. Em 1830, na França, deu-se início o movimento feminista que, segundo Teles (1993, p. 10), é um movimento político que condena a repressão de um grupo sobre o outro, apoiando uma mudança social. A partir deste movimento, surgiram reivindicações sociais e econômicas na busca de igualdade entre homens e mulheres.

Em 1970, houve uma expansão feminina no mundo do trabalho. As mulheres passam a ocupar uma parcela representativa deste mercado não só no Brasil, como em vários países industrializados. A desigualdade salarial, o desemprego, a informalidade e a discriminação sofrida pelas mulheres começam a ser colocados como problemas sociais. Mas ainda são inúmeras as dificuldades encontradas pelo sexo feminino no mercado de trabalho, como ressalta Probst e Ramos:

> É importante, no entanto, ressaltarmos que a inserção da mulher no mundo do trabalho vem sendo acompanhada, ao longo desses anos, por elevado grau de discriminação, não só no que tange à qualidade das ocupações que têm sido criadas tanto no setor formal como no informal do mercado de trabalho, mas principalmente no que se refere à desigualdade salarial entre homens e mulheres. (2004,p.2)

No Brasil, as mulheres ainda ocupam prioritariamente funções de serviço comunitário e social. O Sistema Estadual de Análise de Dados – SEADE (2006), mostra que são nestas áreas que elas encontram maior chance de ocupar funções gerenciais. Em cargos prioritariamente masculinos, como departamentos financeiros e comerciais, houve um aumento da participação feminina, mas os números ainda são muito desiguais.

Segundo Mourão e Galinkin (2007), apesar do setor privado também ter tido um expressivo aumento, sendo maior a partir de 1990, é no setor público que as mulheres encontram maiores oportunidades de ocupar cargos de chefia, assessoramento e gerência. Esta diferença, segundo a autora, explica-se pelo fato de o ingresso no setor público se dar por meio de concurso e pelos serviços

prestados pelo Estado serem em geral sociais, que culturalmente são funções femininas.

A Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (1998) fez uma pesquisa mostrando que quanto mais alto o cargo de gerência, menor é o número de representantes do sexo feminino. Isso demonstra que as mulheres ainda ocupam minoritariamente cargos ligados á tomada de decisão, sendo, no caso da Administração Pública Federal, os Cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) nos níveis 4, 5 e 6.

É notável que a presença da mulher no mercado de trabalho está se consolidando cada vez mais. Porém, a desigualdade de oportunidade entre os gêneros ainda é uma realidade.

> O fato de as mulheres constituírem agora quase a metade da força de trabalho é uma mudança muito importante. Ainda assim, a questão da desigualdade de sexo, de suas novas roupagens e de seus resquícios permanece. (MARUANI, 2008, p.50)

Ademais, não se pode negar que as diferenças de gênero diminuíram ao longo das últimas décadas no mercado de trabalho mas, segundo análise feita pela Fundação Carlos Chagas (2000), apesar das mulheres atingirem grau de escolaridade maior do que o dos homens, quando ocupam os mesmos cargos, recebem menores salários. Esta diferença aumenta entre as pessoas de maior grau de escolaridade.

No Serviço Público Federal, segundo dados do SIAPE (2011), as mulheres são 45,3% do total de trabalhadores. Em alguns Ministérios, como Cultura, Previdência e Assistência Social, Saúde, Turismo e Desenvolvimento Social e Combate à Fome já ultrapassam os homens em números, mas quando se trata de cargo de chefia, a presença feminina ainda é muito inferior, ocupando apenas 23% dos DAS 6. É relevante que estudos sejam feitos para demonstrar que o acesso ao poder e à tomada de decisão, mesmo dentro de órgão público, em que o ingresso é por meio de concurso público, as mulheres encontram dificuldades semelhantes às encontradas na área privada.

Desta forma, esta pesquisa pretende contribuir para os estudos relacionados à análise da tomada de decisão na Administração Pública Federal, importantes para

medir a participação qualitativa da mulher nesse processo e o seu empoderamento no mercado de trabalho.

. Segundo Mourão (2006), com os avanços numéricos na escolaridade e na inserção feminina no mercado de trabalho, sabe-se que houve aumento do número de mulheres ocupantes de cargos de direção de forma geral. No entanto, o estudo tem como problema de pesquisa averiguar, mais especificamente no setor público, em que medida as mulheres ocupantes destes cargos participam efetivamente dos processos decisórios das políticas públicas ou ações governamentais e de que maneira isto ocorre. Participar efetivamente para os fins desta pesquisa significa ser membro de equipes ou comissões que formulam políticas e programas do Governo Federal.

O objetivo geral deste estudo é investigar se as mulheres ocupantes de DAS 4, DAS 5 e Gestoras governamentais de carreira participam efetivamente da tomada de decisão nos Ministérios da Saúde (MS), Ministério da Educação (ME), Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) e Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).

Os objetivos específicos são:

- Analisar se houve aumento de mulheres ocupantes de DAS 4, DAS 5 e Gestoras governamentais de carreira de 2000 a 2010 na Administração Pública Federal.
- Identificar se há diferença na participação das mulheres ocupantes de DAS 4, DAS 5 e Gestoras governamentais de carreira na tomada de decisão entre os Ministérios da Saúde, Educação, Ciência e Tecnologia e Planejamento, Orçamento e Gestão.
- Caracterizar como ocorre esta tomada de decisão nos Ministérios da Saúde, Educação, Ciência e Tecnologia e Planejamento, Orçamento e Gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mulher e mercado de trabalho

Desde o início dos tempos, as mulheres foram colocadas na sociedade como um ser frágil e subordinada à supremacia masculina. Esta idéia perdurou por muito tempo. Mesmo no século XIX, com o desenvolvimento das cidades, a figura feminina de mãe, dona de casa e esposa não permitiam a sua saída para o mercado de trabalho.(RAMOS, 2009, p.14)

> Convém não esquecer que a emergência da família burguesa ao reforçar no imaginário a importância do amor familiar e do cuidado com o marido e com os filhos, redefine o papel feminino e ao mesmo tempo reserva para mulher novas e absorventes atividades no interior do espaço doméstico. Percebe-se o endosso desse papel por parte dos meios médicos, educativos e da imprensa na formulação de uma série de propostas que visam 'educar' a mulher para o seu papel de guardiã do lar e da família. (PRIORE, 2000, p.230).

A entrada da mulher no mercado de trabalho, que foi mais expressiva a partir de 1970, teve a influência de diversos fatores. Bruschini (200, p. 35) cita a redução do número de filhos por mulher, mais acentuada nas cidades do que no campo, como fator de liberação para o trabalho e para os estudos. O acesso às universidades traz melhores oportunidades de emprego. A mudança cultural e social do papel feminino na sociedade vem se modificando diante destas transformações. É cada vez mais evidente a formação de uma nova identidade feminina voltada para o trabalho. Em dez anos, de 1998 a 2008, a participação das mulheres no mercado de trabalho subiu de 42% para 47,2% e o número de mulheres de 20 a 24 que só trabalham e não realizam afazeres domésticos foi de 38,1% para 42,1% (IBGE, 2009).

Apesar de todas as conquistas, ainda há uma realidade de desigualdade salarial em relação aos homens, menores oportunidades de trabalho, barreiras de acesso a cargos de chefia. (BRUSCHINI, 1995, p.85).

A pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2009), demonstra que apesar dos avanços, as mulheres ainda estão muito distantes de atingir as taxas masculinas de atividades, sendo a dos homens 76,6% e a das mulheres 52,4%.Por outro lado, a pesquisa demonstrou um ligeiro aumento das

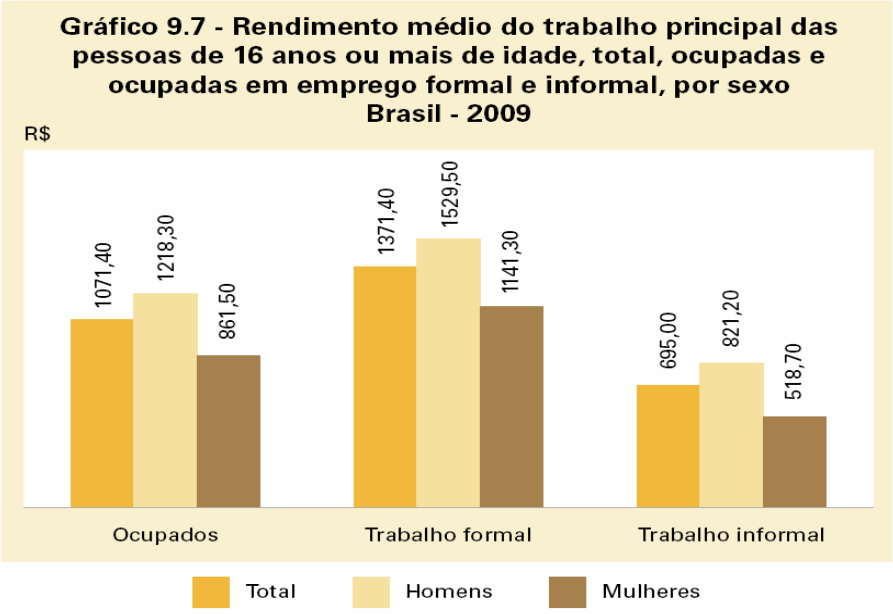
mulheres ocupantes de cargos de chefia, aumentando 0,4 pontos percentuais de 2004 para 2005.

