



**INSTITUTO FEDERAL**  
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

**MARCINEI VIANA DA SILVA**

**DESAFIOS NA GESTÃO PÚBLICA: A MULHER NA  
SUPERINTENDÊNCIA DE LICITAÇÕES EM RONDÔNIA**

**PORTO VELHO**

**2022**

**MARCINEI VIANA DA SILVA**

**DESAFIOS NA GESTÃO PÚBLICA: A MULHER NA  
SUPERINTENDÊNCIA DE LICITAÇÕES EM RONDÔNIA**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Sheila Castro dos Santos

**PORTO VELHO**

**2022**

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**IFRO - CAMPUS PORTO VELHO ZONA NORTE**

S586d Silva, Marcinei Viana da.

Desafios na gestão pública: a mulher na superintendência de licitações em Rondônia / Marcinei Viana da Silva. – Porto Velho, Rondônia, 2022.

27 f.: il.

Orientadora: Profa. Dra. Sheila Castro dos Santos.

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Tecnologia em Gestão Pública).

1. Mulher. 2. Assédio. 3. Liderança. 4. Sexismo. 5. Equidade. I. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. II. Título.

CDD: 305.42

Bibliotecária Responsável: Gizele de Melo Viana CRB11/914

# DESAFIOS NA GESTÃO PÚBLICA: A MULHER NA SUPERINTENDÊNCIA DE LICITAÇÕES EM RONDÔNIA

Marcinei Viana da Silva

Sheila Castro dos Santos

## Resumo

Este trabalho foi elaborado, por meio de pesquisa de cunho qualitativo, com abordagem bibliográfica e de utilização de questionário. Direcionado a entender as diferenças e desafios que existem na gestão pública é um fator preponderante para a pessoa que exerce cargo de chefia dentro das instituições, a capacitação pessoal e a cobrança fazem parte do cotidiano do gestor(a), neste sentido surgiu a problemática da pesquisa que resultou neste texto, será que as mulheres que possuem cargo de chefia têm os direcionamentos de seu comando respeitados e obedecidos tanto quanto a chefia masculina? Será que essas mulheres que fazem parte do serviço público são respeitadas como agentes no serviço de sua função ou sofrem algum tipo de preconceito, desrespeito ou assédio seja moral ou físico no exercício de suas funções? Em pesquisa realizada junto às colaboradoras da Supel – Superintendência de Licitações de Rondônia, foi possível observar que os obstáculos enfrentados pelas mulheres que exercem cargos de comando vão além do que os homens passam, pois o Brasil é um país extremamente machista e sexista, logo trata-se a mulher como se fosse elas que se colocassem para um nível inferior de intelectualidade. Os resultados apontaram que três mulheres, entre as dez que foram consultadas, já sofreram algum tipo de violência, seja de cunho sexual ou moral, o que reforça e evidencia o menosprezo intelectual e cognitivo que ainda hoje alguns homens têm, não importando em que nível hierárquico estejam. Também mostrou que os desafios enfrentados por elas, no exercício de suas funções, pouco se diferem daqueles comumente impostos pela sociedade: autoafirmação, desempenho, conciliar a profissão à vida doméstica, entre outros.

**Palavras-chave:** Mulher. Assédio. Liderança. Sexismo. Equidade

## Abstract

This work was elaborated through qualitative research, with a bibliographical approach and the use of a questionnaire. Aimed at understanding the differences and challenges that exist in public management is a preponderant factor for the person who holds a leadership position within the institutions, personal training and demands are part of the manager's daily life, in this sense the problem of research that resulted in this text, do women who hold positions of leadership have the directions of their command respected and obeyed as much as the male leadership? Are these women who are part of the public service respected as agents in the service of their function or do they suffer some kind of prejudice, disrespect or harassment, whether moral or physical, in the exercise of their functions? In a survey carried out with employees of Supel – Superintendência de Licitações de Rondônia, it was possible to observe that the obstacles faced by women who hold positions of command go beyond what men go through, since Brazil is an extremely sexist and sexist country, therefore dealing with women as if they were the ones who placed themselves at a lower level of intellectuality. The results showed that three women, among the ten who were consulted, had already suffered some type of violence, whether of a sexual or moral nature, which reinforces and highlights the intellectual and cognitive contempt that some men still have today, no matter at what level. hierarchical are. It also showed that the challenges faced by them, in the exercise of their functions, are little different from those commonly imposed by society: self-assertion, performance, reconciling the profession with home life, among others.

**Keywords:** Woman. Harassment. Leadership. Sexism. Equity

## INTRODUÇÃO

As mudanças estruturais que ocorrem dentro do contexto social, sejam elas autoritárias ou democráticas, neoliberais ou estatais, são resultados das participações dos inúmeros conjuntos de pessoas organizadas que pleiteiam mudanças, as mulheres fazem parte destes organismos, gerando com isso modificações sociais, que possibilitam diminuição na desigualdade, no sexismo e no patriarcado, até que se obtenha a paridade no trato, na justiça, no trabalho e nos direitos entre mulheres e homens. Desta maneira, com algumas mudanças ocorridas na sociedade, as mulheres têm conquistado cada vez mais protagonismo em diversos cargos no setor público e privado.

Alguns autores indicam que foi a partir da primeira grande guerra mundial em 1914, o período em que as mulheres mais avançaram em conquistas de emancipação trabalhista. No entanto, o que ocorreu neste espaço de tempo teve diretamente origem na convocação dos homens para aderirem à frente da guerra. Segundo Carvalho (2016), com a guerra alguns homens que ocupavam os cargos no setor privado foram convocados a se alistar, o que resultaria em queda de produção. Todavia isso, não ocorreu. Os empresários compensaram a falta da mão-de-obra masculina com o trabalho das mulheres, e ainda lucraram, pois o salário pago a elas era inferior.

No entanto, percebeu-se que a inserção das mulheres no mercado de trabalho, começa bem antes disso e tem mudanças significativas após a primeira revolução industrial, período em que a infraestrutura das fábricas precisavam de toda mão-de-obra disponível. Os novos modelos de composição familiar, os efeitos do processo capitalista e as próprias questões sociais e econômicas a ele associadas aumentaram ainda mais a desigualdade, levando mulheres e até mesmo crianças a serem exploradas dentro das fábricas.

Com o passar do tempo e com muitas lutas por igualdade e equidade deu-se grandes modificações no mercado de trabalho o que aos poucos foi propiciando cada vez mais a inserção definitiva da mulher no mercado de trabalho, retirando-a do papel doméstico o qual havia sido relegada. Mesmo que ela trabalhasse para manter o lar, não tinha o direito e respeito da sociedade. O que vai ocorrendo aos poucos e no cotidiano brasileiro é que a mulher obteve os direitos trabalhistas, e como provedora da sua casa e detentora de sua própria história. Foram e ainda são diversos os desafios profissionais que fazem parte do cotidiano da mulher trabalhadora.

Na atualidade, ao assumirem papéis de liderança que antes eram ocupados apenas por homens, as mulheres, não raramente, sofrem discriminação, preconceito e intolerância no mercado de trabalho, além de terem salários inferiores aos dos homens, fruto de uma sociedade patriarcal que ainda associa o gênero de uma pessoa a sua capacidade cognitiva e intelectual. No entanto, mesmo com todos os percalços, aos poucos as mulheres estão conquistando posições cada vez maiores nas organizações públicas e privadas.

