

DE DE GÊNERO
EQUIDADE DE
DE GÊNERO N
NO SENADO F
FEDERAL EQU
GÊNERO NO S

Um relato da mudança da
cultura organizacional
por meio da ação gerencial

Organizado por:
Ilana Trombka
Maria Terezinha Nunes e
Paulo Ricardo dos Santos Meira

EQUIDADE DE
GÊNERO NO
SENADO FEDERAL

Equidade de gênero no Senado Federal. -- 2. ed. -- Brasília : Senado Federal, 2023.

294 p. : il., fots., gravs.

ISBN: 978-65-5676-328-6

1. Brasil. Congresso Nacional. Senado Federal, política social. 2. Igualdade de gênero.
3. Discriminação racial. 4. Proteção à maternidade 5. Violência doméstica. 6. Assédio moral.
7. Assédio sexual. 8. Mulher, proteção. 9. Cultura organizacional.

CDD 353.53

Ficha catalográfica elaborada por Cláudia Coimbra Diniz CRB1-1179

EQUIDADE DE GÊNERO NO SENADO FEDERAL

2ª Edição

Brasília, 2023

SENADO FEDERAL



SENADO FEDERAL

Mesa Diretora Biênio 2023/24

Senador Rodrigo Pacheco
Presidente

Senador Veneziano Vital do Rêgo
Primeiro-Vice-Presidente

Senador Rodrigo Cunha
Segundo-Vice-Presidente

Senador Rogério Carvalho
Primeiro-Secretário

Senador Weverton
Segundo-Secretário

Senador Chico Rodrigues
Terceiro-Secretário

Senador Styvenson Valentim
Quarto-Secretário

Ilana Trombka
Diretora-Geral

Gustavo Afonso Sabóia Vieira
Secretário-Geral da Mesa

Organização:

Ilana Trombka
Maria Terezinha Nunes
Paulo Ricardo dos Santos Meira

Autoras e autores:

Adriana Cristina Repelevicz de Albernaz
Benjamin Miranda Tabak
Cláudia Lopes da Costa de Góes Nogueira
Dalva Maria Sousa Moura
Evandro Aparecido Baldutti
Gabrielle Tatith Pereira
Ilana Trombka
Isabela do Rosário Lisboa Martins
Karin Kassmayer
Lucelena Ferreira
Maria Cristina Silva Monteiro
Maria Helena de Almeida Freitas
Maria Terezinha Nunes
Marina Andrade Vahle
Mônica Almeida Rizzo Soares
Paloma Cristina Rodrigues Padiani
Paulo Ricardo dos Santos Meira
Roberta Viegas e Silva
Rolf Regehr

PREFÁCIO

É com grande satisfação e sentimento de dever cumprido de um homem público comprometido com a saudável relação de gênero nas instituições, que prefacio a obra *Equidade de Gênero no Senado Federal: um relato da mudança da cultura organizacional por meio da ação gerencial*.

À frente do Senado Federal desde 2021, orgulha-me sobremaneira estar no comando de uma instituição que tanto zela pela equidade, sendo esta um dos pilares da gestão e alta administração da Casa. O trabalho realizado pela Diretoria-Geral, em diferentes frentes relatadas nesta obra, torna a instituição um poderoso *benchmarking* para outros entes públicos das três esferas de administração; dessa forma, o Senado Federal avança, positivamente, para além de seu papel constitucional visando à construção de uma sociedade melhor e cada vez mais justa.

Em 2021, anunciei em Plenário que o Senado Federal recebia o Selo da 6ª Edição do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça em reconhecimento às ações de equidade implementadas na Casa. O programa do Governo Federal, vinculado ao Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, tem por propósito a redução das desigualdades entre homens e mulheres no ambiente de trabalho, sem deixar de lado a questão racial. Foram 122 instituições públicas e privadas inscritas e apenas 65 premiadas. O Senado começou a participar do programa com autorização da Comissão Diretora, em 2011. Recebeu dois selos de compromisso, em 2013 e em 2015 e, ano passado, foi contemplado pela terceira vez. Bem sabemos que o desafio de colocar em prática os preceitos de igualdade da Constituição é imenso, mas, se cada instituição fizer a sua parte, estaremos cada vez mais próximos desse objetivo.

