

DESIGUALDADE DE GÊNERO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO DE CASO NO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

GENDER INEQUALITY IN THE PUBLIC SECTOR: CASE STUDY IN THE NATIONAL COUNCIL OF THE PUBLIC MINISTRY

Tereza Cristina Cordeiro de Moraes,
Veruska Albuquerque Pacheco,
Marina Maia do Carmo

RESUMO

Apesar do aumento da participação das mulheres nas últimas décadas no mercado de trabalho, a desigualdade entre os gêneros ainda é real, inclusive no setor público, onde as mulheres enfrentam barreiras que dificultam seu acesso aos cargos mais altos, o chamado “teto de vidro”. O presente estudo teve como objetivo identificar as possíveis causas da baixa representatividade das mulheres em cargos de gestão em um órgão público, tendo como objetivos específicos descrever traços centrais da cultura do serviço público; descrever a representatividade de mulheres em cargos de gestão do órgão e analisar os pontos determinantes da baixa representatividade. Para a realização deste estudo, foi feita uma pesquisa do tipo bibliográfica, com abordagem quantitativa e qualitativa, caracterizada como estudo de caso e pesquisa documental. Após essa pesquisa, constatou-se que é imprescindível o desenvolvimento de políticas internas de valorização das mulheres. Dentre as causas identificadas estão a dificuldade enfrentada pelas mulheres em ascender na carreira, a dificuldade em conciliar vida profissional e pessoal, o assédio moral e sexual no trabalho e, ainda, o fato dos homens representarem a maioria na organização, dificultando o acesso das mulheres em cargos de liderança. A pesquisa foi realizada no Conselho Nacional do Ministério Público, órgão responsável pela fiscalização administrativa, financeira e disciplinar do Ministério Público no Brasil e de seus membros. Por fim, o tema do trabalho proporciona a reflexão acerca da desigualdade de gênero nas esferas de poder e traz contribuições no campo de estudo da Administração, da psicologia organizacional e das organizações em geral.

Palavras-chave: Desigualdade de gênero; representatividade de mulheres; cargos de gestão; órgão público; teto de vidro.

ABSTRACT

Despite the increased participation of women in recent decades in the labor market, gender inequality is still real, including in the public sector, women face barriers that hinder their access to higher positions, the so-called "glass ceiling." The present study aimed to identify the possible causes of low representation of women in management positions in a public agency, with the specific objectives of describing central features of the public service culture; to describe the representativeness of women in positions of management of the organ and to analyze the determinants of the low representativeness. For the accomplishment of this study, a bibliographical type research was done, with quantitative and qualitative approach, characterized as case

study and documentary research. After this research, it was verified that the development of internal policies for valuing women is essential. Among the causes identified are the difficulty faced by women in career advancement, the difficulty in reconciling work and personal life, moral and sexual harassment at work, and the fact that men represent the majority in the organization, making it difficult for women to access leadership positions. The research was conducted at the National Council of the Public Prosecutor's Office, the body responsible for administrative, financial and disciplinary oversight of the Public Prosecutor's Office in Brazil and its members. Finally, the theme of the work provides the reflection about gender inequality in the spheres of power and brings contributions in the field of study of Administration, organizational psychology and organizations in general.

Keywords: *Gender inequality; representation of women; management positions; public agency; glass ceiling.*

INTRODUÇÃO

Apesar de mais da metade da população brasileira ser composta por mulheres, a representatividade das mulheres nos quadros dos poderes públicos está longe de alcançar essa porcentagem. Portanto, faz-se necessário o desenvolvimento de políticas públicas no sentido de combater a desigualdade de gênero e garantir oportunidades para às mulheres ocuparem espaço no mercado de trabalho, seja na iniciativa privada ou nos órgãos do governo.

As carreiras do setor público brasileiro não escapam dessa realidade e observa-se que há distribuição desigual das mulheres nas distintas instâncias hierárquicas, quanto maior o nível decisório associado ao posto de trabalho, menor a participação feminina. Mas o que tem ocasionado a baixa incidência de mulheres nos cargos de direção?

Assim, o objetivo geral deste artigo é identificar as causas da baixa representatividade das mulheres em cargos de gestão em um órgão público. Como objetivos específicos têm-se: descrever traços centrais da cultura do serviço público; descrever a representatividade de mulheres em cargos de gestão do órgão; e analisar os pontos determinantes da baixa representatividade.

Tem-se como hipótese de pesquisa que a baixa incidência de mulheres em cargos de gestão tem sido ocasionada pela falta de políticas internas de valorização das mulheres.

Então, entende-se que, o desenvolvimento de políticas de valorização poderia ter um acréscimo das mulheres ocupando cargos de comando nos órgãos públicos.