Muito embora o número de mulheres atuantes na vida pública tenha aumentado nos últimos anos ainda é pouco se comparado ao número de homens, sendo essa máxima também verdadeira quando se trata da mulher enquanto representante política.

Os obstáculos enfrentados pelas mulheres que exercem comando vão além do que os homens passam, pois o Brasil é um país extremamente machista e sexista, logo trata-se a mulher como se fossem elas que se colocassem para um nível inferior de intelectualidade. O que não é verdade, pois grande parte das mulheres sofrem assédio verbal, menosprezo intelectual e cognitivo por homens não importando em que nível hierárquico estejam.

É sabido que a capacitação pessoal e a cobrança fazem parte do cotidiano do gestor(a) neste sentido, surgiu a problemática da pesquisa que resultou neste texto, será que as mulheres que possuem cargo de chefia, têm os direcionamentos de seu comando respeitados e obedecidos tanto quanto a chefia masculina? Será que as mulheres que fazem parte do serviço público são respeitadas como agentes no serviço de sua função, ou sofrem algum tipo de preconceito, desrespeito ou assédio, seja ele moral ou físico no exercício de suas funções? Desta maneira, teve-se como objetivo, evidenciar a presença da mulher como gestora e os desafios que existem na gestão pública dentro da Superintendência de Licitações do Estado de Rondônia (SUPEL), órgão da administração direta estadual, como exemplo de gestão e chefia de mulheres. Apontar algumas das conquistas obtidas pelas mulheres na vida pública e como se deu o processo de inserção no mercado de trabalho; visando entender a mulher gestora em busca de equidade administrativa e apontar alguns dos desafios e conquistas dessas mulheres nos cargos que ocupam dentro órgão supra mencionado.

Por mais que a evolução nos modelos gerenciais públicos tenha permitido que um número cada vez maior de mulheres ocupe espaços na política, na gerência de órgãos públicos e no comando de gestão pública municipal e estadual, e, mesmo com os avanços na legislação que protege e garante o direito das mulheres, o grau de discriminação no mercado de trabalho ainda é elevado. Mulheres que ocupam cargo de gestão nem sempre são tratadas com o mesmo respeito que um homem, o que muitas vezes as obrigam a se impor e usar a posição conquistada para mostrar que elas são tão capazes como qualquer outro ser humano.

O ESG, índice Ambiental, Social e Governança tem sido cada vez mais relevante na pauta da sociedade, dos conselhos de administração das empresas, na transformação dos negócios e vem influenciando as tomadas de decisões por todo o mundo. Trata-se de um conjunto de padrões e boas práticas que visa definir se uma empresa é socialmente consciente, sustentável e corretamente gerenciada. É uma forma de medir o desempenho de sustentabilidade de uma organização.

Apesar de ter emergido, já ser bastante conhecida e sendo cada vez mais praticada por empresas do setor privado, a tendência é que o ESG também se manifeste nos governos. Para o setor público, o tema ESG está presente em muitas de suas ações, principalmente no sentido regulatório, mas espera-se que sua adoção também seja feita na forma de gerir o Estado e o ecossistema do setor público.

Uma gestão pública pautada pelos pilares da ESG permitirá aos governos reavaliar seus processos, identificando pontos de melhoria e evolução das atuações em seus territórios, garantindo maior confiança da sociedade e proporcionando um ecossistema de desenvolvimento, com melhora da qualidade de vida e dos serviços públicos ofertados.

Ao falarmos de Governança dentro do ESG, falamos em colocar organizações e empresas na mesma direção, independente do segmento, mas que compartilhem do mesmo interesse de futuro. O desafio é aplicar essa dinâmica dentro do serviço público, pois são diferentes gestões, com visões políticas divergentes, localizadas em regiões distintas e com problemáticas particulares.

Governança está relacionada à transparência, a um processo de gestão de riscos e zelo pela independência, equidade e diversidade. Princípios que já são exigidos em ambiente corporativo e que, inevitavelmente, serão transportados para a gestão pública.

Promover gestões públicas de excelência, com grande capital político, unida a princípios importantes como a preservação e ampliação da cidadania, tecnologia, inovação e responsabilidade socioambiental é aperfeiçoar aquilo que já é feito por meio das políticas públicas que tem o cidadão como “cliente” que agora se posiciona e cobra lideranças comprometidas com práticas sustentáveis e socialmente responsáveis.

## **1 METODOLOGIA**

Este trabalho foi elaborado por meio de pesquisa de viés qualitativo, com direcionamento bibliográfico e descritivo. Nesse sentido, Gil (2008), indica que a pesquisa

bibliográfica é feita com base em pesquisas já analisadas e publicadas por meio da internet, de textos científicos, sejam eles artigos ou livros. Fonseca (2002), fomentou que o trabalho acadêmico começa com os estudos em livros para que ocorra o conhecimento sobre o tema estudado.

Nessa perspectiva, a pesquisa descritiva tem como objetivo identificar as características de algo, sem se aprofundar nos motivos. A ação do pesquisador, em busca do conhecimento deve ser incessante, pois como bem coloca Koche (2005), toda ciência utiliza-se de métodos e metodologias padronizados direcionados a evidenciar como, onde e porque pesquisar, e qual a forma mais apropriada para coletar, tratar e interpretar os dados de interesse específico do pesquisador. Tais métodos, segundo Gil (2008), incluem a observação de fenômenos físicos ou sociais, entrevistas, questionários e registros de observações de atividades, visando dar credibilidade, consciência e eventual continuação da pesquisa. A coleta das informações foi baseada em artigos, revistas e livros, em sites governamentais com acesso público disponível na Internet. O público-alvo foram os servidores da Superintendência de Licitações do Estado de Rondônia – SUPEL. É a secretaria que cuida de todas as compras do Estado de Rondônia.

Elaborou-se também para este trabalho um questionário fechado, com a finalidade de entender os obstáculos e as ações das mulheres que trabalham na Superintendência de Licitações. Segundo Gil (2008), o questionário serve para auxiliar nas evidências qualitativas dentro de uma pesquisa, pois com o questionário consegue-se responder a problemática de um texto e da mesma maneira mostrar aos objetivos alcançados. O questionário foi aplicado no mês de novembro de 2022, de forma aleatória entre dez colaboradoras, identificadas apenas pelas siglas C1 a C10, de forma a preservar sua identidade, e contou com cinco perguntas de múltipla escolha, com espaço para justificativa, direcionado à questão da violência de gênero no exercício da função.

## **2 ANÁLISES E DISCUSSÕES**

### **2.1 A EVOLUÇÃO DOS DIREITOS FEMININOS: LUTAS X CONQUISTAS**

Na atualidade, com novos modelos familiares ocorreram muitos ganhos para a sociedade em geral, conforme Tonani (2011), o que antes era visto na figura masculina como o único provedor do lar, o qual merecia respeito, e à mulher era delegada a responsabilidade por administrar a casa e criar os filhos. Devido as mudanças, algumas famílias passaram a ser

chefiadas por mulheres e casais passaram a dividir responsabilidades e obrigações, e como resultado as mulheres foram envolvidas cada vez mais econômica e socialmente. Além disso, é fato que “as mulheres vêm provando, a cada dia, sua capacidade e competência no mercado de trabalho, a despeito das possíveis diferenças no estilo de liderança, do mesmo modo que os homens vêm mostrando não serem infalíveis” (ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011, p.65).