Na presente obra, diferentes capítulos abordam distintos aspectos da equidade de gênero no Senado Federal.

No capítulo de abertura, Ilana Trombka e Paulo Meira abordam a equidade como componente da cultura organizacional. Na sequência, Adriana Albernaz apresenta o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça. No terceiro capítulo, Roberta Viegas e Maria Cristina Monteiro detalham o trabalho do Comitê de Equidade de Gênero e Raça. Em seguida, Evandro Baldutti e Benjamin Tabak apresentam estudo científico comprobatório de êxito da iniciativa de cota para mulheres em situação de vulnerabilidade nos contratos de terceirização do Senado, ideia que levou outras instituições públicas a aplicarem o mesmo dispositivo em seus próprios contratos e inspirou a inclusão da política na nova Lei de Licitações – de nº 14.133/2021. O quinto capítulo demonstra os resultados do Programa Mãe Nutriz implementado no Senado Federal. Na continuidade, Isabela Martins e Marina Vahle exploram as campanhas contra o assédio moral e sexual na instituição. Após, Mônica Rizzo e Maria Helena Freitas escrevem sobre a iniciativa Escritoras do Brasil, belo trabalho da Biblioteca do Senado. No oitavo capítulo, temos dados sobre o curso de formação de lideranças femininas, apresentados pela mentora do curso, Cláudia Nogueira. Dalva Moura e Terezinha Nunes nos brindam com a relevante iniciativa Dialogando sobre a Lei Maria da Penha. No décimo capítulo, Paloma Pediani, Ilana Trombka e Terezinha Nunes trazem os detalhes da Rede de Equidade de Gênero na administração pública, exitosa ação interinstitucional. Por sua vez, Karin Kassmayer aporta elementos do Plano de Equidade de Gênero e Raça da instituição. No décimo segundo capítulo, Rolf Regehr nos traz o inovador Grupo Reflexivo sobre Masculinidades, reunindo colaboradores da Casa para (re)pensar importantes facetas da existência masculina. Fechando a obra, a renomada Lucelena Ferreira reforça a importância da alta gestão na promoção da equidade de gênero.

Desejo que seja uma leitura mais que agradável. Que seja uma leitura inspiradora a todas e a todos.

Senador Rodrigo Pacheco

Presidente do Senado Federal

Uma mensagem inicial

Apresentamos, com profunda satisfação, esta produção do Senado Federal sobre um tema tão importante e atualíssimo como a equidade de gênero. Nesta obra, são descritas as iniciativas da gestão do Senado Federal em prol de uma instituição legislativa mais igualitária, na expectativa de que as boas práticas da Casa sirvam de inspiração a outras instituições públicas. Como mulheres e senadoras, estamos em uma situação de empoderamento na qual podemos ser exemplos para outras mulheres que sonham em poder participar ativamente na construção de um Brasil com igual oportunidade para homens e mulheres. Não obstante, somos ainda minoria, mas uma minoria que sonha e acredita que é possível ter mais mulheres nessa situação, em posição de protagonismo da História e da Política.

Institucionalmente, o Senado Federal também o faz, a exemplo de iniciativas como a Comissão Sobre a Situação da Mulher (ONU), a Procuradoria Especial da Mulher e a Liderança da Bancada Feminina. A Procuradoria tem como missão zelar, fiscalizar, controlar e incentivar os direitos da mulher, criando mecanismos de empoderamento, especialmente em situações de desigualdade de gênero. Tem como valor o respeito à dignidade da pessoa humana e à diversidade em uma busca permanente pela universalização dos direitos humanos. E esse é justamente o espírito da obra que temos a honra de apresentar à sociedade, sejam seus leitores técnicos e gestores públicos, sejam estudantes, pesquisadores, jornalistas, ativistas ou parlamentares das três esferas de poder.