O tema é oportuno, pois ainda há poucos estudos relacionados à representatividade das mulheres em cargos de gestão no setor público Brasileiro. São relevantes estudos sobre essa questão, pois além de contribuir para uma maior representatividade promove discussões com a finalidade de potencializar pautas de interesses das mulheres em diversas áreas.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial apresentado dará uma visão sobre questões de gênero, trabalho feminino, valorização das mulheres e oportunidades e cultura organizacional.

Cultura organizacional no serviço público

Primeiramente, antes de descrever a cultura no serviço público, cabe destacar o conceito de cultura organizacional. Para Robbins (2013, p. 226) "cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a distingue de outra".

Autores têm apontado que administração pública brasileira evoluiu por meio de três modelos básicos que se sucederam no tempo: O patrimonialista, burocrático e o gerencial, descritos a seguir:

Modelo Patrimonialista

No Brasil, o modelo patrimonialista surgiu na época em que a monarquia portuguesa veio para o país culminando no reinado de dom Pedro I (NASCIMENTO, 2016).

No Patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como extensão do poder soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real (BRESSER-PEREIRA, 1995). Segundo Matias Pereira (2010, p.113), os "cargos funcionam como recompensas, o que gera o nepotismo".

Modelo burocrático

O modelo burocrático surgiu como forma de combater as práticas patrimonialistas e lançar a administração pública rumo à modernização (BRESSER-PEREIRA, 1995).

Na administração burocrática, a instituição é pautada nos pilares das normas e procedimentos, a racionalidade e a formalidade, onde é caracterizada como uma forma superior de organização capaz de realizar, de modo eficiente e em grande escala, as atividades administrativas, por meio do trabalho organizado de maneira racional (PALUDO, 2012).

Para Carranza (2018, p. 368):

A administração burocrática foi implementada, mas nunca consolidada no seu sentido original, pois esse modelo na teoria é eficiente, e tem como objetivo principal eliminar as práticas patrimonialistas de corrupção e nepotismo que infelizmente, até os dias de hoje ainda existem.

Modelo gerencial

O modelo gerencial foi implementado com a finalidade de superar a crise fiscal vivenciada pelo país e as disfunções da burocracia; o modelo gerencial é caracterizado pela confiança, autonomia, flexibilidade com foco nos resultados. O principal marco é o plano diretor de reforma do estado (BRESSER-PEREIRA, 1995).

De acordo com Matias Pereira (2010, p.118) "o modelo da administração pública tem como fonte de inspiração a prática do gerenciamento de empresas privadas, por meio do qual se procura transferir instrumentos de gerência empresarial para o setor público".

Matias Pereira (2010, p.79) afirma que:

Toda organização recebe influência do contexto cultural em que se insere. Nesse sentido, assevera que as características existentes na cultura de organizações públicas, que em geral possuem burocracias centralizadoras e estruturas rígidas, tendem a se refletir na forma de atuar e de comportar dos seus servidores, destacando-se entre essas características o apego às regras, as rotinas e ao poder, paternalismo e outros aspectos que prejudicam o processo de mudança e inovação, nas políticas dos recursos humanos e em particular na formação dos valores e crenças da organização.

Segregação de gênero e mercado de trabalho

Entre as manifestações da segregação de gênero no mercado de trabalho está a segregação hierárquica (ou vertical). Conhecido na literatura como “teto de vidro”, este fenômeno caracteriza-se pela menor velocidade com que as mulheres ascendem na carreira, o que resulta em sua sub-representação nos cargos de comando das organizações e, conseqüentemente, nas altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações. Tal aspecto é observado mesmo quando as mulheres são dotadas de características produtivas idênticas ou superiores às de seus congêneres do sexo masculino (VAZ, 2010, p.27).

Segundo Steil (1997), o teto de vidro se apresenta como uma barreira transparente, uma vez que se manifesta de forma sutil, porém é suficientemente resistente para dificultar a ascensão das mulheres às posições mais altas da hierarquia organizacional.

Esse fenômeno não é exclusivo de organizações privadas, haja vista a baixa presença de mulheres nos altos níveis de hierarquia na administração pública (VAZ, 2013). A atitude é menos discriminatória do Estado nas contratações – uma vez que o acesso ao emprego público depende, via de regra, de aprovação prévia em concurso de provas e títulos - e a garantia de igualdade de tratamento a integrantes de uma mesma carreira podem conduzir à impressão de que, no serviço público, o teto de vidro seja menos pronunciado. Contribui para esta percepção a forte presença feminina nos escalões inferiores e nos órgãos e áreas de missão social do governo (BERNARDES, MOURA e ACCO, 1998. *apud* VAZ, 2010, p. 27).