As reivindicações das mulheres por direitos iguais, por mais oportunidades e liberdade começou antes do século XIX, mas foi com a luta pelo sufrágio universal, na busca pelo direito de escolher o gestor do país, dos estados e municípios é que realmente os direitos que dantes eram proibidos às mulheres tiveram que ser redistribuídos a elas. Na década de 1960, o movimento lutou pela ampliação de direitos legais e sociais, abordando temas como família, direitos reprodutivos, sexualidade e mercado de trabalho foi o estopim para que as reivindicações das mulheres realmente fossem ouvidas. No Brasil, uma das pioneiras pela luta de direitos das mulheres é a educadora Nísia Floresta.

Já no século XX, com as mudanças mais acentuadas, mas ainda parcas, Cohen (2009), observa outros eventos importantes na luta pela liberdade das mulheres ajudaram a implementar novas conquistas, como o artigo 2º descrito na Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, onde está expresso que todos, sem distinção alguma, nomeadamente de raça, de cor, de sexo, de língua, de religião, de opinião política ou outra, de origem nacional ou social, de fortuna, de nascimento ou de qualquer outra situação. Além disso, não será feita nenhuma distinção fundada no estatuto político, jurídico ou internacional do país ou do território da naturalidade da pessoa, seja esse país ou território independente, sob tutela, autônomo ou sujeito a alguma limitação de soberania. Na Constituição Federal de 1988 no artigo 5º há a premissa da igualdade dos direitos aos brasileiros, mas ainda muito distante da realidade nacional.

Mesmo com todos os avanços que ocorreram no século XX, Temóteo (2013) destaca que ainda há diferença entre os salários entre homens e mulheres, e quando o salário é alto, a diferença na cobrança por eficiência segue a métrica, e, também se mostra enorme. Destarte, para Castells (1999) ao adentrar o mercado de trabalho a mulher mudou o cenário social, e passar a ter um papel importantíssimo em relação ao crescimento econômico. Lutando para obter paridade com o homem, a mulher busca onde houver oportunidades para educação, de trabalho, colocar em prática seu conhecimento para trabalhar em todos os setores do mercado, nacional ou internacional.

Nesta concepção, Schlickmann *et al* (2013) indica que o tempo passou e as mulheres conseguiram superar alguns obstáculos, e a partir dos anos 70, quando o público feminino foi

conquistando melhores lugares, ou seja, profissões mais conceituadas e com maior responsabilidade como, por exemplo, a entrada das mulheres na política, que era benefício somente dos homens.

Observou-se que as primeiras normas do Brasil para proteger o trabalho das mulheres foram estabelecidas da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de 1943, existindo hoje uma série de previsões trabalhistas que se dedicam à proteção do trabalho da mulher. A necessidade de criação dessas regras em favor da trabalhadora se deu diante o desequilíbrio no mercado de trabalho, a divergência entre os salários pagos aos trabalhadores de acordo com seu gênero e ao preconceito inerente. Algumas dessas regras já foram revogadas por se entender que elas já alcançaram o seu objetivo e que se tornaram obsoletas. Outras ainda estão em vigor e são mantidas para garantir o equilíbrio no mercado de trabalho e o oferecimento de iguais oportunidades para todos.

Coutinho, afirma que:

[...] foi somente no início do Século XX contudo, que as mulheres brasileiras das camadas médias começaram a atuar nas empresas, preenchendo funções de apoio (secretárias, por exemplo) enquanto aguardavam e/ou se preparavam para o casamento, ainda que algumas permanecessem no trabalho mesmo depois de casadas, especialmente antes do nascimento dos filhos, para aumentar a renda familiar. Pouco a pouco, a despeito da permanência da segregação a que sempre foram submetidas na esfera pública, elas foram abrindo espaço e galgando posições cada vez mais elevadas nessas empresas. Atualmente, após anos de exclusão aberta das 14 posições de poder e autoridade, já encontramos, no país, mulheres ocupando posições de destaque, ainda que a exclusão persista, mesmo que, na maioria das vezes, de forma velada (COUTINHO, 2011, p. 62).

Desta maneira, percebeu-se que a participação da mulher no mercado de trabalho no Brasil não é recente, segundo Cappellin (2006) as mulheres, principalmente aquelas oriundas das camadas mais populares, já exerciam atividades produtivas, desde a Primeira República. A grande maioria residia em áreas rurais e trabalhara em sua própria casa, exercendo um importante papel no modelo de produção familiar. Mesmo com inegável importância no processo produtivo, as mulheres eram reconhecidas apenas como as responsáveis pela manutenção do equilíbrio doméstico familiar.

As estatísticas de gênero, dos indicadores sociais das mulheres no Brasil (IBGE, PNAD 2019), produzido pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas mostram que as mulheres já são a maioria da população no Brasil, representando 51,1% contra 48,9% de homens. Na população de 25 anos ou mais de idade, as mulheres com curso superior somam 19,4% contra 15,1% dos homens. Entretanto, ainda é perceptível a diferença quando se trata de

mulheres em cargos de gestão. Os dados apontam que apenas 37,4% eram ocupados por mulheres, enquanto que homens detinham 62,6% dos cargos gerenciais.

A desigualdade entre mulheres brancas e os homens brancos era maior do que entre as mulheres pretas ou pardas e os homens de mesma cor ou raça, em 2019. Tal resultado pode decorrer do fato de que a maior desigualdade por sexo foi encontrada nos 20% da população ocupada com os maiores rendimentos do trabalho principal (77,7% contra 22,3%), em que se concentram as pessoas brancas, revelando, também, que as mulheres estão ainda mais sub-representadas em cargos gerenciais mais bem remunerados e com potencialmente mais responsabilidades.

Na indústria, a participação das mulheres também era significativa, principalmente nas regiões que sofriam maior influência do processo de modernização, como São Paulo, em 1920, onde elas representavam 29% do total de trabalhadores da indústria e, especificamente, no ramo têxtil, sua atuação era superior a masculina, cujo percentual era 58%. No Rio de Janeiro, a força de trabalho representava 27% dos trabalhadores de todos os ramos industriais, 39% somente no ramo têxtil (BATALHA, 2000).

A partir da década de 1970 a participação feminina no mercado de trabalho abrangeu diferentes camadas sociais, parte fruto das conquistas políticas dos movimentos feministas a luta pelos direitos da mulher e sua autonomia na esfera pública, contribuindo significativamente para mudanças de comportamentos e valores sociais e auxiliando na construção de uma nova representação da mulher trabalhadora. Outro dado relevante, no impacto do crescimento dessa participação, é a própria mudança do contexto econômico a partir da década de 1980, no qual se faz necessária a contribuição financeira de outros integrantes na renda familiar devido à recessão e a perda de poder aquisitivo (ANDRADE, 2009). Mas essa participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro foi crescendo com maior relevância a partir da década de 1990, com um avanço expressivo no período compreendido entre 1993 e 2005, que contou com um aumento de 28 para 41,7 milhões de mulheres no mercado de trabalho formal (BRUSCHINI, 2007).