A obra está, igualmente, em consonância com o Compromisso com a Memória do Senado Federal e com o Compromisso com a Igualdade, que traz em seu bojo: “Ninguém será discriminado nem terá seus direitos, responsabilidades ou oportunidades limitados em função de gênero, raça, etnia, orientação sexual, credo, origem ou condição social”, compromisso esse reconhecido publicamente pela conquista do Selo do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, concedido pelo Ministério da Mulher, Família e Direitos Humanos, ONU Mulheres e Organização Internacional do Trabalho (OIT).

O Senado Federal é hoje uma referência para outras instituições em vários temas como contratações, inclusão, sustentabilidade e governança, e desejamos que, cada vez mais, a equidade de gênero seja um desses pilares que orgulhosamente zelamos por manter, e a presente obra tem isso por missão.

Desejamos a todos e a todas uma excelente leitura!

Senadora Eliziane Gama

Líder da Bancada Feminina do Senado Federal

Senadora Leila Barros

Procuradora Especial da Mulher - Período de 2021 a 2023

SUMÁRIO

15 **CAPÍTULO 1 – CULTURA ORGANIZACIONAL DO SENADO FEDERAL: ENTENDENDO ONDE TUDO COMEÇA**

- 15 *Introdução*
- 16 1. *Cultura organizacional*
- 17 2. *A importância da equidade no ambiente organizacional*
- 20 3. *A experiência do Senado Federal*
- 27 *Referências*

31 **CAPÍTULO 2 – EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA NO SENADO FEDERAL**

- 33 *Contexto teórico*
- 37 *A trajetória da equidade de gênero e raça no SF*
- 43 *Conquistas, dificuldades e superações*
- 49 *Análise dos resultados*
- 52 *Considerações finais*
- 53 *Referências bibliográficas*

59 **CAPÍTULO 3 – COMITÊ PERMANENTE PELA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO E RAÇA**

79 **CAPÍTULO 4 – VIOLÊNCIA DOMÉSTICA: UM DESAFIO PARA OS FORMULADORES DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

- 79 1. *Introdução*
- 82 2. *Estudo de indicadores relacionados à violência contra a mulher*
- 82 2.1. *Objetivos*
- 83 2.2. *Hipóteses*

83	2.3. <i>População estudada</i>
89	2.4. <i>Questionário</i>
91	2.5. <i>Indicadores</i>
97	2.6. <i>Análise dos dados</i>
99	2.7. <i>Resultados</i>
104	3. <i>Conclusões e sugestões para futuras pesquisas</i>
105	<i>Referências Bibliográficas</i>

109 CAPÍTULO 5 – MATERNIDADE, TRABALHO E EQUIDADE DE GÊNERO: O QUE APRENDER COM O PROGRAMA MÃE NUTRIZ DO SENADO FEDERAL?

109	<i>Introdução</i>
112	<i>As maternidades, suas complexidades e o trabalho</i>
120	<i>A maternidade e a instituição social do trabalho: a experiência do Senado Federal com o programa Mãe Nutriz</i>
126	<i>Dados do programa Mãe Nutriz no Senado Federal e sua interface com a pandemia da covid-19</i>
129	<i>Considerações finais e o que prospectar para o futuro</i>
132	<i>Referências bibliográficas</i>

135 CAPÍTULO 6 – CAMPANHAS CONTRA O ASSÉDIO MORAL E SEXUAL

135	1. <i>Introdução</i>
136	2. <i>Referencial teórico</i>
140	3. <i>Campanha de combate ao assédio – 2019</i>
144	4. <i>Normativo interno sobre o tratamento dos casos de assédio – APS nº 8/2018</i>
145	5. <i>Estatísticas dos casos</i>
150	6. <i>Conclusões</i>
152	7. <i>Referências bibliográficas</i>