Outro fator relevante demonstrado pelo IBGE (2009) é que, apesar dos avanços, as funções prioritariamente ocupadas por mulheres, ainda são as de serviço comunitário e social, 44,9% do sexo feminino, com doze anos ou mais de estudos, estão nestes setores. E ressalta que a presença feminina nos setores informais, onde há ampla jornada de trabalho e condições de direito precárias é elevada, com destaque para as empregadas domésticas que ocupam uma porção considerável desse setor. Segundo o IBGE, em 2009 existiam 136 mil meninas de 10 a 15 anos trabalhando como domésticas.

> Verifica-se que permanece a detecção de que há um longo caminho a percorrer para se chegar à igualdade entre os sexos, uma vez que as mulheres são maioria da população e predominam entre os desocupados, mas ainda são menos números que os homens na *população ocupada*: 44,4% ou 9,4 milhões de trabalhadores nas seis regiões metropolitanas investigadas pela Pesquisa Mensal de Emprego. Já o nível de rendimento das trabalhadoras com nível superior equivale a 60% do recebimento dos homens com a mesma escolaridade. Ainda assim, entra as trabalhadoras, 59,9% tinham 11 anos ou mais de estudo em janeiro de 2008, contra 51,9% dos homens. Por outro lado, enquanto o percentual de trabalhadoras com carteira assinada era de 37,8% entre os homens ela já atingia 48,6% em 2008 (IBGE, 2009,p 2)

Ainda segundo o IBGE, na área urbana, em 2008, a média de escolaridade das mulheres ocupadas foi de 9,2 anos, enquanto para os homens foi de 8,2. Mesmo assim, o sexo feminino com nível superior tem salário de R$ 2.291,00, enquanto masculino recebe 3.841,40. A diferença salarial aparece tanto no setor formal como no informal, de acordo com o gráfico abaixo:

Figura 1: Rendimento Médio do Trabalhador



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2009.

2.2 Mulher na Administração Pública

Na Administração Pública Federal, segundo os dados do Sistema Integrado de Recursos Humanos (Siape) de 2011, os homens ocupam 54,7% do total de servidores, contra 45,3% de mulheres. A maior disparidade encontra-se no Ministério da Justiça, onde o sexo masculino ocupa 79,8% da força de trabalho. Também nos Ministérios da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento, do Meio Ambiente, do Transporte e do Desenvolvimento Agrário essa diferença é expressiva: 73,3% contra 26,7%; 69,6% contra 30,4%; 69,4% contra 30,6%; e 67,5% contra 32,5%, respectivamente.

O Ministério com maior quantitativo feminino é o de Desenvolvimento e Combate à Fome, com 57,1% de trabalhadoras, e juntamente com os Ministérios da Saúde, da Previdência Social e Assistência Social, do Turismo e da Cultura são os locais em que as mulheres são maioria na Administração Pública Federal: 55,8% contra 44,2%; 55,3% contra 44,7%; 52,7% contra 47,3%; e 50,1% contra 49,9, respectivamente. No Ministério do Esporte, homens e mulheres possuem o mesmo número de funcionários. Conforme tabela abaixo:

Tabela 1 Qualitativo (força de trabalho) dos servidores Públicos Federais civis Ativos do Poder Executivo, por sexo, segundo os órgãos da administração - SIAPE

Órgão da Administração Pública Federal	Masculino		Feminino		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Presidência da República	5.078	65,1	2.721	34,9	7.799	100,0
Advocacia Geral da União	3,715	50,5	3.636	49,5	7.351	100,0
Agricultura, Pecuária e do Abastecimento	8.579	73,3	3.117	26,7	11.696	100,0
Cidades	327	57,9	238	42,1	565	100,0
Ciência e Tecnologia	4.683	65,1	2.509	34,9	7.192	100,0
Comunicações	1.556	66,3	792	33,7	2.348	100,0
Cultura	1.884	49,9	1.890	50,1	3.774	100,0
Defesa	16.207	59,7	10.945	40,3	27.152	100,0
Desenvolvimento Agrário	4.415	67,5	2.124	32,5	6.539	100,0
Desen. Social e Combate à fome	373	42,9	496	57,1	869	100,0
Desen., Ind. e Comércio Exterior	1.844	59,3	1.268	40,7	3.112	100,0
Educação	110.426	51,4	104.599	48,6	215.025	100,0
Esporte	170	50,0	170	50,0	340	100,0
Fazenda	20.383	57,6	14.997	42,4	35.380	100,0
Integração Nacional	2.075	67,8	985	32,2	3.060	100,0
Justiça	24.720	79,8	6.249	20,2	30.969	100,0
Meio Ambiente	6.946	69,6	3.027	30,4	9.973	100,0
Minas e Energia	2.206	65,8	1.147	34,2	3.353	100,0
Planejamento, Orçamento e Gestão	8.568	61,2	5.434	38,8	14.002	100,0
Pesca e Apicultura	362	59,8	243	40,2	605	100,0
Previdência e Assistência Social	17.694	44,7	21.863	55,3	39.557	100,0
Relações Rxteriores	2,301	61,7	1.426	38,3	3.727	100,0
Saúde	22.439	44,2	28.372	55,8	50.811	100,0
Trabalho e Empregos	4.752	52,9	4.223	47,1	8.975	100,0
Transporte	4.259	69,4	1.881	30,6	6.140	100,0
Turismo	210	47,3	234	52,7	444	100,0
Total	282.316	54,7	233.438	45,3	515.754	100,0

Fonte: Boletim Estatístico Pessoal (2011)

Quando se trata de cargos hierarquicamente superiores, a diferença entre os sexos é ainda maior, apesar da absorção da mulher neste setor ser mais equitativa.

> Cumpre observar que é na Administração Pública o *lócus* onde as mulheres disputam mais equilibradamente as chances de um postos de trabalho, uma vez que o Estado provê serviços tradicionalmente feito por mulheres no âmbito familiar, como previdência e assistência social, serviços médicos e para-médicos e a educação. Outro fator importante neste quadro é a atitude menos discriminatória do Estado nas contratações, já que o ingresso ocorre mediante concurso de provas e títulos. (MOURÃO, 2006, p. 33)

Mas mesmo a autora ressaltando que esse é o local em que as mulheres têm maior chance de ocuparem funções de chefia, a Administração Pública está longe de garantir a igualdade de oportunidade de ocupação nos cargos de maior grau de responsabilidade e comando em relação ao sexo masculino.

Mourão (2006) afirma que quanto maior o Cargo de Direção e Assessoramento (DAS) menor o número de mulheres nos postos de gerenciamento, ou seja, o número de mulheres nos postos de chefia é inversamente proporcional ao nível decisório associado ao cargo. Os DAS variam nos níveis de 1 a 6, sendo o primeiro o de menos responsabilidade e remuneração e o último maior nos dois quesitos.

Tabela 2: Porcentagem de mulheres ocupantes de DAS em julho de 2011

	% Mulheres	% Homens
DAS 3	45,7	54,3
DAS 4	37,2	62,8
DAS 5	27,2	72,8
DAS 6	23	77

Fonte: Boletim Estatístico Pessoal Ministério do Planejamento (2011)

Apesar das mulheres totalizarem aproximadamente duzentos e trinta e três mil servidoras, 45,3% do total de trabalhadores, a participação do sexo feminino nos DAS 4, 5 e 6 é pequena, ressaltando que isso ocorre em todo mercado de trabalho e se relaciona com a cultura de não participação feminina na decisão e na administração.

> Sugerem, ainda, que uma representação social em relação à posição social da mulher a coloca em uma posição subalterna, de submissão, de comandada, como tem acontecido com a maioria das trabalhadoras. Com relação as suas habilidades e competências para administrar, não há reconhecimento de que seja capaz de gerir no âmbito da coisa pública. (MOURÂO, 2006, p.34)

A ascensão profissional feminina se depara com barreiras enraizadas nas organizações, sendo que a mais tradicional, diz respeito a diferença de gênero e o preconceito das mulheres assumirem cargos de chefia, mas há ainda, a barreira funcional que se relaciona com a crença de que a mulher não está inteiramente

disponível para o trabalho. (BETIOL; TONELLI, 1991 apud GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002).

2.3 Divisão Sexual do Trabalho

Com o aparecimento do movimento feminista por volta de 1970, uma série de discussões de gênero veio à tona, a divisão sexual do trabalho foi umas delas. A mulher sempre esteve em uma condição de desigualdade em relação ao homem, tendo sua mão de obra não remunerada e invisível, em nome da “natureza” feminina. (HIRATA; KERGOT, 2007). A Divisão sexual do trabalho é colocada socialmente como um fato natural, intrínseco aos gêneros, estabelecendo o papel da mulher como cuidadora e do homem como trabalhador.

> A divisão sexual do trabalho é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos; mais do que isso, é um fator prioritário para a sobrevivência da relação social entre os sexos. Essa forma é modulada histórica e socialmente. Tem como características a designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, a apropriação pelos homens das funções com maior valor social adicionado (políticos, religiosos, militares etc.). (HIRATA; KERGOAT, 2007, p. 599)

Para Scott (1995), o gênero baseia-se em duas condições: é um elemento constitutivo de relações sociais baseadas em diferenças percebidas entre os sexos e é uma forma primária de dar significado as relações de poder. Logo, as mudanças da configuração social dependem das mudanças na estrutura de poder.

A partir desta construção social, o gênero deixa de ser visto como determinismo biológico que estabelece papéis femininos e masculinos, bem delimitados, dentro da sociedade. O autor ressalta que a criação social de papeis femininos e masculinos é uma forma exclusivamente social dos papeis subjetivos masculinos e femininos, sendo o gênero apenas baseado no corpo sexuado.