De acordo com SEBRAE (2017), nos últimos anos tanto no Brasil como em outros países, os dados mostraram que o papel da mulher nas empresas tem sido limitado, principalmente em cargos de liderança. O *Peterson Institute for International Economics*, instituto sem fins lucrativos, em colaboração com a *Ernst & Young (EY)*, uma das maiores empresas de serviços profissionais do mundo, entrevistou 21.980 empresas em 91 países e constatou que a presença de mulheres na liderança de uma organização empresarial onde pode melhorar o desempenho da empresa. Pesquisas mostram que um aumento de 0 a 30% de

mulheres em cargos de liderança está associado a um aumento de 15% nos lucros. Quando se trata das instituições públicas o que se percebe é que quando os cargos não são limitadores de gênero como é o edital de concurso público para seleção de policiais, das forças armadas que limita o quantitativo de mulheres, os outros concursos ou seletivos ocorreu aumento da entrada de mulheres no serviço público.

De acordo com Carreira *et al* (2001), há um número baixo em representação feminina em chefias nos países, apesar do surgimento de diferentes papéis adquiridos pelas mulheres e sua inserção no mercado de trabalho, a conquista de cargos de liderança nas organizações já mostra profundas mudanças na estrutura social.

É perceptível que as mulheres não possuem os mesmos privilégios masculinos, ou seja, muitas vezes fazem uma tripla jornada: trabalhar, estudar e ainda cuidar das tarefas domésticas. “Um dos problemas essenciais que se colocam a respeito da mulher é, já o vimos, a conciliação de seu papel de reprodutora com seu trabalho produtor. A razão profunda que na origem da história, volta a mulher ao trabalho doméstico e a impede de participar da construção do mundo é sua escravização à função geradora” (BEAUVOIR, 1980, p. 153), o preconceito e a cobrança para perpetuação da espécie humana levada no corpo feminino lhe é algumas vezes um estorvo na hora da seleção do trabalho ou para cargo de chefia. Vencer esta condição, foi e ainda é um passo cada vez mais executado na vida profissional da mulher.

Botelho *et al* (2017), relembra que as mulheres ao longo da história foram proibidas de procurarem trabalhos sem a permissão do homem. Desde a antiguidade, há relatos de que as mulheres deveriam ser protegidas por um homem, a figura masculina se sobreporia, pois a mulher não era tida como um ser capaz de se cuidar sem a proteção do sexo oposto. Contudo, mudanças ocorreram nas formas de desenvolvimento da civilização. Algumas delas foram para melhorar as relações socioeconômicas, ou seja, a sociedade capitalista necessita de consumidores de todos os gêneros, e esse fato abriu uma oportunidade para que as mulheres se inserissem mesmo que aos poucos no mercado de trabalho.

Após o salto de 5% em conquista de cargos no alto escalão em 2021, as mulheres perderam 1% dos postos executivos nas empresas brasileiras de médio porte, caindo para 38% em 2022. No entanto, o índice ficou 13 pontos percentuais acima dos 25% registrados em 2019, no ranking global o Brasil passou a ocupar o quarto lugar, atrás da África do Sul (42%), Turquia e Malásia (40%) e Filipinas (39%), mas se mantém a frente da média da América Latina (35%) e da global (32%). (*INTERNATIONAL BUSINESS REPORT DA GRANT THORNTON*)

Das mais de 250 empresas brasileiras pesquisadas, 6% afirmaram não manter nenhuma mulher em cargos de liderança, muito abaixo dos 48% do Japão, 33% da Coreia do Sul e 22%

da Grécia, por exemplo, e abaixo também das médias global (10%) e da América Latina (11%). No pico, em 2015, esse índice chegou a 57% aqui no país.

Os números preocupam, mas a realidade é que muitas instituições, personalidades e líderes trabalham diariamente para mudar esse cenário. E tem funcionado. Outro levantamento, desta vez feito pela consultoria de recrutamento holandesa Randstad, apontou que as contratações de especialistas e líderes mulheres saltou de 2020 para 2021 em 168%.

Em relação às políticas de apoio voltado para as mulheres no Estado de Rondônia, é possível observar que essa pauta tem sido tratada com prioridade dentro do governo. Em consulta pública ao sítio eletrônico da SEAS – Secretaria de Estado da Assistência e Desenvolvimento Social, podemos constatar diversos programas de assistência à mulher:

- Programa Estadual Crescendo Bem, dispõem sobre ajuda financeira temporária às famílias em situação de vulnerabilidade social e econômica;
- Programa Mamãe Cheguei, direcionado às gestantes e recém-nascidos, a fim de reduzir a mortalidade infantil por meio do vínculo parental;
- Programa Mulher Protegida, prestar assistência à família na pessoa da mulher vítima de violência doméstica e familiar, especialmente a que se encontra em situação de vulnerabilidade socioeconômica, acompanhada ou não de seus dependentes, a fim de coibir a violência no âmbito de suas relações;
- Programa Prato Fácil, destinado à população em vulnerabilidade social, inscritas no CadÚnico, que, além de atender a população em geral dentro de critérios pré-estabelecidos, beneficia diretamente mulheres, chefes de família, pois permite adquirir refeições a um custo simbólico.

Foi possível constatar na pesquisa que não existe pagamento de auxílio creche ou espaços destinados às mães servidoras que trabalham na administração pública em Rondônia. Identificamos que apenas a Defensoria Pública, através de regulamentação própria e Assembleia Legislativa mantém tal benefício a seus servidores.

## **2.2 A LUTA PELO RESPEITO CONTRA QUALQUER TIPO DE ASSÉDIO CONTRA MULHER**

No cotidiano da mulher como gestora, observou-se que não é somente atribuir ações, realizar planejamento e fomentar atitudes proativas dentro do setor, existe dentro do Brasil uma prática machista e sexista que foi denominada de assédio. Em pesquisa nos livros ou na própria internet, encontrou-se inúmeras definições para assédio. Porém, todas elas são categóricas ao afirmar que o assédio consiste em condutas abusivas, insistentes e inconvenientes, exaradas por

meio de palavras, comportamentos, atos, gestos, escritos ou não que tem como alvo uma pessoa ou grupo específico, que podem trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica, afetando a sua paz, sua liberdade e pôr em perigo o seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

O problema do assédio não é uma temática recente. Do ponto de vista histórico, é possível citar um fato ocorrido no século XIX onde trabalhadores foram massacrados de forma cruel nas linhas de produção, tendo como pretexto a liberdade conseguida erigida a princípio universal em face da Revolução Francesa.

O assédio compromete o tipo o desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho e coloca em risco a produtividade, a imagem e até a reputação da jurídica de qualquer instituição, já que um dos motivos que levam uma empresa, organização ou instituição a responder judicialmente.

De maneira clara, o assédio moral ocorre com a exposição de uma pessoa a situações de constrangimento, humilhação e perseguição de forma contínua e prolongada. Durante o exercício das funções no ambiente de trabalho, essas situações, quando ocorrem, têm a participação de uma hierarquia autoritária e despreparada para o trabalho de gestão e em equipe. Observou-se que este é um dos tipos de assédio mais comum.