O reconhecimento da ocorrência de práticas discriminatórias contra as mulheres é maior entre os dirigentes do sexo feminino que do masculino (ENAP, 2006).

Conforme Vaz (2013), ainda que as carreiras do setor público brasileiro estejam submetidas a processos de seleção de pessoal mais objetivos, o teto de vidro tende a aparecer, visto que os altos postos de comando são ocupados por nomeação, não sendo necessária a realização de concurso público.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) as mulheres dedicam aos cuidados de pessoas ou afazeres domésticos 73% a mais de horas do que os homens, percentual ainda mais expressivo na região Nordeste, que atingiu patamar de 80%.

O estudo do IBGE (2018) conclui ainda que as mulheres seguem recebendo cerca de $\frac{3}{4}$ dos valores percebidos pelos homens e mesmo com maior taxa de

escolaridade, ocupam apenas 39,1% dos cargos gerenciais e se encontram sub-representadas na esfera da vida pública, de tal modo que o Brasil ocupa a 152ª posição entre os 190 países que informaram o percentual de cadeiras no parlamento.

De forma geral, o caminho a ser percorrido em direção à igualdade de gênero, ou seja, em um cenário onde homens e mulheres gozem dos mesmos direitos e oportunidades em todas as dimensões, ainda é longo para as mulheres e ainda mais tortuoso se esta for preta ou parda (IBGE, 2018).

As pesquisas revelam ainda que não apenas a discriminação limita a ascensão profissional feminina, conflitos entre trabalho e vida pessoal e a menor disposição feminina em disputar cargos de direção também se interpõem à progressão na carreira (VAZ, 2010). A autora sugere que, enquanto os homens prevalecerem nos cargos de direção do serviço público, o enfrentamento do teto de vidro poderá ser negligenciado, reproduzindo-se a participação desigual dos sexos nas instâncias hierárquicas.

METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados os métodos e instrumentos de pesquisa utilizados na realização do presente estudo.

Breve descrição do campo de pesquisa

O Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), órgão criado em 30 de dezembro de 2004 pela emenda constitucional nº 45, teve sua instalação concluída em 21 de junho de 2005. Formado por 14 membros, que representam setores diversos da sociedade, o conselho atua em prol do cidadão executando a fiscalização administrativa, financeira e disciplinar do Ministério Público no Brasil e de seus membros, respeitando a autonomia da instituição (CNMP, 2018).

Delineamento da pesquisa

A presente pesquisa tem natureza descritiva, bibliográfica com abordagem quantitativa e qualitativa, caracterizada como estudo de caso e pesquisa documental.

A pesquisa descritiva busca correlacionar fatos e fenômenos pois busca investigar detalhadamente o objeto de estudo. Gil (2010, p. 28) afirma que “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos (GIL, 2010).

O método quantitativo refere-se a uma metodologia de pesquisa que busca quantificar os dados, já o método qualitativo não dá ênfase à representatividade numérica, mas busca oferecer uma melhor percepção e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2006).

A metodologia qualitativa importa-se em analisar e interpretar aspectos profundos e na análise mais detalhada sobre tendências de comportamento (MARKONI E LAKATOS, 2011).

Pesquisa documental para Marconi e Lakatos (2017) é uma pesquisa que tem como fonte de coleta apenas documentos, escritos ou não, que constituem o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ocorre, ou depois.

Estudo de caso é entendido por Cervo e Bervian (2002) como uma pesquisa sobre determinado indivíduo, família ou grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.

Instrumentos de coleta de dados

Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados a análise documental de relatórios e anuários fornecidos pelo órgão objeto de pesquisa e a observação participante.

Para Gil (2010, p. 30) “a pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas. O que geralmente se recomenda é que seja considerada fonte documental quando o material consultado é interno à organização”.

A observação participante trata-se de uma técnica de coleta de dados, que não consiste apenas em ver ou ouvir, mas em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar, onde o pesquisador interage com a comunidade ou grupo que fazem parte do objeto de pesquisa (MARKONI E LAKATOS, 2011).

Procedimentos de coleta e análise

A pesquisa foi realizada no período de março a junho de 2019, onde ocorreram visitas à biblioteca do órgão e ao setor de Gestão de Pessoas, nesse período foram analisados diversos documentos e relatórios publicados pelo órgão no tocante à diversidade de gênero e às políticas internas desenvolvidas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise documental permitiu identificar possíveis causas que levam à desigualdade de gênero no órgão pesquisado. Um primeiro elemento identificado refere-se à um fator demográfico: o quantitativo de homens supera muito o quantitativo de mulheres na instituição, conforme demonstrado nos dados a seguir.