Scott na busca de romper com as “verdades estabelecidas” que foram historicamente construídas, afirma que gênero tem quatro elementos relacionados entre si: o primeiro relaciona-se a simbologia geralmente contraditória, como a Virgem Maria, que virgem e pura, concebeu Jesus. O segundo são conceitos normativos que dão significado aos símbolos, como a religião e as doutrinas

científicas e jurídicas. O terceiro refere-se as instituições e organizações, incluindo a estrutura familiar, o mercado de trabalho e o sistema político. E o último elemento é constituído pela identidade subjetiva, ocorrendo a reprodução do que é visto como verdade. Esses conceitos, para a autora, não podem ser vistos de maneira isolada, pois estão fortemente ligados entre si. Neles está inserido o conceito existente e historicamente construído da divisão sexual do trabalho.

A autora afirma ainda que gênero é a maneira pelo qual o poder é articulado. E coloca a política como um meio de análise histórica do gênero, pois por meio dele o poder tem sido legitimado e ao mesmo tempo criticado, dando ênfase na oposição entre os sexos. Afirma ainda que "gênero deve ser redefinido e reestruturado em conjunção com uma visão igualdade política e social" (SCOTT, 1995, p.93).

As relações de poder da divisão sexual do trabalho derivam-se da relação hierarquicamente construída entre homens e mulheres.

> As formas sociais "casal" ou "família" tal como podemos observar em nossas sociedades são de um uma só vez expressão das relações sociais de sexos configurados por um sistema patriarcal, e ao mesmo tempo elas são consideradas como espaços de interação social que vão eles mesmos recriar o social e dinamizar parcialmente o processo de como se tornar sexuado o social. (KERGOAT, 2009, p. 5)

A partir dessas concepções, a inserção feminina no mercado de trabalho é vista como secundária, impactando na organização do mercado de trabalho e consequentemente o seu acesso ao poder.

> As imagens das mulheres como cuidadoras e como força de trabalho secundária também possuem um substantivo simbólico e que alimenta e reproduz uma desigual distribuição do poder. O sexismo ainda presente na sociedade brasileira, que define todo conjunto de normas de organização e hierarquização de comportamentos, habilidades e lugares sociais, privilegia aspectos tradicionalmente associados à masculinidade em detrimento de características tradicionalmente associados à feminilidade. (VASCONCELOS, 2009, p.37)

A autora afirma ainda que há uma valorização do trabalho produtivo em relação ao trabalho reprodutivo, e estabelece uma idéia de trabalho integral, ou seja, estar totalmente disponível ao mercado de trabalho. Acrescenta que a compreensão da reprodução social é colocada como responsabilidade da mulher e não da sociedade.

> “Essa compreensão afeta a definição de prioridades e temas das políticas públicas , resultando em uma não abordagem das questões de cuidado e no conseqüente déficit de serviços públicos dedicados à cobertura dessas tarefa.”(VASCONCELOS, 2009, p.37)

A partir destas condições, as mulheres acabam por ocupar empregos mais precários, sendo, segundo A Pesquisa Nacional por Amostra Domiciliar (PNAD, 2009), 41,1% das ocupações femininas nesses serviços, enquanto a ocupação dos homens exercendo esses tipos de trabalho está em 25%. A pesquisa mostra ainda, que o rendimento médio das mulheres é de R$ 758,47, enquanto o dos homens é de R$ 1.154,61. Esses dados refletem a concepção histórica e socialmente aceita da diferença entre os gêneros, concepção está que sobrecarrega a mulher com a dupla jornada e a coloca em situação de desvantagem no mercado de trabalho.

2.4 Tomada de Decisão e Empoderamento

A pesquisa em questão visa analisar a participação ativa das mulheres na tomada de decisão, enquanto membros das equipes, nos programas da Administração Pública Federal nos Ministérios da Saúde, da Educação, da Ciência e Tecnologia e do Planejamento, Orçamento e Gestão. Para tanto, é necessário abordar os conceitos de tomada de decisão e empoderamento.

O conceito de decisão no Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa (1976, p.535) é “1. Ação ou efeito de decidir ou decidir-se; determinação, resolução. 2. Coragem, intrepidez. 3. Resolução ou sentença após discussão ou exame prévio.”

Para Testa (2010, p.19), “o processo decisório consiste em uma análise minuciosa das variáveis do ambiente cujo objetivo envolve escolher a melhor alternativa de ações para resolução de um determinado problema ou exploração de uma oportunidade.”

O processo de Tomada de Decisão para Gomes (2007, p. 1) é “o processo que leva - direta ou indiretamente – à escolha de, ao menos, uma dentre diferentes alternativas, todas estas candidatas a resolver determinado problema.”

A tomada de decisão dentro das organizações é amparada pelo envolvimento de pessoas e o trabalho em equipe.

> A tomada de decisão que envolve um número de pessoas tende a resultados mais qualificadores, aumentando o conhecimento da situação de decisão, amenizando, pela agregação de informações e conhecimento, as distorções da visão individualizada. (ANGELONI, 2003, p. 20).

A qualidade da decisão está relacionada a fatores como: racionalidade, critérios econômicos, dados e fatos, experiências, visão de futuro, consenso e legalidade. (Costa Neto, 2007). Para Hammond, Keeney e Raiffa (2004), a decisão inteligente baseia-se em oito critérios: problema, objetivos, alternativas, conseqüências, trocas, incertezas, intolerância a riscos e decisões interligadas. Segundo os autores, o problema deve ser formulado de maneira criteriosa, evitando os vieses para que ele seja claro e de amplo entendimento. Os objetivos necessitam guiar o processo de decisão e os conceitos necessários para atingi-los. As alternativas envolvem a gama de ações a se escolher. As conseqüências trazem uma análise das alternativas e sua viabilidade para o atendimento dos objetivos para a tomada de decisão. É importante que ocorra a troca de informação entre as diversas alternativas na busca de aprimorá-las. As incertezas devem ser medidas e esclarecidas para avaliação de seus impactos. É necessário considerar a tolerância ao risco, verificando a predisposição ou não a ele. As decisões são influenciadas em menor ou maior grau a outras decisões tanto passadas como futuras.

O conceito de empoderamento relaciona-se com o de decisão, estando a tomada de decisão subordinada ao poder atribuído ao indivíduo pelo cargo que ele ocupa.

> A definição de empoderamento é próxima da noção de autonomia, pois se refere à capacidade de os indivíduos e grupos poderem decidir sobre as questões que lhes dizem respeito, escolher, enfim entre cursos de ação alternativos em múltiplas esferas – política, econômica, cultural, psicológica, entre outras. Desse modo, trata-se de um atributo, mas também de um processo pelo qual se aufere poder e liberdades negativas e positivas. Pode-se, então, pensar o empoderamento como resultante de processos políticos no âmbito dos indivíduos e grupos. (HOROCHOVSKI; MEIRELLES, 2007, p. 486)

Os autores Horochovski e Meirelles (2007, p. 486), apudPerkins e Zimmerman (1995, p. 1), conceituam o empoderamento como “um construto que liga forças e competências individuais, sistemas naturais de ajuda e comportamentos proativos com políticas e mudanças sociais.”

“Numa perspectiva emancipatória, empoderar é o processo pelo qual indivíduos, organizações e comunidades angariam recursos que lhes permitam ter

voz, visibilidade, influência e capacidade de ação e decisão.” (HOROCHOVSKI; MEIRELLES, 2007, p. 486)

Segundo os autores, o acesso a estes recursos na maioria dos casos não é automática e são necessárias ações para que sejam alcançados. Os indivíduos que culturalmente não têm acesso ao poder e que muitas vezes estão em desvantagem, dificilmente obtiveram os referidos recursos espontaneamente, necessitam, em diversos casos, que haja interferência e incentivos que possibilitem esta ascensão.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este estudo baseou-se em uma pesquisa descritiva, que tem por objetivo estudar as características de um grupo, descrevendo, verificando ou analisando as relações entre as variáveis. Segundo Mattar (1999, p. 45), "responderá a questões como: quem, o quê, quando e onde.” Para tanto, foi realizada pesquisa quantitativa, com levantamento de dados secundários a partir do banco de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE); e pesquisa qualitativa por meio de entrevistas semi estruturadas.

Participaram deste estudo doze mulheres ocupantes de cargos gerenciais no topo da carreira da Administração Pública Federal e gestoras governamentais de carreira. Todas são servidoras públicas, com cargos denominados DAS 4, DAS 5 e Gestoras Governamentais. Não foram selecionadas ocupantes de DAS 6, porque a presença feminina nestes cargos ainda é muito baixa, não havendo a presença de mulheres em todos os ministérios. Cabe ressaltar que os DAS são cargos comissionados, considerados de ”confiança” e podem ser ocupados tanto por servidores públicos do próprio órgão, como por servidores transferidos de outros órgãos da Administração Pública ou, ainda, por pessoas de fora do serviço público. O grau de importância do DAS é relacionada com a numeração de 1 a 6, sendo a primeira o menor e o último o de maior grau de importância e responsabilidade.O Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG, mais conhecido como Gestor Governamental, ingressam nos órgãos e entidades por aprovação em concurso público e no curso de formação.

Para este estudo foram escolhidas uma mulher ocupante de DAS 4, uma de DAS 5 e uma Gestora Governamental de cada ministério selecionado, são eles: Ministério da Saúde, Ministério da Educação, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação. Foram escolhidos projetos semelhantes nos diferentes ministérios.

