

ARTIGO  
18/10/2024

## **A SUB-REPRESENTAÇÃO FEMININA EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA. O “TETO DE VIDRO” NO SETOR PÚBLICO**

*\* José Paulo Nardone*

O último censo demográfico divulgado pelo IBGE apurou que as mulheres constituem a maioria da população brasileira. E isso não se trata apenas de um número (51,5%), pois levando em consideração outros dados ali indicados, como os níveis de escolaridade, de alfabetização ou o tempo de permanência nos estudos, podemos concluir que as mulheres constituem uma “maioria qualificada” entre nós.

Outro aspecto importante é o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho, circunstância que vem sendo observada desde as últimas décadas do século passado, a partir de crises econômicas que assolaram muitos países, empurrando as mulheres para a composição da força de trabalho.

Este crescimento da participação feminina na atuação profissional vem alcançando fortemente o setor público, especialmente considerando que o acesso ao serviço público em regra se dá pela aprovação prévia em concurso público, reduzindo eventuais discriminações de gênero, ao menos na etapa de ingresso.

Se para a admissão a cargos efetivos a segregação de gênero não se verifica, o mesmo não ocorre no processo de ascensão na carreira e, por conseguinte, impactando nas discrepâncias remuneratórias entre homens e mulheres.

A partir de publicação da Escola Nacional de Administração Pública<sup>1</sup> e conforme estudo desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA, as mulheres representam 59% dos quadros do setor público, no entanto, ocupam apenas 17% do nível mais alto do organograma federal (cargos de Direção, Assessoramento e DAS – Nível 6), anotando que o nível de decisão no governo começa a partir do nível 4, justamente quando começa a diminuir a representatividade feminina.

A mesma publicação traz notícia de que as mulheres ganham em média 24% menos do que os homens e que a partir do ranking elaborado em 2018 pelo Fórum Econômico Mundial, avaliando a equidade salarial para trabalho similar entre 149 países, o Brasil ocupava a pífia 132ª posição.

---

<sup>1</sup> “Mulheres ocupam poucos cargos de comando no setor público”. ENAP. Semana de Inovação. Disponível em <https://enap.gov.br/en/?view=article&id=3078:mulheres-ocupam-poucos-cargos-de-comando-no-setor-publico&catid=12>

**ARTIGO**  
**18/10/2024**

De igual maneira, no meio acadêmico a presença das mulheres em posições de liderança é bastante reduzida. Segundo Leta (2006), as mulheres eram responsáveis por apenas 24% dos postos de alta liderança e representatividade na UFERJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

No Poder Judiciário tais circunstâncias se repetem. É o que se depreende de estudo divulgado pelo Conselho Nacional de Justiça em 2023, por meio do “Relatório da Participação Feminina na Magistratura”<sup>2</sup>, indicando que a presença de mulheres representa 38% entre os juízes de primeira instância, desenvolvendo uma curva descendente de participação à medida que a hierarquia se eleva, posto que entre os desembargadores, apenas 25% são mulheres e quanto aos ministros dos tribunais superiores, o resultado regride para 19,6%.

Este cenário fez com que o plenário do CNJ aprovasse em setembro de 2023 a Resolução 525/23<sup>3</sup>, estabelecendo que nas promoções pelo critério de merecimento, os tribunais deverão utilizar lista exclusiva para mulheres, alternadamente com a lista tradicional. Segundo o seu enunciado, o objetivo é “combater uma realidade histórica na justiça brasileira, relacionada à ausência sistemática de mulheres nos cargos mais altos da estrutura do poder judiciário”.

Tantas evidências, científica e estatisticamente comprovadas, demonstram sem sombra de dúvidas a existência do denominado “Teto de Vidro”, fenômeno caracterizado pela menor velocidade de ascensão das mulheres na carreira.

Esta metáfora indica que existem barreiras invisíveis e fortes o suficiente a dificultar o acesso das mulheres aos cargos de maiores visibilidade, salários e responsabilidades, ocasionando uma segregação hierárquica na estrutura organizacional (JAMON, 2014).

Buscando identificar os principais desafios enfrentados pelas mulheres no trabalho, a pesquisa intitulada “Mulheres na liderança da burocracia federal, desafios e dificuldades para ascensão na carreira”<sup>4</sup>, ouviu 282 mulheres no final de 2023 e os resultados obtidos indicam que 40,8% delas apontaram a discriminação de gênero como entrave central à evolução profissional; já 38,3% informaram ser a conciliação do trabalho e maternidade o maior empecilho; enquanto 28% apontaram a sobrecarga do trabalho doméstico como o principal obstáculo à evolução na carreira.

Além desses aspectos, há outros estudos que apontam para o preconceito e a resistência à liderança feminina como barreiras limitadoras à ascensão profissional.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/03/relatorio-participacao-feminina-na-magistratura-v3-20-03-23-ficha-catalografica.pdf>

<sup>3</sup> Resolução Nº 525 de 27/09/2023, acessível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5277>

<sup>4</sup> Disponível em: <https://republica.org/emnotas/conteudo/mulheres-na-lideranca-da-burocracia-federal-desafios-e-dificuldades-para-ascensao-na-carreira/#:~:text=Os%20dados%20preliminares%20da%20pesquisa,ao%20longo%20das%20suas%20carreiras.>

**ARTIGO**  
**18/10/2024**

O fato é que a disparidade de gênero que se verifica em maior ou menor grau nos diversos níveis, poderes e contextos da administração pública, espelham a sociedade como um todo, onde se reafirma o estereótipo de que a mulher não tem lugar em espaços de prestígio, liderança e poder.