No CNMP, órgão colegiado formado por 14 membros, em 13 anos de existência, foram 11 mandatos de mulheres, enquanto que o número de mandatos de homens já chega a 87. Nesse período, só uma mulher chefiou a Corregedoria Nacional do Ministério Público. Atualmente, no Conselho, as mulheres representam 24% dos membros auxiliares e 39% dos membros colaboradores (CNMP, 2018).

Admite-se que, apesar das mudanças que vêm ocorrendo nos meios públicos e privados, e ainda que se tenham conquistas por parte das mulheres, persistem desequilíbrios quando abordadas questões de igualdade entre os gêneros (CAPPELE et al., 2004; AMARAL, 2012 apud SOMMER, 2018, p.27).

“Na escolha para a Procuradoria Geral da República, sempre prevaleceu o nome da pessoa mais votada. É uma prática que não é imposta pela lei, mas que é consensual, já que em tese, qualquer pessoa que conste na lista tríplice pode ser escolhida. Então, quanto a isso, há outras considerações a serem feitas. Eu sempre, não na última vez, mas nas outras, eu era a única mulher. Então, identifico, aqui uma dificuldade pois, para você vencer essa barreira e se tornar a mais votada, é muito difícil, porque, se você olha dentro do Ministério Público Federal, é constante a porcentagem do número de mulheres na faixa dos 30%, então, são os homens que, na realidade, votam e eles que definem o processo” (Ela Wiecko Wolkmer Castilho: Sub-procuradora geral da República).

Tabela 1: Composição do CNMP

COMPOSIÇÃO CNMP	2005-07	2007-09	2009-11	2011-13	2013-15	2015-17	2017-19
PGR	ANTONIO FERNANDO SOUZA	ANTONIO FERNANDO SOUZA	ROBERTO MONTEIRO GURGEL SANTOS	ROBERTO MONTEIRO GURGEL SANTOS	RODRIGO JANOT MONTEIRO DE BARROS	RODRIGO JANOT MONTEIRO DE BARROS	RAQUEL ELIAS FERREIRA DODGE
MPF	JANICE AGOSTINHO BARRETO ASCARI	NICOLAO DINO DE CASTRO E COSTA NETO	MARIO LUIZ BONSAGLIA	MARIO LUIZ BONSAGLIA	FABIO GEORGE CRUZ	FABIO GEORGE CRUZ	SILVIO ROBERTO OLIVEIRA
MPT	IVANA AUXILIADORA MENDONÇA SANTOS	IVANA AUXILIADORA MENDONÇA SANTOS	SANDRA LIA SIMÓN	JEFERSON LUIZ PEREIRA COELHO	JEFERSON LUIZ PEREIRA COELHO	OTÁVIO BRITO LOPES	SEBASTIÃO VIEIRA CAIXETA
MPM	OSMAR MACHADO FERNANDES	OSMAR MACHADO FERNANDES	MARIA ESTER HENRIQUES TAVARES	MARIA ESTER HENRIQUES TAVARES	ANTONIO PEREIRA DOARTE	ANTONIO PEREIRA DOARTE	MARCELLO WEITZEL RABELO
MPDFT	GARPAR ANTONIO VEGAS	DIAULAS COSTA RIBEIRO	CLAUDIA MARIA DE FREITAS CHAGAS	CLAUDIA MARIA DE FREITAS CHAGAS	CLAUDIO HENRIQUE PORTELA	CLAUDIO HENRIQUE PORTELA	DERMEVAL FARIAS FILHO
MPE	LUICIANO CHAGAS DA SILVA	SANDRO JOSÉ NEIS	SANDRO JOSÉ NEIS	ALESSANDRO TRAMUJAS ASSAD	ALESSANDRO TRAMUJAS ASSAD	ORLANDO ROCHADEL MOREIRA	ORLANDO ROCHADEL MODEIRA
MPE	SAINTCLAIR LUIZ DO NASCIMENTO JUNIOR	RAIMUNDO NONATO DE CARVALHO FILHO	ACHLES DE JESUS SIQUARA FILHO	TITO AMARAL	MARCELLO FERRA DE CARVALHO	MARCELO FERRA DE CARVALHO	LAURO MACHADO NOGUEIRA
MPE	PAULO SERGIO PRATA	CLAUDIO BARROS SILVA	CLAUDIO BARROS SILVA	JARBAS SOARES JUNIOR	JARBAS SOARES JUNIOR	FABIO STICA	FABIO STICA