Ele engloba práticas antiéticas e desumanas de abuso de poder. A exposição da servidora diante de outros funcionários na atribuição de críticas negativas e exageradas que causem constrangimento e xingamentos, a exigência de metas inatingíveis, o agir com rigor excessivo e a atribuição de apelidos constrangedores são exemplos de comportamentos atribuídos como de assédio moral.

O assédio psicológico, trata-se de uma violência emocional. Quando no ambiente de trabalho, condutas abusivas de palavras e atitudes, ameaça de perda do emprego pelo não cumprimento de tarefas e repetição de práticas contra a dignidade ou integridade psíquica caracterizam esse assédio. Pode ser praticado por colegas de trabalho do mesmo nível hierárquico ou por superiores, e os danos causados estão associados a transtornos psicológicos de médio a longo prazo. A vítima tem a autoestima e o desempenho comprometidos.

Já o assédio sexual, refere-se ao constrangimento a alguém com a finalidade de obter favorecimento ou vantagem sexual. Havendo a superioridade hierárquica ou dependência econômica de quem pratica o assédio, a prática intencional é configurada como crime previsto no artigo 216-A do código penal.

Os atos ou convites indecorosos ocorrem no espaço laboral de forma verbal, não verbal e física, perturbando e constrangendo o outro, criando um ambiente intimidativo,

desestabilizador e afetando a sua dignidade. A pena prevista vai de 1 a 2 anos de prisão e pode ser aumentada em 1/3 caso a vítima seja menor de 18 anos. Importunação sexual é um crime mais grave e, portanto, com pena mais severa, que vai de 1 a 5 anos. Está tipificada no artigo 215-A Código Penal, trazida pela Lei 13.718/2018, que estabelece o seguinte: praticar contra alguém e sem a sua anuência ato libidinoso com o objetivo de satisfazer a própria lascívia ou a de terceiro. Por exemplo, apalpar, lambar, tocar, desnudar, masturbar-se ou ejacular em público, dentre outras ações realizadas contra mulheres ou contra outro ser humano.

Atualmente um outro tipo de assédio ficou bem evidente, com o nome inglês de *Stalking*, termo em inglês que significa “perseguição”. Este tipo de assédio é menos comum, mas nem de longe é menos danoso à vítima. O stalker é um indivíduo obsessivo que persegue e invade a privacidade da vítima reiteradamente, tanto em espaços físicos como virtuais. O agressor pode ser um(a) ex-namorado(a), um(a) desconhecido(a), uma(a) vizinho(a) ou colega de trabalho. As mulheres costumam ser as maiores vítimas, como na maior parte dos casos de assédio relatados.

Também no cotidiano dinâmico da internet, foi observado ações abusivas, as quais foram denominadas de *cyberbullying*, prática que ocorre com o uso de tecnologias de informação e comunicação a partir de comportamentos hostis e repetitivos de forma deliberada. O comum é que a prática envolva um indivíduo ou um grupo com o objetivo de prejudicar o outro. Com a presença da tecnologia na maioria dos locais de trabalho, esse tipo de assédio ganha um novo espaço. É preciso atenção e medidas preventivas eficientes. Outro termo criado para definir o aliciamento de menores por meio da internet foi o *grooming*, derivado do inglês, com o intuito de se buscar benefícios sexuais. Este crime está previsto no Código Penal e é conhecido como a “Lei da Pornografia Infantil”. As penas podem superar 10 anos de reclusão, além de pagamento de multas.

O assédio pode incluir uma variedade de comportamentos de natureza verbal, física ou escrita, incluindo: piadas ofensivas, intimidadoras ou incômodas; Observações humilhantes; Xingamentos, apelidos ofensivos ou calúnias; Imagens ou objetos ofensivos, incluindo imagens pornográficas; Assédio moral; Agressões físicas; Ameaças; Intimidação. (BRASIL, 2018; BRASIL, 1990; BRASIL, 2001).

Pessoas que são vítimas de assédio podem desenvolver crises de depressão, estresse e ansiedade, até mesmo problemas mais graves, como ataques de pânico, sintomas de estresse pós-traumático, além de ter *flashbacks* das agressões sofridas. Também podem estar mais propensas a fazer uso de drogas ou tentar suicídio.

A Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990, não tratava o assédio moral ou sexual como um ilícito disciplinar. A conduta caracterizadora do assédio acaba sendo amoldada a outros tipos normativos, sendo passível de reprimenda, a depender da situação, em decorrência de inobservância de dever funcional. Foi somente através da Lei 10.224/2001 que o assédio sexual foi tipificado como crime, conferido a seguinte redação ao artigo 216-A do Código Penal: “Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função”.

A pena prevista é de detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos. Trata-se de evolução da legislação, pois essa conduta era enquadrada no crime de constrangimento ilegal, cuja pena é a de detenção por 3 meses a 1 ano ou multa para o transgressor, conforme o artigo 146 do Código Penal. É importante deixar claro, que quando o assediador sustenta a condição de servidor público federal, estadual ou municipal, pode ser punido não apenas na esfera penal, como também nas esferas civil e administrativa.

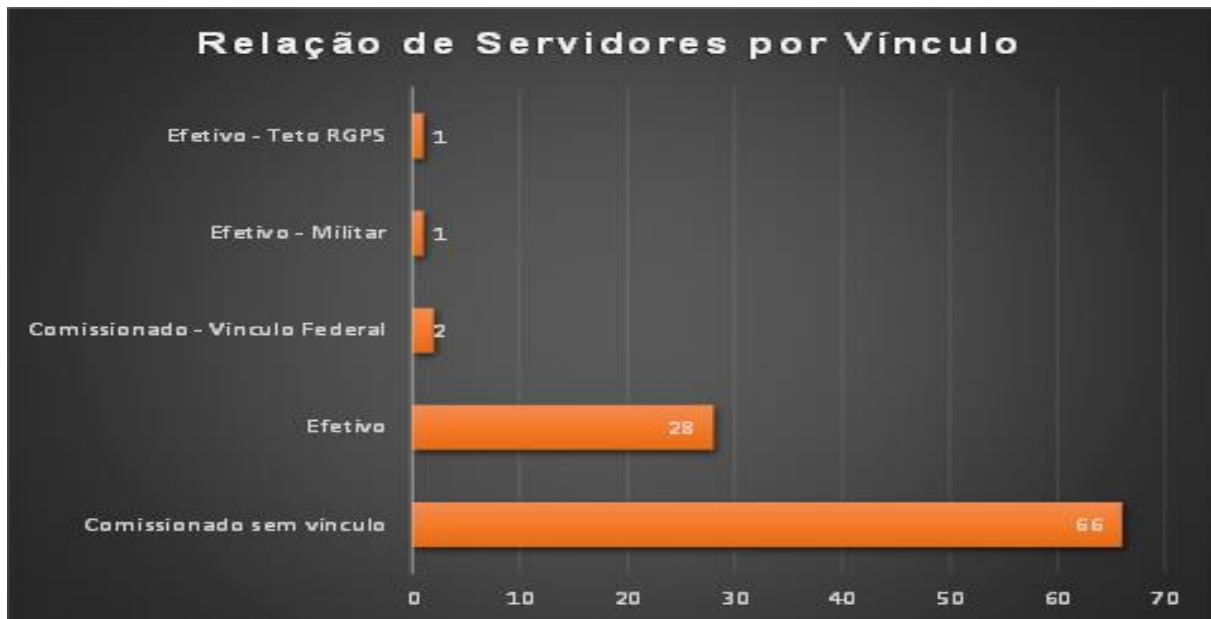
## 2.3 A SUPEL EM RONDÔNIA

A Supel, Superintendência de Licitações de Rondônia, é órgão da administração direta estadual, que tem por missão a organização, coordenação e operacionalização do sistema das licitações, no âmbito do Poder Executivo, mediante a formulação da política licitatória de compras, obras e serviços, a respectiva padronização, além do gerenciamento dos cadastros de fornecedor. Atualmente, está subordinada diretamente à Casa Civil e sua estrutura organizacional é composta da seguinte forma:





Gráfico 02: Relação de servidores



Elaborado pelo autor (2022).