Os Ministérios foram escolhidos pelo percentual da ocupação feminina, sendo no Ministério da Saúde e no Ministério da Educação, 55,8% e 48,6%, respectivamente e no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação e no Ministério

do Planejamento, Orçamento e Gestão, 34,9% e 38,8%, respectivamente. Outro fator que motivou as escolhas foram os dados do IBGE (2009) e afirmações de autores utilizados no levantamento teórico que demonstram que as mulheres ocupam posições de chefias predominantemente em cargos sociais, como saúde e educação, em contrapartida, ocupam menores números funções gerenciais em profissões ligadas a tecnologia e economia.

A seleção das mulheres gerentes foi feita por análise de dados da Secretaria de Recursos Humanos e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, órgão gestor do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE)

3.1 Instrumentos de pesquisa

As participantes foram entrevistadas por meio de um roteiro semiestruturado e previamente elaborado buscando identificar por meio de tópicos a participação destas mulheres na tomada de decisão nos projetos em que participaram. A dificuldade de acesso a cargos prioritariamente masculinos, a maneira com que elas se colocam dentro das equipes e como enxergam sua participação na decisão dos projetos foram algumas das questões abordadas neste roteiro.

Foram coletados dados secundários mediante Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) do Ministério do Planejamento e outros documentos de relevância para a pesquisa. A pesquisa documental se baseou também em levantamento quantitativo do número de servidores lotados nos órgãos da Administração Pública Federal, buscou averiguar a quantidade de cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) e o percentual de ocupação entre mulheres e homens.

3.2 Procedimentos de coleta e de análise de dados

As entrevistas foram gravadas em aparelho de áudio e realizadas entre os meses de outubro e novembro de 2011. As gestoras foram entrevistadas nos

respectivos locais de trabalho, em horários escolhidos pelas próprias, segundo sua conveniência. Foi feito contato prévio com cada gestora participante para a obtenção de autorização formal.

A análise do conteúdo das entrevisatas foi realizada com o objetivo de atribuir sentido ao discurso, a partir de algumas categorias, como: Gerenciamento feminino, relações de poder, dificuldades encontradas no alcance dos cargos, buscando informações que respondessem sobre a participação efetiva da mulher na tomada de decisão nestes ministérios e de que maneira esta participação ocorre. As categorias foram organizadas por frequência de respostas das entrevistadas, contemplando os objetivos específicos da pesquisa.

A análise de dados secundários, coletados no IBGE e no SIAPE, foi por meio de análise quantitativa, com o levantamento do percentual de DAS ocupados por homens e mulheres na Administração Pública Federal, entre os anos 2000 e 2010. E posteriormente, a relação entre as variáveis secundárias e as qualitativas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados das entrevistas realizadas nos órgãos estudados e do levantamento de dados secundários coletados no IBGE e SIAPE, bem como analise de outros documentos relevantes.

Ressalto que o objetivo deste estudo foi investigar se as mulheres dos Ministérios da Saúde, Ministério da Educação, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação e Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão participam ativamente da Tomada de decisão. Para tanto foram realizadas entrevistas, a partir de um roteiro pré-estruturado, com 12 mulheres, DAS 4, DAS 5 e Gestoras Públicas de Carreira nos Ministérios citados. Esse tipo de entrevista possibilita uma relação entre as várias informações coletadas. Segundo Duarte, "uma vantagem desse modelo é permitir criar uma estrutura para comparação de respostas e articulação de resultados, auxiliando na sistematização das informações fornecidas por diferentes informantes." (2006, p. 64)

Para facilitar a apresentação e a discussão dos resultados, este capítulo será dividido em categorias a partir das várias informações coletadas nas entrevistas e nos dados secundários. Serão apresentados os perfis das entrevistadas, com dados como tempo de serviço público e função ocupada; posteriormente serão abordadas as categorias. A primeira parte apresenta os dados quantitativos coletados no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE entre os anos de 2000 e 2010. A categoria posterior aborda a percepção das participantes sobre o aumento de mulheres nos cargos de chefia e nas comissões, entre 2000 e 2010. O terceiro ponto discute a participação destas mulheres na tomada de decisão e a diferença entre os ministérios estudados. E a última categoria busca caracterizar o processo decisório.

4.1 Perfil das entrevistadas

As mulheres entrevistadas têm idade entre 25 e 70 anos, o tempo de serviço público variou de 2,5 a mais de 30 anos. No cargo ocupado, variou de 10 meses a 8 anos, com exceção de duas; todas as outras já haviam tido experiência com cargos de chefia. Das 12 entrevistadas, apenas uma não é servidora com vínculo. Há, ainda, uma servidora aposentada que foi chamada para ocupar um DAS.Todas elas têm curso superior e a maioria tem doutorado na área de atuação dentro do ministério.

Das entrevistadas, quatro são Gestoras Governamentais, estas servidoras possuem vínculo com o Ministério do Planejamento e são lotadas nos órgãos de acordo com critérios preestabelecidos. Logo, com exceção da Gestora lotada no MP, nenhuma é inicialmente do órgão. Das quatro gestoras entrevistadas, 3 têm DAS 4, sendo que dois deles são de assessoria e não de chefia..

Das quatro DAS 4 entrevistadas, uma delas não têm vinculo, uma é aposentada e foi chamada para ocupar o cargo novamente, outra foi exonerada recentemente do cargo que ocupou por 8 anos, mas continua no órgão por ser do quadro e a outra foi requisitada de outro órgão da Administração Federal.

Das DAS 5, duas são servidoras do órgão e ocupam cargo de direção. Uma foi requisitada de outro órgão federal e a outra, o órgão que ela era pertencente foi absorvido pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, onde ela está lotada atualmente.

4.2 Ocupação de DAS por mulheres de 2000-2010

Os dados do SIAPE, presentes no Boletim Estatístico do Ministério do Planejamento, dos meses de dezembro dos anos de 2000 – 2010, demonstram que houve um aumento do número de mulheres ocupantes dos DAS 4, 5, 6 ao longo destes anos. A maior concentração percentual de servidores está no DAS 1, que possui a menor remuneração. Atualmente existem 7.128 cargos de DAS 1,

6.034 de DAS 2, 4.133 de DAS 3, 3.347 de DAS 4, 1.035 de DAS 5 e 210 de DAS 6.

A tabela abaixo mostra que, no ano de 2000, as mulheres ocupavam 33,2% dos DAS 4, 18,8% dos DAS 5 e 14,1% dos DAS 6. Em contrapartida, no DAS 1 ocupam 48,9% e no DAS 2 40,9%, mas até no menor cargo de chefia dentro da esfera pública, as mulheres ainda são minoria. Logo, mesmo ocupando novos espaços em funções anteriormente executadas pelo sexo masculino, as mulheres ainda são submetidas à desigualdade sexual existente em todos os níveis do mercado de trabalho (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004)

Tabela 3 – Perfil dos ocupantes de DAS, por ano, segundo o sexo em % - SIAPE

	2000		2001		2002		2003		2004	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
DAS – 1	51,1	48,9	50,8	49,2	50	50	52,9	47,1	52,2	47,8
DAS – 2	59,1	40,9	57,7	42,3	56,7	43,3	54,1	45,9	53,9	46,1
DAS – 3	60,1	39,9	58,7	41,3	59,6	40,4	57,8	42,2	55,5	44,5
DAS – 4	66,8	33,2	66,5	33,5	64,1	35,9	63,9	36,1	63,8	36,2
DAS – 5	81,2	18,8	78,4	21,6	77.8	22,2	78,8	21,2	77,7	22,3
DAS –6	85,9	14,1	84,2	15,8	81,8	18,2	81,3	18,7	83,3	16,7
Total	58,1	41,9	57,3	42,7	56,6	43,4	57	43	56,6	43,7

Fonte: Boletim Estatístico Pessoal (2001-2005)

Em dezembro de 2001, percebe-se um pequeno aumento do número de chefes mulheres, passando de 41,9% do total de DAS para 42,7%. Além disto, houve aumento em todas os níveis de cargos de direção, mas foram nos DAS 5 e 6, que tiveram os melhores resultados, passando de 18,8% para 21,6% no DAS 5 e de 14,1 para 15,8% no DAS 6.

Em 2002, as mulheres se igualaram ao sexo masculino na ocupação de DAS 1, mas este cenário não se manteve. No ano seguinte, os homens passaram a ocupar 52,9% destes cargos. Em contrapartida, em 2003, as mulheres ocupavam 18,7% dos DAS 6, enquanto no ano anterior a ocupação era de 15,8%. Ou seja, mesmo as mulheres perdendo ocupação de DAS1, não diminuíram sua participação no total dos cargos de chefia, ao contrário, a participação continuou aumentando, sendo de 43,4% em 2002 e de 43,7% em 2004.

Os dados encontrados demonstram que o que ocorre no serviço público se aproxima ao que ocorre na área privada. Segundo Pinto, isso deve-se ao fato do acesso aos cargos não ocorrer por meio de concurso público, e sim por concorrência interna ou indicação, sendo a ascensão dos homens aos cargos de chefia ainda é muito superior a das mulheres. (2011)

Em 2001, foi publicado um estudo no Caderno de Pesquisa em Administração medindo a presença de mulheres em cargos de alta e média administração de um banco, em um determinado departamento. O resultado encontrado foi que de 3.580 funcionários, sendo 2.031 (57%) eram homens e 1549 (43%) eram mulheres. O número de mulheres comissionadas foi de 796 (51%) e de homens 1.314 (65%). (RESZECKI, 2001). Ou seja, o número de homens em cargos de chefia eram aproximadamente 40% superior ao de mulheres. Um pouco inferior a participação feminina no serviço público.