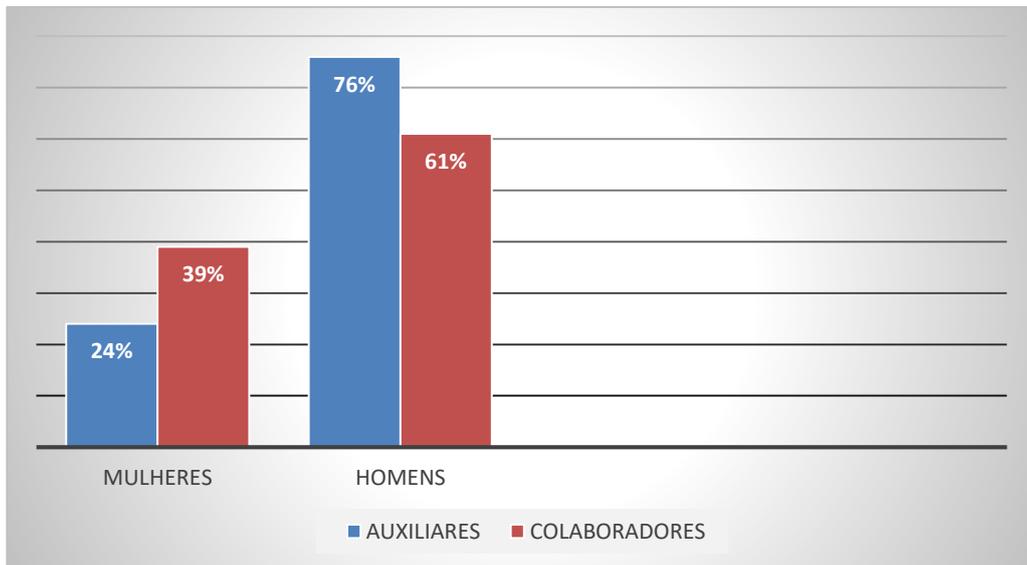
	REZENDE						
STF	HUGO CAVALCANTI MELO FILHO	FERNANDO QUADROS DA SILVA	TAIS SCHAILLING FERRAZ	TAIS SCHAILLING FERRAZ	LEONARDO DE FARIAS DOARTE	VALTER SHUENQUENER	VALTER SHUENQUENER
STJ	RICARDO CEZAR MANDARINO BARRETO	PAULO FREITAS BARATA	SERGIO FELTRIN CORREIA	LAZARO GUIMARÃES	ALEXANDRE BERZOSA SALIBA	SERGIO RICARDO DE SOUZA	LUCIANO MAIA
SF	ALBERTO MACHADO CASCAIS MELEIROS	ALBERTO MACHADO CASCAIS MELEIROS	BRUNO DANTAS	FABIANO AUGUSTO MARTINS SILVEIRA	LEONARDO HENRIQUE DE CAVALCANTE CARVALHO	LEONARDO HENRIQUE DE CAVALCANTE	LUIZ FERNANDO BANDEIRA
CD	FRANCISCO MAURÍCIO RABELO DE ALBUQUERQUE SILVA	FRANCISCO MAURÍCIO RABELO DE ALBUQUERQUE SILVA	LUIZ MOREIRA GOMES JUNIOR	LUIZ MOREIRA GOMES JUNIOR	LUIZ MOREIRA GOMES JUNIOR	GUSTAVO DO VALE ROCHA	GUSTAVO DO VALE ROCHA
OAB	FRANCISCO ERNANDO UCHOA LIMA	FRANCISCO ERNANDO UCHOA LIMA	ADILSON GURGEL DE CASTRO	ADILSON GURGEL DE CASTRO	ESDRAS DANTAS DE SOUZA	ESDRAS SANTAS DE SOUZA	ERICK VENACIO LIMA
OAB	LUIZ CARLOS LOPES MADEIRA	SERGIO ALBERTO FRAZÃO DO COUTO	ALMINO AFONSO FERNANDES	ALMINO AFONSO FERNANDES	WALTER DE AGRA JUNIOR	WALTER DE AGRA JUNIOR	LEONARDO ACCIOLY
REPRESENTATIVIDADE DE MULHERES	14,29%	7,14%	28,57%	21,43%	0,00%	0,00%	7,14%

Fonte: elaborada pelas autoras com base no Anuário CNMP 2018.

Presidido pelo Procurador-Geral da República, o Conselho é composto por quatro integrantes do MPU, três membros do MPE, dois juizes, indicados um pelo Supremo Tribunal Federal e outro pelo Superior Tribunal de Justiça, dois advogados, indicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil e dois cidadãos de notável saber jurídico e reputação ilibada, indicados um pela Câmara dos Deputados e outro pelo Senado Federal (CNMP, 2018).

Dados relativos ao número de membros auxiliares e colaboradores, extraídos em março do ano em curso.