Da Gerência de Administração, compete a implementação, organização e administração dos Sistemas Estaduais de Administração e Finanças, no âmbito da Superintendência e a preparação de relatórios de sua área de competência.

Da Comissão Permanente de Licitação - A Comissão Permanente de Licitação compete promover a licitação de todas as compras e serviços das Secretarias e das Empresas Estatais, da Administração Direta e Indireta, do Governo do Estado de Rondônia, bem como a licitação de todos os Convênios provenientes do Banco Interamericano de Recursos e Desenvolvimento e Banco Mundial.

A Comissão Especial de Licitações compete: I promover a Licitação de todos os Convênios provenientes do BIRD e BM; II realizar as licitações relativas a todos os órgãos da Administração Direta e Indireta, pertencentes ao Estado de Rondônia.

A Comissão Permanente de Licitação de Obras, compete: I promover a licitação de todos os processos referentes a obras, construções, reformas, de todos os órgãos da Administração Direta e Indireta, pertencentes ao Governo do Estado de Rondônia; II promover, ainda, todos os atos necessários, para regularização do processo.

As atribuições dos dirigentes, pode ser entendida como :I exercer a direção, orientação, coordenação e a supervisão dos órgãos integrantes da respectiva Superintendência; II propor ao Chefe do Poder Executivo, anualmente, o orçamento de sua pasta; III delegar suas próprias atribuições, por ato expresso, aos seus subordinados; IV propor a política e as diretrizes a serem adotadas pela Superintendência; V assistir o Chefe do Poder Executivo, no desempenho de suas

atribuições, relacionadas com as atividades da pasta; VI submeter à apreciação do Chefe do Poder Executivo, Projetos de Lei e Decretos; VII referendar os atos do Chefe do Poder Executivo, relativos à área de atuação da sua pasta; VIII criar grupos de trabalho e comissões não remuneradas; IX administrar e responder pela execução dos programas de trabalho da pasta, de acordo com a política e as diretrizes fixadas pelo Chefe do Poder Executivo; X cumprir e fazer cumprir as leis ou regulamentos, as decisões e as ordens das autoridades superiores; XI proceder a lotação dos cargos e à distribuição das funções, bem como propor o remanejamento de pessoal.

Cabe ao diretor executivo, a habilidade de auxiliar diretamente o Superintendente, além de substituí-lo nos seus impedimentos, tem como atribuição a supervisão dos órgãos de atividades específicas, responsáveis pela ação programática da Superintendência, bem como a gestão de unidades setoriais, dentre outras missões, requeridas pelo Superintendente.

Para o gerente de administração, foram atribuídas a gestão das atividades afetas à Administração e Finanças, no âmbito correspondente ao respectivo órgão.

Os gerentes de programas, tem atribuições na direção, coordenação, execução de programas, projetos e atividades em curso, nas suas respectivas áreas de atuação, reportando-se diretamente, conforme o caso, ao Superintendente ou ao respectivo Diretor Executivo, cabendo a estes, os atos comumente afetos às áreas de administração e gestão organizacional.

Os chefes de equipes e chefes de grupos, devem executar e fazer executar as atividades operacionais respectivas à sua área de atuação.

Na Supel, há a comissão de licitação, esta é prevista em lei, denominada Lei de nº 8.666/93, a comissão de licitação é responsável por conduzir, analisar e julgar os atos do procedimento licitatório. Ela é formada por no mínimo três agentes públicos nomeados pelo governo. Sendo que ao menos dois desses integrantes devem obrigatoriamente trabalhar no órgão administrativo que solicitou a licitação.

Faz parte da função da comissão de licitação é conduzir o processo licitatório; analisar e responder às impugnações interpostas no edital; abrir e julgar atos da sessão da licitação; realizar o credenciamento dos licitantes; classificar propostas; receber envelopes de habilitação e propostas; analisar e julgar as fases da habilitação; decidir diligências; decidir recursos administrativos. Mas, deve-se ter atenção, pois não cabe a comissões de licitação homologar ou adjudicar propostas. Essa atribuição fica a cargo da autoridade competente.

Além disso, a comissão de licitação existe apenas nas modalidades concorrência, tomada de preços e convite. Ainda há uma exceção permitida para a modalidade carta-convite, em pequenas unidades administrativas, quando há carência de servidores disponíveis. Nesses

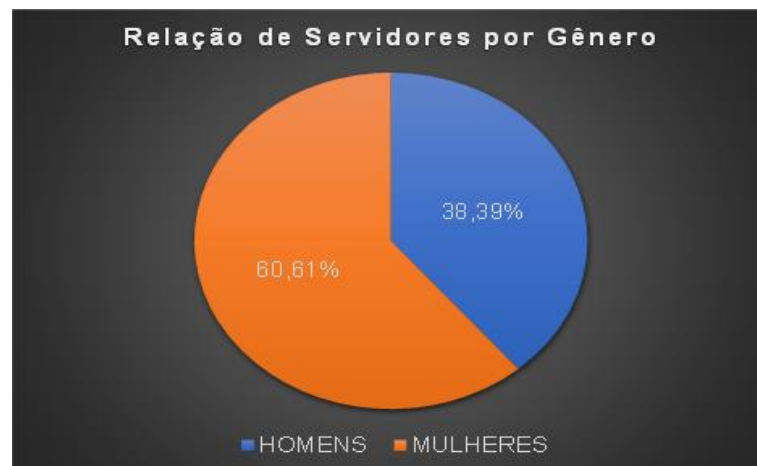
casos, a comissão pode ser substituída por um único servidor designado pela autoridade em questão. Já no pregão, não há uma comissão. A função de conduzir o procedimento licitatório é responsabilidade do pregoeiro, que pode contar com uma equipe de apoio. Vale ressaltar ainda que as comissões devem ser renovadas anualmente. Entretanto, ainda que a formação original do grupo não possa se repetir de um ano para o outro, é permitido realizar a recondução parcial de alguns dos integrantes.