A pesquisa realizada por Bruschini; Puppin (2004), sobre o trabalho de mulheres executivas no final do século XX, corrobora com esta desigualdade, informando que, no ano 2000, aproximadamente 24% dos cargos de diretoria, cargos associados a alto poder de decisão, no setor formal, eram ocupados pelo sexo feminino. Demonstra ainda, que a maior concentração destes cargos estão nas áreas sociais, culturais e de saúde. A autora ressalta o fato de as mulheres ocupantes destes cargos serem mais jovens e com maior nível de escolaridade em relação aos homens. Logo, pode-se inferir que o perfil feminino na área pública e privada é muito semelhante, tanto na ocupação de cargos, como nas áreas de atuação.

Nos anos de 2005 a 2009, a participação das mulheres em Cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) diminuiu, passando de 44% para 42,8%. Estes números se devem principalmente aos DAS 1, em que a ocupação masculina passou de 52,7% em 2005 para 54,8% em 2009. É importante ressaltar que são nesses DAS que se concentram o maior número de servidores, 32,6% do total. Além disso, houve uma queda da participação das mulheres nos DAS 2 e 3, passando o primeiro de 46,8% para 45,5%, e o segundo de 45,9% para 45,4%.

Tabela 4 – Perfil dos ocupantes de DAS, por ano, segundo o sexo em % - SIAPE

	2005		2006		2007		2008		2009	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
DAS – 1	52,7	47,3	53,2	46,8	54,5	45,5	54,6	45,4	54,8	45,2
DAS – 2	53,2	46,8	54,0	46,0	54,2	45,8	55	45	54,5	45,5
DAS – 3	54,1	45,9	53,4	46,6	54,4	45,6	54,4	45,6	54,6	45,4
DAS – 4	63,3	36,7	62,1	37,9	61,8	38,2	63,0	37,0	62,6	37,4
DAS – 5	74,4	22,6	76,2	23,8	76,9	23,1	77,2	22,8	76,4	23,6
DAS –6	85,5	14,4	81,9	18,1	80,1	19,9	80,7	19,3	78,8	21,2
Total	56	44	56,1	43,9	56,8	43,2	57	43	57,1	42,8

Fonte: Boletim Estatístico Pessoal (2005-2009)

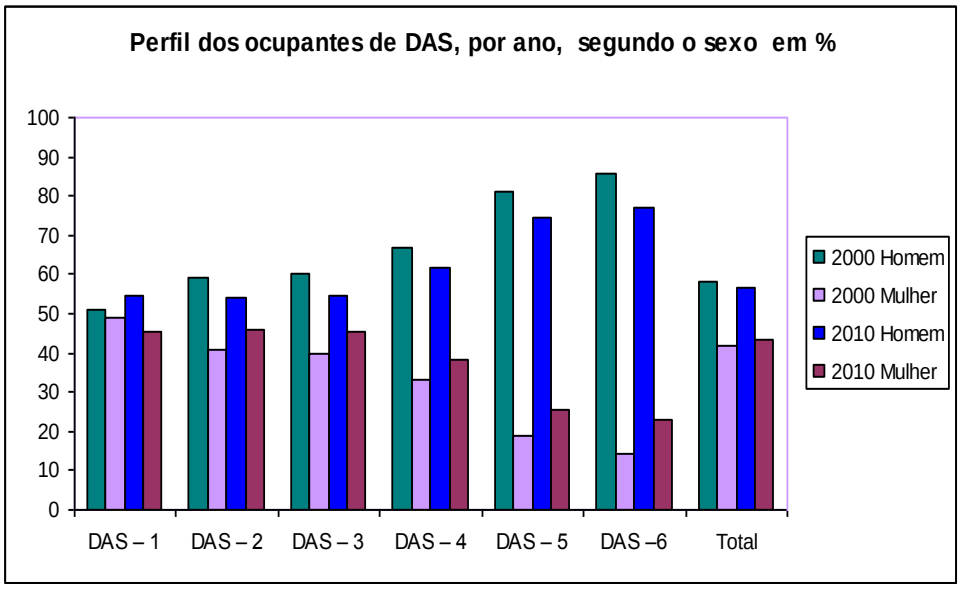
Nos DAS 4, 5 e 6, apesar de algumas oscilações, as mulheres tiveram aumento entre os anos citados na tabela acima. O cargo de chefia que teve maior aumento foi o DAS 6, que passou de 14,4% em 2005 para 21,2% em 2009, mostrando que apesar das mulheres ainda serem minorias nesses cargos, é crescente a participação feminina nas funções associadas à maior poder de decisão.

Tabela 5 – Perfil dos ocupantes de DAS, por ano, segundo o sexo em % - SIAPE

	2000		2010	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher
DAS – 1	51,1	48,9	54,6	45,4
DAS – 2	59,1	40,9	54,3	45,7
DAS – 3	60,1	39,9	54,6	45,4
DAS – 4	66,8	33,2	61,9	38,1
DAS – 5	81,2	18,8	74,4	25,6
DAS –6	85,9	14,1	77	23
Total	**58,1**	**41,9**	**56,8**	**43,2**

Fonte: Boletim Estatístico Pessoal (2000 e 2010)

Figura 2: Perfil dos ocupantes de DAS, por ano, segundo sexo em %. ‘



Fonte: Boletim Estatístico Pessoal (2000 e 2010)

Nos últimos dez anos (2000 à 2010) houve aumento da participação feminina nos DAS 4, 5 e 6. Sendo o DAS 6 aquele com maior percentual, passando de 14,1% para 23%, o que mostra uma significativa entrada das mulheres nos cargos de decisão dos ministérios, em contrapartida a queda de aproximadamente 8% dos homens associados a esses cargos. Houve aumento, ainda, nos DAS 2 e 3, que apesar de menor poder de decisão, demonstram crescimento do acesso feminino aos cargos de chefia.

Mas, apesar das conquistas, o que se percebe é um número muito inferior de mulheres relacionado a altos cargos, ou seja, apesar delas serem 45,3% do total de servidoras, ocupam apenas 23% dos DAS 6 (SIAPE, 2011), corroborando com a idéia de que as relações desiguais também se apresentam nas organizações públicas, mesmo com a obediência a legislação, ingresso por concurso público, mesma remuneração e mesmos requisitos de acesso a cargos. Mas estas características não impedem que as mulheres encontrem obstáculos invisíveis no acesso a cargos de chefia (BOURDIEU, 2008). Ou seja, há uma repetição do que ocorre no serviço privado.

> Para o caso brasileiro, por exemplo, ainda que as mulheres tenham provocado uma feminilização do mercado de trabalho, espaços relacionados ao exercício do poder e da decisão seguem protegidos por barreiras sexistas (e também racistas). Assim, quando se trata de analisar a participação política das mulheres, os dados ainda revelam uma baixa presença feminina, seja na política institucional eletiva, seja nos cargos de direção da iniciativa privada ou das organizações de trabalhadores e empregadores. (PINHEIRO; BRANCO, 2009, p. 56)

Outra questão que se apresentou diz respeito à ocupação masculina ter aumentado no DAS 1, cargo de menor poder de decisão, enquanto diminuiu em todos os outros níveis. Estaria essa questão associada à perda na ocupação de outros cargos? Ou ao aumento da escolaridade feminina? Estariam as mulheres chefiando uma quantidade maior de homens? Essas questões surgiram no decorrer da pesquisa.

4.3 Aumento de Mulheres nos cargos de chefia

Dez mulheres informaram que, na percepção delas, havia tido aumento da ocupação feminina em DAS 4, 5 e 6, de 2000 a 2010, mas ressaltam que isso não ocorre de maneira abrupta.

A Gestora Governamental e Coordenadora-Geral de Programas e Projetos em Economia da saúde, Fabíola Viera, coloca que houve crescimento, mas a participação em algumas instâncias ainda é pequena. “Em alguns eventos, onde se discute principalmente assuntos econômicos, as mesas são constituídas praticamente só por homens.” A Diretora do Departamento de Políticas e Programas Setoriais em Tecnologia da Informação e Comunicação, Marylin Nogueira, enxerga este aumento e informa que no órgão em que ela trabalhava anteriormente a formação do MCT, ela era a única chefe mulher de área técnica. “No governo militar, eu sentava em uma mesa de reunião com treze homens.”

A Coordenadora-Geral de Educação Infantil, Rita Coelho, coloca que no Ministério da Educação e na educação em geral sempre teve muitas mulheres em todas as instancias e que ela não saberia precisar se houve crescimento ou não. “Nunca prestei atenção nesta proporção homens, mulheres. Não saberia te dar uma

informação se isso está aumentando.” A Gestora Governamental Manuela Macedo corrobora dizendo que o MEC está muito bem representado em número de mulheres e que até o ano anterior, de seis secretarias existentes no Ministério da Educação, três eram representadas pelo sexo feminino.

A Coordenadora-Geral de Prestação de Serviço por Meio Eletrônico, não soube dizer se houve aumento, de 2000 à 2010 no Ministério do Planejamento, mas que em 2011 ocorreu uma inversão, diminuindo o número de diretoras e secretárias.