Gráfico 1: número de membros auxiliares e colaboradores do CNMP

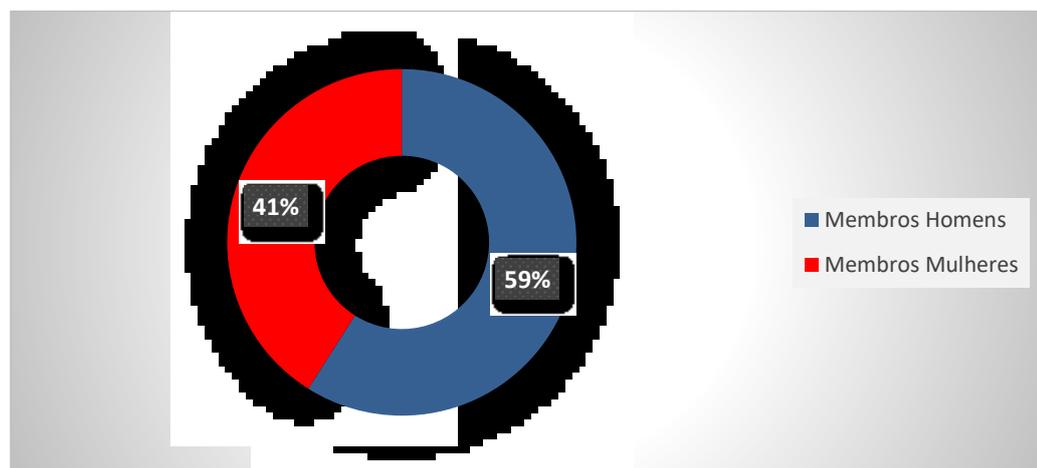


Fonte: elaborado pelas autoras com base no anuário CNMP 2018.

Tal como no caso do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), o Ministério Público do DF e Territórios (MPDFT), Ministério público Federal (MPF) e Ministério Público Militar (MPM) também apresentam proporções desiguais.

O MPDFT possui 162 membros do sexo feminino e 233 membros do sexo masculino nos seus quadros atuais (CNMP 2019).

Gráfico 2: Percentagem de membros, por gênero no MPDFT



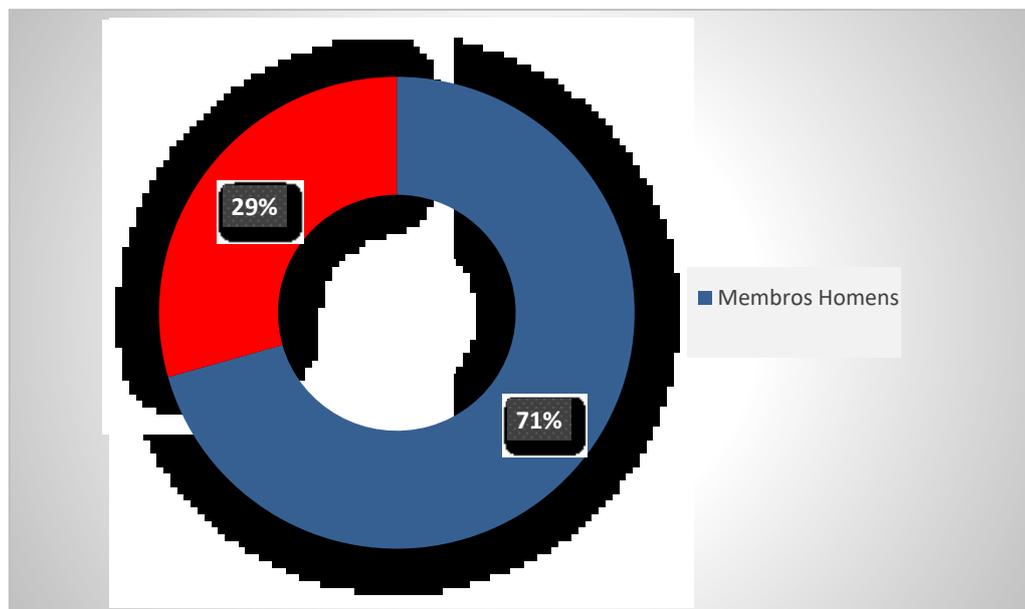
Fonte: elaborado pelas autoras com base no anuário CNMP 2018.

Um segundo fator que potencializa a desigualdade é o chamado “teto de vidro”. A desigualdade entre os gêneros ainda é real e engloba toda a extensão das relações sociais, inclusive as organizações (LIMA et al.,2013). Logo, fenômeno também ficou evidente na fala da membro auxiliar Ana Lara de Camargo Castro:

“A enorme desigualdade na participação política em cargos de liderança e poder fizeram com que chegassem à conclusão de que as mulheres não conseguem ascender nem com a melhoria que têm na economia, saúde e educação.”

O Ministério Público Federal possui 336 membros do sexo feminino e 805 membros do sexo masculino nos seus quadros atuais.