155 CAPÍTULO 7 – COLEÇÃO ESCRITORAS DO BRASIL: UMA NOVA CONSPIRAÇÃO DAS SAIAS...

- 156 *Histórico do projeto*
- 157 *Uma coleção só de escritoras*
- 160 *Revirando o cânone*
- 163 *A seleção das escritoras e obras: volumes publicados*
- 166 *A seleção das escritoras e obras: próximos volumes*
- 167 *O processo de edição das obras*
- 170 *Ressonância*
- 172 *Conclusão: a continuidade do projeto*
- 172 *Referências bibliográficas*
- 175 *Arquivos*

177 CAPÍTULO 8 – MENTORIA DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS FEMININAS

- 177 *A busca de equidade*
- 179 *Situação atual no Senado*
- 181 *O surgimento do programa*
- 183 *Alinhamento estratégico do programa*
- 183 *Por que mentoria?*
- 185 *A Liderança Feminina*
- 188 *Realização da mentoria*
- 190 *O processo de mentoria*
- 191 *Foco nas habilidades “não técnicas”*
- 192 *Análise de resultados*
- 195 *Impactos gerados pelo programa*
- 197 *A criação da comunidade*
- 199 *Conclusão*

201 **CAPÍTULO 9 – DIALOGANDO SOBRE A LEI MARIA DA PENHA**

- 201 1. *Introdução*
- 203 2. *Por que discutir violência doméstica e familiar contra as mulheres no âmbito de trabalho? O que tem a ver?*
- 206 3. *Da criação da lei à prática no combate à violência doméstica e familiar contra as mulheres*
- 208 3.1. *Avaliação do curso*
- 209 *Sobre o perfil*
- 211 *Funcionamento do curso*
- 211 *Conteúdo*
- 211 4. *Considerações finais*
- 212 5. *Referências bibliográficas*

215 **CAPÍTULO 10 – REDE EQUIDADE**

- 215 1. *Introdução*
- 217 2. *“Unir para sonhar. Trabalhar junto para alcançar”*
- 218 2.1. *Trilhando caminhos*
- 225 2.2. *Após a assinatura*
- 226 3. *Considerações finais*
- 227 4. *Referências bibliográficas*

231 **CAPÍTULO 11 – PLANO DE EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA DO SENADO FEDERAL**

- 231 1. *Introdução*
- 233 2. *O Plano de Equidade de Gênero e Raça do Senado Federal: sua elaboração e conteúdo*
- 242 3. *Os resultados parciais alcançados e a segunda versão do PEGR*
- 249 4. *Conclusões*
- 250 5. *Referências bibliográficas*

253 CAPÍTULO 12 – MASCULINIDADES

- 253 *Introdução*
- 258 *Experiências no Senado Federal*
- 261 *Grupo Reflexivo sobre Masculinidades*
- 263 *Interpretações e futuro*
- 265 *Referências*

267 CONCLUSÃO - A IMPORTÂNCIA DA ALTA GESTÃO NA PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO

Capítulo 1 – CULTURA ORGANIZACIONAL DO SENADO FEDERAL: ENTENDENDO ONDE TUDO COMEÇA

*Ilana Trombka*¹

*Paulo Ricardo dos Santos Meira*²

INTRODUÇÃO

“Gender Balance é muito mais do que representatividade numérica, é Cultura Organizacional. Isso se constrói. Números se esvaziam, cultura vive.”

Vera Regina Meinhard, consultora (2020)

“Diversidade, inclusão e equidade vieram para ficar”, assevera o Relatório de Tendências de Gestão de Pessoas em 2022, da Great Places to Work³, e no Senado Federal não é diferente. A cultura organizacional do Senado vem sendo paulatinamente imbuída do paradigma de equidade de gênero, em função de uma ação gerencial concatenada com iniciativas que favorecem e estimulam essa equidade. Isso é especialmente importante em relação à percepção de suporte organizacional, por parte dos colaboradores da instituição⁴. Não obstante, carece-se de um registro específico e sistematizado das diferentes iniciativas da Casa, lacuna que a presente

1 Doutoranda em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), especializada em Direito Legislativo pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), graduada em Relações Públicas (PUCRS) e diretora geral do Senado Federal. E-mail: trombk@senado.leg.br.