4.4 Tomada de Decisão

Os grupos de trabalho e comissões podem existir por força de lei, pois são permanentes, como o caso do Conselho Nacional de Saúde e Conselho Nacional de Educação, ou podem ser formados de acordo com a necessidade da administração para realização e elaboração de projetos do governo, sendo esses informais ou formais, com publicação de portaria com o nome dos membros.

Rita Coelho, do Ministério da Educação, informa como ocorrem as escolhas nas equipes em que participa, afirma que como ela é Coordenadora-Geral de Educação Infantil, a presença dela em algumas comissões, como o Conselho Nacional de Educação e o Conselho Nacional de Assistência Social já é prevista em lei, pois necessita da representação da área técnica. Acrescenta que “em outras comissões de trabalho externas ao MEC, são indicações dos dirigentes maiores, e nas comissões internas, critérios técnicos e de desempenho pessoal”.

Todas as gestoras disseram fazer parte de equipes de trabalho e de comissões, tanto no âmbito de seus ministérios como fora, com participantes de outros órgãos.

Dez delas reconhecem ter havido aumento da presença feminina nestes grupos. A Gestora Governamental, Fabíola Vieira, ressalta que como houve aumento de mulheres nos cargos de chefia, consequentemente houve aumento dessas mulheres em comissões e grupos de trabalho.

As doze mulheres disseram participar ativamente da tomada de decisão dentro destas comissões, elas relatam serem ouvidas e terem suas opiniões levadas em consideração de forma semelhante à masculina. Para Mourão, a presença feminina em postos gerenciais “já não suscita ostracismo social, ao contrário, há uma valorização para sua participação e um sentimento de orgulho quando elas chegam ao poder.” (MOURÃO, 2006, p. 83)

A Coordenadora-Geral de Educação Infantil corrobora com essa opinião, demonstrando como percebe sua participação dentro desses grupos: “sou muito respeitada, muito reconhecida”. Informa, ainda, que é membro de várias comissões, inclusive como representante da Presidência da República, tendo em vista ser ocupante do cargo de maior instância em educação infantil dentro do MEC.

A Gestora Pública do Ministério da Educação, Manuela Macedo, coloca que nas comissões internas do MEC, como o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – Pronatec, a presença feminina é muito intensa, ultrapassando muitas vezes a presença masculina. Mas nas comissões externas que ela participa como representante da Secretaria Executiva, a exemplo dos Programas Brasil sem Miséria e Enfrentamento ao Crack, que tem presente membros de todos os Ministérios, os homens são maioria, se for reunião ligada a algum assunto relacionado à infra-instrutora, esta situação se intensifica ainda mais, sendo, algumas vezes, ela a única mulher. Mas apesar do exposto, afirma não sofrer nenhum preconceito direto nas reuniões em que participa: “nunca passei por uma situação que achasse que estava sendo menos ouvida ou que eu sofresse qualquer tipo de discriminação por ser mulher.”

A Coordenadora-Geral de Alimento e Nutrição, Patrícia Jaime, por ser a área responsável por assuntos relacionados à alimentação dentro do Ministério da Saúde, é suplente do Ministro em comissões como a de Erradicação da Pobreza e em Programas de Combate á Obesidade, afirma que nestas comissões externa, a presença de homens é mais expressiva, mas que as contribuições das mulheres são relevantes, e que em uma delas, há uma mulher presidindo a comissão.

Maria Cornélia, ex Coordenadora-Geral de Políticas e Programas em Biodiversidade do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, diz que uma das comissões externas da qual participava, tinham, no total de 14 integrantes,

aproximadamente três mulheres, mas que mesmo estando em menores números, a participação delas era ativa.

Pela fala das entrevistadas, percebe-se que mesmo sendo minoria em muitos grupos de formulação de programas e políticas governamentais, participam efetivamente do processo decisório.

A Diretora do Departamento de Gestão do Ciclo do Planejamento, Débora Beserra, diz participar intensamente das comissões de elaboração de planos da presidência, já que é de seu departamento que saem muitos dos planejamentos e políticas do Governo Federal. Ressalta, ainda, que dentro do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, as mulheres estão cada vez mais galgando espaço nestas decisões. Marylin Nogueira, DAS 5 do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, expõe que apesar dos homens serem maioria no topo dos cargos, as mulheres são muito ouvidas e influenciam a tomada de decisão. Informa, ainda, participar de importantes comissões como: Grupo Interministerial de Propriedade Intelectual e Conselho Interministerial de Combate à Pirataria, todas elas com maior número de homens.

Apesar de não haver diferença no processo de tomada de decisão entre os Ministério da Educação, Ministério da Saúde, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, já que todas as entrevistadas afirmam serem membros de equipes de trabalho e comissões que tem como objetivo traçar planos de ação para o Governo Federal e se sentem igualmente participantes nas decisões nos quatro ministérios, foi notável a diferença da percepção das gestoras quanto à ocupação feminina nos cargos de chefia. Percebe-se, pelos depoimentos das entrevistadas, que nos dois primeiros Ministérios, as mulheres estão mais habituadas à presença feminina nos cargos hierarquicamente superiores, apesar da maioria delas reconhecerem que houve aumento de 2000 à 2010. Segundo elas, as mulheres estão presentes há mais tempo nas áreas, o que corrobora com os dados do IBGE (2005), que assinala que 44,9% das mulheres com doze anos de estudo ou mais exercem atividades de serviço comunitário e social, como no caso da saúde e da educação. A Coordenadora-Geral de Alimentação e Nutrição coloca que apesar das duas hierarquias acima dela serem homens, nas reuniões em que participa dentro do Ministério da Saúde, a presença feminina em diversos cargos é muito grande,

inclusive chefiando comissões e grupos de trabalho. Ressalta, ainda, que a Secretaria Executiva do Ministério da Saúde é ocupada por uma mulher.

Segnini (1998) coloca que existe desigualdade na ocupação de cargos no serviço público, sendo constatada pelo baixo número de mulheres no topo da pirâmide hierárquica, mas que existe uma exceção para profissões de perfil feminino, ou seja, com perfil social.

No caso do MCT e MPOG, a presença feminina e a ocupação por elas de cargos mais elevados dentro destes ministérios parece ser um fenômeno mais novo. Para Maria Cornélia do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, isso tem a ver com o fato dos homens ainda estarem muito ligados às áreas de exatas. Os dados de Censo de Ensino Superior do MEC (2005) demonstram que a presença feminina em cursos de engenharia, produção e construção é de 29,5%, o que acaba por fortalecer a opinião da entrevistada.

Outro fator que pode influenciar essas percepções é que a presença de mulheres no quadro de servidores nos Ministérios da Saúde e da Educação é consideravelmente superior aos dos Ministérios da Ciência, Tecnologia e Inovação e do Planejamento, Orçamento e Gestão. Segundo dados do SIAPE (2011), no MS as mulheres são 55,8% e no MEC 48,6%, enquanto no MP é de 38,8% e no MCT 34,9%, apesar de, nos quatro órgãos, o ingresso ser por concurso público. Esta pode ser uma questão a ser considerada em outros estudos. Outra questão que se apresentou relevante para pesquisas posteriores seria o levantamento da ocupação de DAS por ministério para medir se nos ministérios em que as mulheres são maioria como servidoras, elas ocupam mais DAS do que nos ministérios em que são minoria.

4.5 Características da Tomada de Decisão Feminina

Apesar de as mulheres entrevistadas perceberem sua participação na tomada de decisão como membros dos grupos de trabalho e comissões de forma

semelhante a dos homens, existem características que, na visão de alguma delas, são necessárias para ocuparem estes postos.

A Gestora Governamental do Ministério da Saúde coloca que para ela, as mulheres devem trabalhar intensamente e terem posicionamento firme no processo de tomada de decisão. Marylin Nogueira, Diretora do Departamento de Políticas e Programas Setoriais em Tecnologia da Informação e Comunicação do MCT, coloca a qualificação e o conhecimento como pontos fundamentais "Em todos os ministérios a gente vê mulheres galgando por competência e isso me deixa bastante satisfeita. Acho que mulher tem que ter qualificação e saber se impor. Essa é a melhor forma de crescer."

Na busca por espaço entre profissões e cargos que por muito tempo foram ocupados por homens, as mulheres acabam buscando maneiras de se sobressair para alcançarem seus objetivos. Um destes indícios é o fato das mulheres estarem estudando mais anos do que os homens, segundo o IBGE (2009). No ano de 2008, as mulheres ocupadas tinham em média 9,2 anos de estudo, enquanto os homens tinham 8,2.

Para Abramo (2007), diante das desigualdades de oportunidade entre os sexos, as mulheres buscam caminhos alternativos para superar estas barreiras. Uma das alternativas encontradas foi o aumento do nível de escolaridade, onde o sexo feminino já tem índices superiores ao sexo masculino.

Outro fator importante levantado por oito delas é a dupla jornada. Este tema é amplamente discutido, mas o fato é que não se conseguiu ainda uma solução viável que não sobrecarregue a mulher. Mesmo as mulheres sendo ativas no mercado de trabalho, o cuidado com os filhos e as tarefas domésticas são atribuídos ao sexo feminino.

> No Brasil, mulheres que tenham filhos só podem trabalhar fora de casa se colocarem outra em seu lugar. Outra opção é deixar os filhos em local apropriado durante o período de trabalho, como os institutos educacionais infantis, creches, escolas, maternais, entre outros. (CARVALHO; ALMADA; MACHADO, 2006, p. 8)

A Diretora de Articulação dos Sistemas de Ensino, Flávia Nogueira, corrobora afirmando que apesar da ajuda do marido é a mulher que prioritariamente resolve os problemas que surgem com os filhos. "A mãe sempre se ocupa mais. É

sempre para nós que a professora telefona e sempre a gente que tem que atender as dificuldades."