Gráfico 3: Percentagem de membros, por gênero MPF



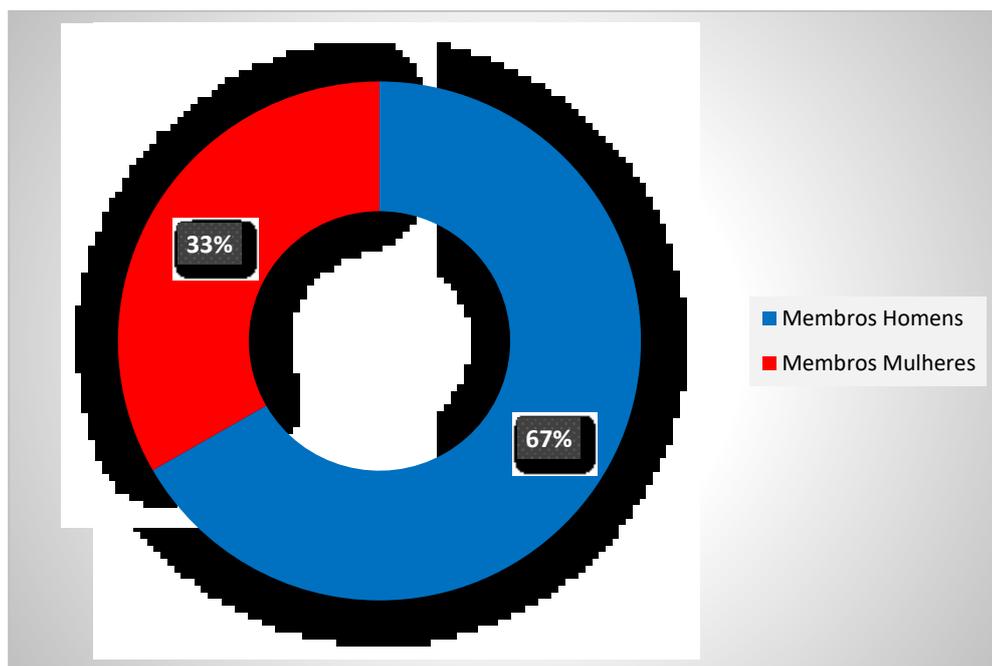
Fonte: elaborado pelas autoras com base no anuário CNMP 2018.

A terceira causa da desigualdade que pode-se identificar refere-se aos desafios e dificuldades que as mulheres têm em conciliar a vida profissional com a vida pessoal. Vaz (2013) afirma que a menor presença feminina nos cargos de chefia e direção, no entanto, não deve ser associada exclusivamente às práticas discriminatórias, manifestas ou veladas, que visam excluir as mulheres das posições de poder. É preciso também levar em conta o conflito cotidiano vivido por elas para conciliar suas vidas profissional e pessoal, e que tem origem em uma divisão sexual do trabalho que ainda lhes atribui a maior parte das responsabilidades pelo cuidado da família e do lar. Isso fica mais evidente na fala da subprocuradora-geral de justiça institucional, Laura Maria Bueno.

“Passei por momentos que considero os mais difíceis da minha vida. A maior dificuldade, sem dúvida, foi conciliar a vida pessoal com a profissional”.

O Ministério Público Militar possui 25 membros do sexo feminino e 50 membros do sexo masculino nos seus quadros atuais.

Gráfico 4: Percentagem de membros, por gênero no MPM



Fonte: elaborado pelas autoras com base no anuário CNMP 2018.

Por fim, identifica-se, como elemento que gera a desigualdade, o assédio moral no trabalho. De acordo com Sommer (2018), o assédio moral compreende uma forma de violência que se caracteriza pela manifestação duradoura e repetitiva de atitudes e situações constrangedoras e humilhantes contra o trabalhador.

No contexto específico, o assédio moral materializa-se por meio do assédio sexual. De acordo com o Ministério Público do Trabalho (2017), o assédio sexual no ambiente de trabalho é a conduta de natureza sexual, manifestada fisicamente, por palavras, gestos ou outros meios, propostas ou impostas a pessoas contra sua vontade, causando-lhe constrangimento e violando sua liberdade sexual. Assim, na fala da servidora anônima do CNMP fica evidente sobre o assédio no trabalho:

“Quando estava grávida, um possível cargo foi negado a mim em decorrência da minha gravidez”.

CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou identificar as causas da baixa representatividade das mulheres em cargos de gestão em um órgão público, com o propósito de responder a seguinte pergunta problema: mas o que tem ocasionado a baixa incidência de mulheres nos cargos de direção? Tendo em vista os pontos apresentados nesse trabalho, pode-se perceber que há baixa representatividade feminina nas posições de poder político e decisório no CNMP.