## 2.4 MULHERES EM CARGO DE GESTÃO NA SUPEL

As mulheres na Supel desempenham um papel fundamental nas atividades da Superintendência de Licitações, ocupam as mais variadas funções e são maioria em relação ao número de homens em atuação no órgão. Desde a sua criação, a Supel esteve sob o comando de mulheres em dois momentos: de 2000 a 2003, com Noemi Brisola Ocampos e de 2008 a 2009, com Aparecida Ferreira de Almeida. Nos demais períodos, até o presente momento, a chefia tem sido exercida exclusivamente por homens.

Dos 98 servidores que estão lotados na Superintendência de Licitações – Supel, pode ser observado no gráfico 03, abaixo, que há mais mulheres do que homem atuando no setor.

Gráfico 03: Relação de servidores por Gênero



Elaborado pelo autor (2022)

Desta maneira, percebe-se que as mulheres são maioria em outros cargos de gestão dentro da Superintendência nas áreas de: Diretoria Executiva; CAF/Gerência de Pessoal; Assessoria Jurídica; Protocolo; Gerência de Registro de Preços; Comissões: 1 Beta, 2 Kappa, 3 Ômega, 4 Sigma, 5 CPLO<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Fonte: <https://rondonia.ro.gov.br/supel/sobre/quem-e-quem/>

Uma vez que se está descrevendo os cargos da Supel/RO, adentra-se às mulheres em cargo de gestão, é importante relembrar aspectos históricos do Estado de Rondônia que já foi comandado por uma mulher, a servidora Janilene Melo, advogada, contadora e administradora de empresas que à época era secretária de planejamento quando assumiu a chefia do executivo estadual por 42 dias, a pedido do então governador Jorge Teixeira de Oliveira, que na ocasião precisou licenciar-se para participar de uma comitiva de autoridades e empresários em Santa Cruz de La Sierra (Bolívia). A então chefe do executivo, além de entrar para a História de Rondônia como a primeira e única mulher a chefiar a unidade federativa Rondônia, também teve papel importante na negociação do Polonoroeste – Programa Integrado de Desenvolvimento do Noroeste do Brasil.

Os obstáculos que se apresentam em cargos de gestão são, por si só, um imenso desafio, quando a mulher assume esta função, os desafios são ainda maiores. Nesse sentido, conforme indicado na problemática e nos objetivos, buscou-se evidenciar a mulher na gestão pública, tendo a Superintendência de Licitações do estado de Rondônia como foco prático da ação qualitativa da pesquisa.

De maneira, que as gestoras entrevistadas demonstraram personalidades distintas, mas características bastante comuns: firmeza, alegria, apego à família, responsabilidade com a função e autoafirmação. Ao serem questionadas sobre quais os sentimentos que as impulsionaram a trilhar carreira no setor público, a ideia de servir, de conquistar independência financeira e estabilidade aparecem como importante elemento para essa escolha.

Gráfico 04: Relação de servidoras em cargo de chefia que foi vítima de assédio



Elaborado pelo autor (2022)

Procurou-se demonstrar que as servidoras sofreram assédio ou já foram testemunhas de alguma ação configurada como assédio, observou-se conforme pode ser percebido no gráfico

04, acima, que 03 mulheres afirmaram que foram vítimas de assédio e que não gostam de falar sobre o assunto, por se tratar de algo que fere sua concepção de servidora pública, que menospreza sua eficiência enquanto servidora detentora de um conhecimento não importando sua beleza.

Por outro lado, grande parte das mulheres com cargo de chefia 07 (sete), afirmaram que não sofreram assédio e que nunca viram tal atitude, dos homens. Neste caso, pode realmente mulheres que estão no serviço público a tanto tempo nunca terem visto outras mulheres passando por determinadas atitudes machistas e sexistas, que na realidade foram fomentadas pela sociedade como forma de proteção aos seus colegas homens. Algumas vezes a própria mulher auxilia na manutenção dos preconceitos contra a mulher, pois se coloca no papel de que não vê, não ouve e nem fala sobre.

Sobre a relação família x trabalho, outro elemento bastante comum, a importância do apoio familiar, como pode ser observado na fala da D. E. (2022), “meu marido me incentiva a ir além, aprender e estudar, conversamos muito sobre tudo. Tem muito apoio da família, embora eu acho que a família é o que fica mais de lado, sem atenção. E, por mais que a gente tente compensar, sempre que possível, a família acaba em segundo plano”. Esse sentimento de “estar devendo” tem consequências no comportamento das mulheres e encontra explicação no fenômeno do impostor, também chamada de síndrome do impostor, caracterizada por pessoas com tendência à autossabotagem. Consiste na construção, pelo indivíduo, dentro da cabeça dele, uma percepção de si mesmo de incompetência ou insuficiência. Algo natural, haja visto que todo cérebro humano possui essa pré-disposição a colocar essa sensação de incapacidade e demérito.

Da mesma maneira, a gestora do CAF aponta a importância do apoio familiar para que seu cargo seja realizado com eficácia “Meu marido sempre me apoiou e isso para mim é fundamental e muito importante. Ele não gosta muito da rotina e da ausência prolongada, mas sempre esteve comigo e nossos filhos procuram compreender que certos sacrifícios são necessários para que eles possam usufruir de uma vida com menos privações”.

Percebeu-se que ambas as gestoras possuem o apoio familiar, contudo esse apoio não é a regra, em grande parte dos estudos a observação é que as mulheres em cargo de chefia têm uma cobrança maior.

As gestoras reforçam certos estereótipos femininos como sensibilidade, aspectos de vaidade e um “jeitinho feminino”, que necessariamente não está bem definido, mas parece ser bem compreendido no senso comum. Os chamados “atributos femininos” na forma de gerir suas áreas tem adquirido aspectos mutáveis. Podem significar barreiras, mas também pode ser

interpretado como capacidade e interesse de quem os utiliza, agregando sentido positivo e valorizando a forma de condução dos diferentes aspectos de suas áreas de atuação. Por outro lado, o denominado “atributo feminino” pode ser caracterizado como uma reprodução do patriarcado, direcionada para colocar a mulher em um papel que utiliza de uma determinada sensibilidade que não cabe ao homem, que utiliza mais seu raciocínio, ou seja, em pequenas falas e gestos, a continuidade do patriarcado faz-se perpetuada. (BEAUVOIR, 1980; HOOKS, 2019)

Ao questionarmos o estilo de gestão de cada uma, são enfáticas ao afirmar tratar-se de gestão participativa ou democrática, onde as tarefas são bem distribuídas entre os membros da equipe, porém centralizada na cobrança dos resultados. As reuniões de acompanhamentos das ações são estratégicas e importantes para determinar o cumprimento das metas e sanar possíveis dificuldades para atingi-las, a coordenadora do CAF: “faço uma reunião toda semana com minha equipe a fim de avaliar o progresso das tarefas que foram determinadas e estabelecer o prazo para cumprimento das mesmas”.

Já a D. E. elabora estratégias ouvindo os colegas: “sou uma boa ouvinte, aprecio muito as sugestões e meu gabinete está sempre de portas abertas para todo e qualquer colaborador que precise de ajuda ou tenha boas ideias para melhorar os processos internos, dando celeridade e contribuindo para atividade fim da instituição”.