Débora Beserra, DAS 5 do Ministério do Planejamento, prossegue colocando que quando o filho fica doente é a mãe que deixa de ir trabalhar e ressalta que isto faz com que a mulher acabe se distanciando de momentos importantes no ambiente de trabalho.

A dupla jornada, que caracteriza a divisão desigual do trabalho entre homens e mulheres, pode ser uma das barreiras que dificulta o acesso da mulheres a cargos gerenciais (ABRAMO, 2007), já que a mulher quando mãe, não tem a mesma disponibilidade de tempo que o homem, na dedicação ao trabalho, fora das horas formais.

A Diretora do Departamento de Políticas e Programas Setoriais em Tecnologia da Informação e Comunicação do MCT coloca que, além da dupla jornada outro problema enfrentado por algumas mulheres, principalmente quando têm carreiras semelhantes a dos maridos, é a competição que acaba por surgir dentro do ambiente familiar:

> Dentro do próprio relacionamento sempre tem um elemento de competição, a mulher quando começa a galgar profissionalmente sempre aparece a comparação e quando você começa a se sobressair, começa a viajar muito, ter que passar um tempo fora, isso gera insegurança e um certo desconforto por parte do homem. (Marylin Nogueira)

Aponta como dificuldade, também, o fato de a mulher ter que "mostrar trabalho". Ela observa que: "Se ela sai um dia cedo do trabalho é porque está indo fazer as unhas. Precisa trabalhar duas vezes mais para justificar estar ali."

Apesar das mulheres ainda estarem muito aquém dos homens na ocupação dos cargos de chefia dentro da Administração Pública Federal, elas estão participando efetivamente da tomada de decisão dentro do MS, MEC, MCT e MPOG.

Há muito que conquistar ainda, e programas sociais que abranjam problemas como a dupla jornada e a dificuldade de acesso de mulheres a cargos de chefia auxiliariam neste processo. Mas, apesar das dificuldades, as entrevistadas enxergam suas conquistas com orgulho e se sentem atuantes na elaboração de

projetos governamentai, e, mesmo sendo minoria em muitas equipes, consideram que são tão ouvidas quanto os homens.

A pesquisa realizada por Pinto (2010) sobre a implementação do programa Pró-Equidade de Gênero na Caixa Econômica Federal, encontra problemas semelhantes aos abordados nesta pesquisa, como a dificuldade de acesso a cargos de chefia, a dupla jornada, a necessidade de qualificação superior das mulheres para terem acesso a funções ocupadas por homens, entre outros.

O estudo em questão deixa clara a importância de políticas públicas que buscam diminuir essas desigualdades. A autora afirma que “a adoção de ações afirmativas destinadas à promoção da igualdade de oportunidades para as mulheres visa corrigir, reparar as desvantagens históricas nas relações sociais entre homens e mulheres no espaço de trabalho.” (PINTO, 2010. p. 69). Ela conclui que apesar da necessidade de muitas ações ainda serem implantadas na Caixa, o Programa trouxe vários avanços e pode servir de modelo para outras organizações. Segundo Pinto, por meio destas ações, a Caixa demonstrou disposição em promover mudanças, o que acabou contribuindo para a presença de uma mulher na presidência da organização. Pinto se refere à presidenta Maria Fernanda Ramos Coelho, ocupante do cargo entre início de 2006 e início de 2011.

No caso dos ministérios pesquisados, é possível perceber uma semelhança muito grande com a área privada no que se refere à ocupação nos cargos de tomada de decisão, apesar do acesso ao Serviço Público ocorrer por meio de concurso público. Ou seja, a Administração Pública replica o que ocorre na sociedade de forma geral: os homens são maioria nos cargos de tomada de decisão sobre os interesses públicos . Talvez a mudança nas organizações públicas seja o primeiro passo para as mudanças no restante da sociedade.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo em questão buscou investigar se as mulheres participam efetivamente da tomada de decisão em quatro órgãos da Administração Pública Federal: Ministério da Educação, Ministério da Saúde, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação e Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Além de verificar se houve aumento da presença feminina nos DAS 4, 5 e 6, de 2000 a 2010, foi investigada também a diferença no processo de tomada de decisão entre os MS, MEC, MCT e MPOG, caracterizando esta tomada de decisão.

Em consonância com a análise teórica, a maioria das entrevistadas demonstraram perceber um aumento da presença feminina em cargo de chefia dentro dos órgãos analisados, fenômeno que ocorre similarmente na área privada. Em contrapartida, apesar das oportunidades de ingresso no Serviço Público ser por concurso público e as mulheres ocuparem quase 50% desse quadro, estes números não se refletem nos cargos de chefia, principalmente aos associados a maior poder de decisão.

Logo, são relativos alguns estudos que afirmam ser no serviço público o local mais fácil das mulheres ocuparem cargos de chefia, já que elas ingressam no serviço público em números próximos ao dos homens. O que se verifica, na verdade, é uma ocupação muito semelhante à área privada.

É sabido que a inserção da mulher no mercado de trabalho é um fenômeno relativamente recente e que isto implica que elas estejam em menores números nos cargos de direção. Mas para que esta desigualdade seja sanada, políticas públicas específicas ou determinadas medidas são importantes neste processo. A Secretaria Especial de Políticas para Mulheres, fundada em 2003, tem como meta no II Plano de Política para Mulheres (2008) o aumento de 20% das mulheres nos DAS 4, 5 e 6.

As mulheres entrevistadas consideram que participam efetivamente da tomada de decisão e que apesar de estarem em menor número, são atuantes na elaboração de planos do Governo Federal, através de comissões e grupos de trabalho internos e externos aos seus ministérios.

Segundo elas, a sua participação nessas equipes ocorre de maneira semelhante a dos homens, são ouvidas e consideradas com a mesma relevância. A diferença está na segunda jornada, que a maioria das entrevistadas confessou vivenciar, apesar de ser vista por todas elas de maneira natural, mas que para algumas interfere em alguns momentos decisivos no trabalho.

A qualificação e o conhecimento foram outros pontos levantados nas entrevistas. A importância destas características para elas se inserirem neste meio decisório é fundamental. As participantes da pesquisa ressaltam que são ocupantes de cargos de áreas técnicas, não estão lá por indicações políticas e sim pela formação ligada à área. Várias delas possuem doutorado e pós-doutorado, algumas inclusive fora do país, corroborando com os dados de outras pesquisas que demonstram que a mulher estuda cada vez mais, na busca de transcender as barreiras de funções tradicionalmente masculinas.

Não se confirmou o pressuposto de que as mulheres participam da tomada de decisão de maneira diferente entre os quatro ministérios, afinal todas elas afirmaram que participam do processo decisório e são tão atuantes quantos os homens. Entretanto, constatou-se uma percepção diferente da tomada de decisão feminina: Nos Ministérios da Saúde e da Educação, a presença de chefias femininas é algo mais familiar, mais corriqueiro por serem profissões onde as mulheres são mais absorvidas.apesar de não ser possível afirmar se a ocupação de DAS é mais equiparada entre os sexos nesses ministérios. No caso dos Ministérios da Ciência, Tecnologia e Inovação e no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão esta percepção é um pouco distinta, como se as mulheres em cargos de chefia fossem um fenômeno mais recente e mais fortemente percebido por elas.

A pesquisa quantitativa constatou que a ocupação feminina em DAS 4,5 e 6 teve aumento de 2000 a 2010, sendo que foi bastante significativa no cargo relacionado a maior poder decisório, o DAS 6. Na opinião da maioria das participantes, este aumento foi visível. Os resultados demonstram que as mulheres aos poucos estão conseguindo diminuir as diferenças abruptas na ocupação de cargos de chefia, pelo menos na Administração Pública Federal.

O fato é que as mulheres estão, sim, participando efetivamente da tomada de decisão nos órgão pesquisados. Porem, apesar desta constatação, o sexo feminino ainda tem um longo caminho pela frente, uma vez que superar as barreiras

culturais e os preconceitos existentes na sociedade não é fácil e nem rápido. Mas as tendências apontam para um futuro promissor, já que em dez anos a desigualdade entre homens e mulheres no caso específico desta pesquisa foi alterada.

É importante ressaltar que o estudo em questão teve limitações que devem ser consideradas. Devido ao pouco tempo para realização, não foi possível que as entrevistas fossem realizadas em todos os órgãos da Administração Pública Federal para constarem se estes resultados são válidos para todos os Ministérios.

Ademais, a pesquisa documental da ocupação dos Cargos de Direção e Assessoramento (DAS), por ministério, não foi realizada em função da grande quantidade de dados e do prazo para a entrega do trabalho.

Outro fator relevante foi a dificuldade de acesso às servidoras ocupantes de DAS 6. Apesar de ser nesses cargos o maior aumento da ocupação feminina de 2000 a2010, o números de DAS 6 é pequeno comparado aos outros, sendo que em alguns ministérios não há presença de mulheres nessas funções. Além disso, o acesso a elas é mais difícil, pois o volume de trabalho é grande, o que dificultou a marcação de entrevistas em tempo hábil.