A pesquisa revelou ainda que, as possíveis causas da baixa representatividade das mulheres estão na dificuldade enfrentada pelas mulheres de crescer na carreira, o fenômeno do teto de vidro, a dificuldade em conciliar vida profissional e pessoal, o assédio moral e sexual no trabalho e também pelo fato de os homens representarem

a maioria, então são os homens que votam e colocam outros homens em cargos de gestão.

Percebeu-se que é imprescindível o desenvolvimento de políticas internas de valorização das mulheres e ações afirmativas para o enfrentamento da desigualdade de gênero.

Conclui-se, no presente artigo que embora o serviço público adote métodos de seleção de pessoal mais justos e transparentes não escapam do chamado na literatura pesquisada sobre o assunto “teto de vidro”.

O tema do trabalho traz à tona a discussão acerca da diversidade de gênero nas esferas de poder e reflexão sobre a falta de representatividade feminina. Porém não esgota o assunto, cabendo novos estudos sobre o tema. Além disso, recomenda-se que sejam realizados estudos futuros, como a realização de estudos com amostras maiores, abrangendo outros órgãos públicos. Ademais, se mostra interessante fazer estudos comparativos.

REFERÊNCIAS

CARRANZA, Giovana. **Administração Geral e Pública**. 5 ed. Salvador: Editora Juspodivm, 2018.

CERVO, Amado Luiz e BERVIAN Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Cenários reflexão, pesquisa e realidade**. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/images/20180622_CEN%C3%81RIOS_DE_G%C3%80NERO_v.FINAL_2.pdf>.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **CNMP apresenta dados relativos à desigualdade de gênero no Ministério Público**. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/noticias-cddf/11327-cnmp-apresenta-dados-relativos-a-desigualdade-de-genero-no-ministerio-publico>>. Acesso em: 10 de abril de 2019.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/institucional/o-cnmp/apresentacao>>. Acesso em: 10 de abril de 2019.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Roda de conversa movimentação o cnmp**. Disponível <http://cnmp.mp.br/intranet/noticias/254-todas-as-noticias/10073-roda-de-conversa-movimentacao-o-cnmp>>. Acesso em: 23 de maio de 2019.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Segundo dia de conferência sobre equidade de gênero é marcado por relatos e novas propostas**. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/todas-as-noticias/12105-segundo-dia-de-conferencia-sobre-equidade-de-genero-e-marcado-por-relatos-e-novas-propostas>>. Acesso em: 08 de maio de 2019. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 10 de abril de 2019.

ENAP. **Gênero, raça e competências de direção no Serviço Público Federal**. Brasília: Escola Nacional De Administração Pública (ENAP), p.68 (Cadernos ENAP

n.31),2006. Disponível em:< <http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/650>>. Acesso em: 11 de abril de 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero**

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; LIMA, M. S.; TANURE, B.; VERSIANI, F. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013. Disponível em:< <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30066/o-teto-de-vidro-das-executivas-brasileiras>>. Acesso em: 08 de maio de 2019.

MALHOTRA, Naresh. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. Tradução: Laura Bocco.

MARCONI, Marina e LAKATOS, Eva. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MPT – Ministério Público do Trabalho. **Assédio Sexual no Trabalho: perguntas e respostas**. 2017. Disponível em: <<https://mpt.mp.br/pgt/publicacoes?td=cartilhas>>. Acesso em: 23 de maio de 2019.

NASCIMENTO, Ronaldo Fellipe Oliveira do. **Avaliação da Cultura Organizacional na Administração Pública**. 2016. Disponível em:<<http://hdl.handle.net/123456789/829>> Acesso em: 25 de março de 2019.

PALUDO, Augustino Vicente. **Administração Pública: teoria e questões**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO. Bresser Pereira Disponível em:<<https://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor/pdf>>. Acesso em: 23 de março de 2019.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

SOMMER, Beatriz Miranda. **Desigualdade de gênero no mercado de trabalho: percepções de estudantes de Administração durante a experiência de estágio**. Disponível em:< <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/187629>>. Acesso em: 08 de maio de 2019.

STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de administração**, São Paulo, v. 32, p.62-69, 1997. Disponível em:< <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18443/organizacoes--genero-e-posicao-hierarquica---compreendendo-o-fenomeno-do-teto-de-vidro>>. Acesso em: 10 de abril de 2019.

VAZ, Daniela Verzola. **O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil**. Economia e Sociedade, Campinas, v.22, n. 3,p.765-790, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ecos/v22n3/07.pdf>>. Acesso em: 10 de abril de 2019.

VAZ, Daniela Verzola. **Segregação Hierárquica de gênero no setor Público Brasileiro**. 2010. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4047>>. Acesso em: 30 de março de 2019.