Em relação ao aprendizado adquirido, é possível observar na fala das entrevistadas duas menções principais: as questões ligadas à gestão pública e às ligadas ao aprendizado pessoal. “Cada indivíduo é único na sua forma de enxergar solução para um determinado problema. Aprendi a compreender as pessoas.” (Coordenadora CAF). Já a D. E, respondeu que aprendeu “a ter mais equilíbrio emocional. Ficar ansiosa, nervosa não fará com que eu consiga dar solução para os todos os problemas que se apresentem. Tudo ao seu tempo”.

Por fim, um aspecto bastante importante e observado nas falas das entrevistadas é que, apesar da maioria da população ser composta de mulheres e dos avanços na legislação e na garantia de direitos, muitas mulheres não reconhecem a mulher como sendo uma boa opção como autoridade. Esse argumento foi colocado no sentido de que, como já dito, a maioria da população é de mulheres. Logo, se essas mulheres reconhecessem o próprio potencial teríamos muito mais representantes femininas não só em cargo de gestão, mas também em outras áreas como a política.

Embora seja possível verificar que ainda persistem traços de uma cultura baseada na divisão entre homens e mulheres, entre espaços de atuação determinados nas relações de poder político, onde as mulheres são constantemente destinadas à esfera privada – de mãe, esposa, e

na política, primeira-dama - e o homem destinado a exercer as funções de poder na esfera pública, também é possível encontrar indícios de avanços significativos na atuação feminina no poder público local. A igualdade de oportunidades é também uma questão democrática, de empoderamento feminino, de inclusão social, de responsabilização pelos rumos da sociedade e eliminação de discriminação contra a mulher, tanto no âmbito da esfera privada como na pública.

### **3 CONCLUSÃO**

A inserção das mulheres no mercado de trabalho vem aumentando nos últimos anos, em que se destacam as mulheres em cargos gerenciais, que adaptam a vida doméstica para dar conta da carreira, mesmo com a existência de fortes barreiras a essa incorporação. Apesar dos conflitos de papéis femininos no trabalho e na família, constata-se redução da taxa de desemprego das mulheres nos últimos anos em conjunto com a diminuição do hiato de gênero e aumento da escolaridade feminina.

A análise também mostrou um aumento expressivo de mulheres ocupadas em cargos de gestão. Apesar do processo de diminuição das desigualdades de gênero no mercado de trabalho, elas ainda persistem, em especial ao analisarmos os rendimentos médios auferidos e o tempo médio de permanência no emprego referente ao contingente de ocupadas em níveis gerenciais.

Desta maneira, o que ficou bem evidente é que os comportamentos que se caracterizam como assédio impactam negativamente o ambiente de trabalho e resultam em transtornos e danos de difícil reparação, afinal, a credibilidade da organização é construída, muitas vezes, em anos de trabalho. Além disso, funcionários que trabalham em um ambiente saudável produzem mais e trabalham melhor.

A ampliação de políticas sociais ao longo do tempo, incrementando as condições de vida da população em geral, fomentou a melhora de alguns indicadores sociais para com as mulheres, como na área de saúde e educação. No entanto, não foram suficientes para colocá-las em situação de igualdade e até mesmo paridade com os homens em outras esferas, em especial no mercado de trabalho e em espaços de tomada de decisão.

A responsabilidade quase duas vezes maior por afazeres domésticos e cuidados ainda é fator limitador importante para uma maior e melhor participação no mercado de trabalho, pois tende a reduzir a ocupação das mulheres ou a direcioná-las para ocupações menos remuneradas.

Defendemos uma maior participação das mulheres não só em cargo de gestão, mas também em qualquer área onde elas possam exercer plenamente sua capacidade produtiva. Uma maior participação em cargos legislativos, a fim de garantir não somente representatividade, mas também para aumentar as chances de pautar a formulação de políticas públicas de suporte a promoção de equidade, de acesso a oportunidades e de proteção com violência doméstica, assédio e abusos de qualquer natureza. Também, indica-se que sejam realizadas outras pesquisas em âmbito público para que seja trabalhado a questão do assédio dentro das instituições públicas.

## REFERÊNCIAS

CAPPELLIN, Paola. “Mulheres pobres e violência no Brasil urbano”. In: PRIORE, Mary del (org.). **História das mulheres no Brasil**. São Paulo, Contexto, 2006.

BATALHA, Cláudio. **O movimento operário na Primeira República**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 2000.

BRUSCHINI, Maria Cristina. **Trabalho das mulheres e mudanças no período 1985 – 1995**. São Paulo: FCC/DPE, 1998.

BEAUVOIR, Simone de. **O Segundo Sexo**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.

BOTELHO, Louise Roedel de Lira; SCHERER Luciana. **Mulheres no comando da gestão pública municipal na região das missões**. VIII Simpósio Iberoamericano- Anais.22 jun. 2018.

CARREIRA, D. Mudando o mundo: **a liderança feminina no século 21**. São Paulo: Cortez/Rede Mulher de Educação, 2001.

CARVALHO, Rutineia Oliveira. Sociedade, mulher e profissão. In: **Revista de Gestão e Secretariado-GeSec**, v. 7, n. 1, 2016. p. 27-44.

CASTELLS, Manuel. A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura. O Poder da Identidade. Vol. 2. São Paulo. Editora Paz e Terra. 1999

CINTRA, S. V.; COSAC, C. M. D. As melhores empresas para as mulheres trabalharem: **o que elas dizem sobre o ambiente onde trabalham**. Seminário Internacional Fazendo Gênero 8: Corpo, Violência e Poder. UFSC, 2008. Disponível em: <http://www.fazendogenero.ufsc.br/8/>. Acesso em: 13 de março 2022.

Mulheres ocupam 38% dos cargos de liderança no Brasil, revela pesquisa da Grant Thornton. Grant Thornton, 2022. Disponível em <https://www.grantthornton.com.br/sala-de-imprensa/women-in-business-2022/>. Acesso em 29 de novembro de 2022.

Por mais mulheres em cargos de liderança. Disponível em <https://exame.com/invest/opina/por-mais-mulheres-em-cargos-de-lideranca/>. Acesso em 29 de novembro de 2022.

Estatísticas de gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf). Acessado em 21 de dezembro de 2022.

Programa Mulher Protegida. <https://rondonia.ro.gov.br/seas/programas-e-projetos/>. Acessado em 21 de dezembro de 2022.

A Falsa farsa – Discovery Inc 2021. <https://www.discoverypublicidade.com/ptbr/wp-content/uploads/2021/07/A-Falsa-Farsa--Discovery-Inc-2021.pdf> Acessado em 21 de dezembro de 2022.

COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto? Exercendo no poder feminino**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

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

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. UEC: Fortaleza, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008

HOOKS, Bell. **Ensinando a transgredir: a educação como prática da liberdade**. São Paulo: Martins Fontes, 2019.

PROBST, E. R. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Revista Leonardo Pós Órgão de Divulgação Científica e Cultural do IPCG, 2003.

SCHLICKMANN, Eugênia; PIZARRO, Daniella. A evolução da mulher no trabalho: **Uma abordagem sob a ótica da liderança**. Revista Borges. ISSN 2179-4308, VOL. 03, N. 01. julho de 2013

SEBRAE. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acessado em: 03 abril de 2022

TEMÓTEO, Antônio. **Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas**. Correio Braziliense: 2013.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão Feminina - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade**. Agosto de 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354.