Por fim, a presente pesquisa deixa como sugestão para próximos estudos questões que surgiram a partir dos dados coletados, como a investigação do aumento da ocupação de DAS 1 pelo sexo masculino de 2000 a 2010. O que teria motivado esse aumento no DAS associado ao menor poder de decisão? Este fenômeno se relacionaria com o aumento de mulheres em cargos hierarquicamente superiores? Ou teria a ver com o fato da escolaridade das mulheres estar superior a dos homens? Outra questão que surgiu é se o fato das mulheres estarem presentes em maior número dentro de alguns ministérios, as colocam na ocupação de mais cargos de chefia (DAS)? Estaria a ocupação majoritariamente feminina em alguns ministérios ligada a profissões que são vistas como prioritariamente ligadas a elas?

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. Ciência da Informação, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan/abr. 2003. Disponível em: <http: www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf>. Acesso em 28 de julho de 2011.

Boletim estatístico Pessoal, Brasília, v. 16, n. 177, p. 37, jan 2010. Disponível em: < http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_estatistico/bol_estatistico_11/Bol177_Jan2011.pdf >. Acesso em 18 de outubro de 2011.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX. Cadernos de Pesquisa, 2004. <http://scielo.br >. Acesso em: 4 de abril de 2011.

CARVALHO, K. A.; ALMADA, I. W; MACHADO, D. P. N. Gênero e Gestão Universitária: as Mulheres em Cargos de Chefia nos Quarenta e Dois Anos da Universidade Regional de Blumenau. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/1965.pdf>. Acesso em: 20 de novembro de 2011.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. Disponível em: < http://www.fcc.org.br/pesquisa/> Acesso em: 24 de abril de 2011.

GARCIA, L. S.; CONFORTO, E. Inserção Feminina no Mercado de Trabalho Urbano Brasileiro e Renda Familiar. <http:// fee.com.br.>. Acesso em: 4 de abril de 2011.

GEORGES, I. P. H. Os Empregos Subalternos no Setor de Telecomunicação – Comparações: França e Alemanha. Estudos Feministas, 2004. <http:// redalyc.uaemex.mx >. Acesso em: 4 de abril de 2011.

GOMES, L.F.A.M. Teoria da Decisão – definição, paradigma e fundamentos analíticos. In:____. Teoria da decisão. São Paulo: Thomson, 2007. Cap. 1.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo Feminino de Gestão em Empresas Familiares Gaúchas. Revista de Administração Contemporânea, vol. 6, N 2, 2002.<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552002000200011>. Acesso em: 4 de abril de 2011.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas Divisões Sexual do Trabalho. Disponível em: <//www.scielo.br/pdf/cp/v37n132/a0537132.pdf>. Acesso em: 20 de novembro de 2011.

HAMMOND, J.S.; KEENEY, R.; RAIFFA, H. Como tomar decisões inteligentes. In:____. Decisões inteligentes: somos movidos a decisão – Como avaliar alternativas e tomar decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. cap 1.

HOFFMANN, R.; LEONE, E. T. Participação da Mulher no Mercado de Trabalho e Desigualdade da Renda Domiciliar Per Capita no Brasil: 1981 a 2002. Nova Economia, 2004. <http:// face.ufmg.br>. Acesso em: 4 de abril de 2011.

HOROCHOVSKI, R. R; MEIRELLES, G. Problematizando o conceito de Empoderamento. In:____ Anais do II Seminário Nacional – Movimentos Sociais, Participação e Democracia p. 485 a 506. Disponível em: < http://www.sociologia.ufsc.br/npms/ rodrigo_horochovski_ meirelles.pdf> Acesso em: Acesso em 28 de julho de 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Síntese de Indicadores Sociais – Uma Análise de Condições de Vida da População Brasileira 2009. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos /sinteseindicsociais2009/SIS_2009.pdf>. Acesso em 28 de julho de 2011.

KERGOAT, D. Divisão Sexual do Trabalho. Disponível em:. <http://www.santosbancarios.com.br/mulheres/adivisaosexualdotrabalho.pdf> Acesso em: 20 de novembro de 2011.

LOMBARD, M. R. Engenheira & Gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. Revista Tecnologia e Sociedade, Revista Tecnologia e Sociedade, nº.3.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 1 v.

MATOS, C. T. Mulher no Mercado de Trabalho: uma participação feminina em um órgão do serviço público catarinense. Disponível em: <http:// portalcsc.ufsc.br.>. Acesso em: 4 de abril de 2011.

MAURIANI, M. Emprego, desemprego e precariedade: uma comparação européa. In_____ Mercado de Trabalho e Gênero. Rio de Janeiro: FGV, 2008. Cap.2.

Ministério do Planejamento. Gestão da Carreira EGPP. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretaria.asp?cat=290&sec=31> Acesso em 28 de julho de 2011.

Mourão, T. M. F. Mulheres no Topo de Carreira. Brasília. Secretaria Especial da Mulher, 2006.

MOURÃO, T. M. F.; GALINKIN, A. N. Equipes Gerenciadas por Mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino. Psicologia: Reflexão e Crítica <http://scielo.br >. Acesso em: 4 de abril de 2011.

RAMOS, M. A. A. R. Gestão da Diversidade em um Tribunal Superior do Poder Judiciário Brasileiro: Uma Análise da Igualdade de Oportunidades entre Homens e Mulheres na Ocupação de Postos de Comando. Disponível em: <www.bdm.bce.unb.br> Acesso em 28 de julho de 2011.

RESZECKI, M. C. Diversidade Cultural: analisando a ocupação de mulheres no cargo de alta e média administração. Caderno de pesquisa em administração, 2011. <http://ead.fea.usp.br>. Acesso em: 4 de abril de 2011.

SCOTT, J. Gênero: Uma Categoria Útil Analise para a Análise Histórica. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/direitos/textos/generodh/gen_categoria.html>. Acesso em 20 de novembro de 2011.

TESTA, Veridiana Cristina, Contribuição da Tecnologia da Informação no Processo Decisório do Tribunal de Contas da União. Disponível em <www.bdm.bce.unb.br> Acesso em 28 de julho de 2011.

VAZ, D. V. Segregação Hierárquica de Gênero no Setor Público Brasileiro. Disponível em: <http://starline.dnsalias.com>. Acesso em: 4 de abril de 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Cronograma do Trabalho

	Datas 2011				
ETAPAS	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
Entrega do projeto			XXXXX		
Coleta de dados			XXXXX	XXXXXXX	
Tabulação dos dados				XXXXXX	
Análise e discussão dos resultados				XXXXXX	
Redação final da monografia				XXXXXX	
Defesa oral					XXXXXX
Entrega do relatório final					XXXXXXX

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Descrição do entrevistado

Nome:

Órgão que trabalha:

Cargo Ocupado:

Tempo na função:

Formação:

1. Como se deu seu ingresso no cargo ocupado (já era do órgão ou passou a ser para ocupar o DAS)?
2. Você sabe se houve aumento do número de mulheres em cargos altos (DAS 4, 5 e 6) nos últimos dez anos (de 2000 a 2010)? (Se sim, como sabe? Relatórios, documentos, comunicados)
3. Você participa ou participou ativamente de alguma equipe de trabalho (comissão, reunião estratégica ou equipes para elaboração dos planos de ação)? Como ocorreu esta participação?
4. Você percebeu aumento da participação feminina nas equipes de trabalho (comissão, reunião estratégica ou equipes para elaboração dos planos de ação) nos últimos dez anos (2000 a 2010). Como ocorre a participação destas mulheres?
5. Você acha que as mulheres participam ativamente das decisões nas equipes de trabalho (comissão, reunião estratégica ou equipes para elaboração dos planos de ação)?
6. Como são constituídas (como é feita a escolha dos membros) as equipes de trabalho (comissão, reunião estratégica ou equipes para elaboração dos planos de ação)?

7. Como se deu o seu ingresso (por que foi chamada para participar) nas equipes de trabalho (comissão, reunião estratégica ou equipes para elaboração dos planos de ação).

ANEXOS

ANEXO A – Solicitação de Autorização de Entrevista

Brasília, 13 de outubro de 2011

ÀSenhora XXXX

Assunto: Solicitação de entrevista para monografia do curso de Administração da UnB

Prezada Senhora ,

Sou estudante do curso de Administração da Universidade de Brasília e estou fazendo minha monografia sobre gestão feminina e tomada de decisão em órgãos da Administração Pública Federal, sob orientação da Profª Drª Suylan de Almeida Midlej e Silva. Para isso, tenho que entrevistar mulheres, ocupantes de cargos DAS 4, 5 e Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Com a consolidação da entrada da mulher no mercado no mercado de trabalho, houve a conseqüente ocupação feminina de cargos de chefia que anteriormente eram prioritariamente masculinos. A pesquisa em questão busca investigar se as mulheres ocupantes de destes cargos participam ativamente da tomada de decisão nos Ministérios da Saúde, Educação, Ciência e Tecnologia e Planejamento, Orçamento e Gestão.

Estou na fase de pesquisa de campo e gostaria de contar com sua colaboração. Essa é uma etapa muito importante para validar os resultados da investigação, sem a qual dificilmente seria possível compreender a participação das gestoras e chefes mulheres na tomada de decisão nos programas do Governo Federal enquanto participantes de equipes.

O conteúdo da entrevista será utilizado para fins de pesquisa e divulgado na minha monografia e em possíveis artigos científicos, dentro do contexto da pesquisa. Desta forma, seria de grande ajuda poder realizar tal entrevista entre os dias 17/10 e 10/11, período em que terei que finalizar a monografia.

Aguardo resposta e aprovação da realização da entrevista, ciente de poder contar com a sua ajuda.

Atenciosamente,

Ticiana Santana
Graduanda do curso Administração