Apenas com o enfrentamento de questões estruturais da sociedade e a adoção de ações inclusivas em busca de patamares aceitáveis de paridade de gênero em posições de liderança, é que permitirão uma mudança deste cenário.

Trazer um maior número de mulheres a postos de decisão implica em uma maior aceitação do estilo feminino de gestão e todas as reconhecidas virtudes que traz consigo, como a facilidade de comunicação, o foco nas pessoas e nas relações, além do desempenho concomitante de múltiplas tarefas, decorrente da experiência de gestão dos conflitos familiares, da sobrecarga de afazeres e das responsabilidades domésticas, além da conciliação do trabalho com a maternidade.

Há trabalhos indicando uma estreita relação entre a presença de mulheres em cargos de liderança e uma elevação nos padrões de desempenho das organizações públicas, com maiores investimentos sociais em educação e saúde, redução nos níveis de corrupção e maior atenção com questões ambientais, entre outros.

Logo, aumentar a participação feminina em postos de decisão, trata-se de uma oportunidade de contar com habilidades e competências do estilo feminino de liderança, caracterizado pelo “cuidar do outro”, algo que muito tem se mostrado necessário na atuação do aparelho estatal e que não foi alcançado durante todo o período de protagonismo masculino no exercício do poder, motivo pelo qual a mudança se mostra urgente e necessária.

Superar manifestações de preconceitos, discriminações, assédio ou qualquer outra peleja de gênero se faz necessário, eliminando os “tetos de vidro” que se interponham à ascensão feminina nas organizações onde atuem, buscando mais do que uma revolução comportamental, uma (re)evolução humana, suplantando estereótipos e incorporando valores civilizatórios e de justiça.

**ARTIGO**  
**18/10/2024**

**REFERÊNCIAS:**

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Painel Estatístico de Pessoal (PEP). Brasília, DF: Ministério da Economia, 2023. 1 painel online. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/painel-estatistico-de-pessoal>. Acesso em: 20 set. 2024.

BRASIL, Ministério da Gestão e Inovação. Observatório de Pessoal: A Presença das Mulheres na Administração Pública Federal. março/2024, Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/artigos/a-presenca-das-mulheres-na-administracao-publica-federal-1>

CENSO DEMOGRÁFICO: Estatísticas de Gênero – indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html#:~:text=Os%20resultados%20do%20Censo%20Demogr%C3%A1fico,da%20popula%C3%A7%C3%A3o%20residente%20no%20pa%C3%ADs>.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA: Relatório da participação feminina na Magistratura. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/03/relatorio-participacao-feminina-na-magistratura-v3-20-03-23-ficha-catalografica.pdf>

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA: Resolução Nº 525 de 27/09/2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5277>

COSTA, C. “Teto de Vidro”: Barreiras para mulheres ascenderem profissionalmente no serviço público. República.org. Brasília. 2024. Disponível em <https://republica.org/2024/05/22/teto-de-vidro-barreiras-para-mulheres-ascenderem-profissionalmente-no-servico-publico/> Acesso em 15 set 2024.

ENAP. Semana de Inovação. “Mulheres ocupam poucos cargos de comando no setor público. Disponível em <https://enap.gov.br/en/?view=article&id=3078:mulheres-ocupam-poucos-cargos-de-comando-no-setor-publico&catid=12>

FERNANDEZ, Michelle. Gênero no serviço público: um convite à reflexão sobre a desigualdade dentro do Estado. Nexojornal. Brasília. 2023. Acesso em <https://pp.nexojornal.com.br/ponto-de-vista/2023/03/23/genero-no-servico-publico-um-convite-a-reflexao-sobre-a-desigualdade-dentro-do-estado>. Acesso em 01/10/2024.

FERNANDEZ; Michelle; MARQUES, Ananda. Mulheres na liderança da burocracia federal: desafios e oportunidades para ascensão na carreira. Brasília, 2024. Acesso em: <https://republica.org/emnotas/conteudo/mulheres-na-lideranca-da-burocracia-federal-desafios-e-dificuldades-para-ascensao-na-carreira/> Acesso em 25/09/2024.

**ARTIGO**  
**18/10/2024**

HRYNIEWIC, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. Caderno EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, jul./set. 2018.

JAMON, Lori J. Cracking the glass ceiling: a phenomenological study of women administrators in higher education. 2014. Tese (Doutorado em Filosofia) – Iowa State University, Iowa

LETA, J.; CARISEY, M.; SÉCHET, P.; OHAYON, P. As mulheres na pesquisa, no desenvolvimento tecnológico e na inovação: Uma comparação Brasil/França. Revista do Serviço Público, Brasília, ENAP, ano 57, n. 4, p. 531-548, out./dez. 2006.

*\* José Paulo Nardone é Diretor Técnico da Unidade Regional do TCESP em Bauru*