2 Mestre e doutor em Marketing pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS), bacharel em Comunicação Social – habilitação Publicidade e Propaganda – pela UFRGS e assessor técnico da Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal. E-mail: pa_lorsm@senado.leg.br.

3 Disponível em: <https://conteudo.gptw.com.br/tendencias-de-gestao-de-pessoas-2022>.

4 ROBBINS, S. P. JUDGE, T. A., & SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

obra pretende preencher, tendo este capítulo a intenção de mostrar como a gestão contribuiu para essa construção coletiva. O presente texto introduz o tema – que será aprofundado nos demais capítulos do livro –, iniciando-se pela cultura organizacional, passando pela importância da equidade e apresentando o contexto específico no Senado Federal.

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Na ótica de Sri Wibowo (2022), cada organização tem sua própria cultura. Suas condições geralmente são formadas junto com a gestão de um(a) líder de uma organização. Quanto mais sábio o estilo de liderança, pode-se garantir que o trabalho de uma organização terá uma cultura que traz uma atmosfera positiva para qualquer pessoa conectada com a organização. Os membros da organização também se tornarão membros leais e terão bom desempenho, por causa da situação agradável e do fato de se sentirem em casa tornando-se membros da organização. Com a existência de condições que sejam confortáveis e propícias para uma organização, pode-se assegurar que a cultura organizacional construída pelo líder da organização é muito boa. Como pode haver microculturas nos diferentes departamentos, o papel da gestão, como condutor geral do processo, torna-se ainda mais relevante. A cultura corporativa pode ser definida como uma imagem organizacional, que é um reflexo do posicionamento adotado pela instituição quanto ao que pode e não pode ser seu desenvolvimento posterior; que valores proclamados são reais e o que não é, e que tipo de comportamento é aceitável na organização. A cultura corporativa dá o tom de influenciar tanto o humor quanto o estado de espírito do pessoal.

Para Endo, Lucion, Kato-Cruz, De Paula Casemiro e França (2022), a cultura surge em qualquer grupo socialmente conectado e que promove trocas de experiências entre si. A cultura organizacional pode ocorrer de duas formas: uma naturalmente em um grupo que passa a construir uma ideia comum sobre sua conduta; outra, por meio da imposição do líder, sendo aquele que cria o negócio e transfere seus valores, crenças e objeti-

vos para o grupo, gerando confiança para realização das tarefas (DRISKILL, 2018, apud ENDO; LUCION; KATO-CRUZ; DE PAULA CASEMIRO; FRANÇA, 2022). Nesta, a cultura é formalizada na medida em que os indivíduos veem resultados satisfatórios para si e para o grupo. A força da cultura organizacional vai depender do quanto os participantes acreditam nessa cultura e partilham dela (ALVESSON; SVENINGSSON, 2015).

A cultura organizacional pode ser definida como “o conjunto de artefatos, valores, crenças e percepções compartilhadas por todos em uma organização, e que ocorre de maneira inconsciente, segmentada em suas atividades, e que se encontra ‘abaixo da superfície’ da empresa” (DRISKILL, 2018; JONES, 2013, apud ENDO; LUCION; KATO-CRUZ; DE PAULA CASEMIRO; FRANÇA, 2022, p. 348), e a liderança da alta gestão é fundamental para o fomento dessa cultura, de acordo com Priore, Prado e Neto (2012), motivo pelo qual veremos neste capítulo a mão da gestão do Senado Federal na construção da cultura da Casa.

2. A IMPORTÂNCIA DA EQUIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Corrêa e Medeiros (2019, p. 15) entendem que “uma atuação de excelência e o alcance da missão institucional somente serão possíveis com a construção de um meio ambiente de trabalho saudável [e] permeado por respeito mútuo”, enquanto sua ausência pode desencadear estresse laboral com eventual somatização de seus efeitos (SOARES; FERREIRA, 2017). Colomby (2019) alerta que uma situação ruim na esfera vida-trabalho (em uma perspectiva de indissociabilidade) pode ir além de um problema profissional e configurar-se em um dano existencial ao próprio indivíduo. Boas práticas de gestão de pessoas no setor público, pontua Neiva (2021), podem gerar mais satisfação nos servidores, com conseqüente maior produtividade – e menos adoecimento – deles, como asseveram Paula et al. (2021) e Fogaça et al. (2021). Da mesma forma, o tema, ampliado para o conceito de suporte organizacional, é preventivo de intenção de abandono

das organizações, quando os esforços se dão para a retenção dos talentos, não só em função de desempenho organizacional mas também de custo econômico para a devida substituição do servidor perdido e para a capacitação do novo colega (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014; CAPPELLOZZA; CRISPIM; SANTOS-CLARO; VENELLI-COSTA, 2020; FORMIGA et al., 2021a). O próprio envolvimento e desempenho do colaborador são influenciados por uma percepção positiva de suporte da organização (RAMADAM; ESTIVALETE; WEGNER; PARCIANELLO, 2022).

A ausência de equidade no ambiente profissional é uma das causas de mal-estar no trabalho (FERREIRA, 2017), podendo levar a essas perdas na equipe. Não obstante, Studart (2022) alerta que o Brasil ocupa o 93º lugar no ranking global de igualdade de gênero (em um universo de 156 países que participaram do estudo) e que o salário de uma mulher cai 7% para cada novo filho, enquanto para os homens há um aumento de 10%, agravado pelo fato de que, durante a pandemia do novo coronavírus, o risco de demissão foi 1,8 maior para as trabalhadoras do sexo feminino.

Segundo Ferreira (2015), as mudanças no perfil das organizações, introduzindo inovações que alteram normas, papéis e atribuição, tal como aqui trazemos a questão da equidade de gênero, concorrem para uma melhor qualidade de vida no trabalho, em suas diversas dimensões. Importante ressaltar que investimentos em programas de equidade não resultam em benefícios tão somente para os servidores, pois uma melhor percepção de suporte organizacional tanto redundam em impactos para um maior comprometimento afetivo e normativo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011) quanto pode aumentar a satisfação do usuário – no caso do Senado Federal, do cidadão – pela repercussão na excelência dos serviços prestados pelos servidores (SANTOS; NEIVA; ANDRADE-MELO, 2013).

Por sua vez, a presença da equidade melhora sobremaneira o ambiente organizacional. O Ranking Melhores Empresas para Trabalhar – Mulher, em sua primeira edição realizada em 2017, reconheceu 30 empresas por suas práticas voltadas para a equidade de gênero. No ano de 2021, aumentou para 70 o número de empresas reconhecidas (GPTW, 2022).

As experiências e emoções positivas vividas nos ambientes – nos quais a percepção de equidade tem muita relevância – podem promover o envolvimento com a instituição, inibir a intenção de saída e influenciar o nível de comprometimento, fortalecendo comportamentos desejados pela organização e inibindo os comportamentos indesejados (MILHOME; ROWE; DOS-SANTOS, 2018).

Essa marca da equidade na cultura e personalidade de uma instituição se reflete, igualmente, na identidade interna e externa da organização. Sobre a identidade, Carvajal (2012, p. 4, tradução nossa) assim expõe:

Todas as empresas possuem a capacidade de irradiar sua própria imagem, tanto para fora como para dentro. Assim, podemos pensar em uma identidade interna e uma identidade externa. A identidade interna é gerada para o interior da organização e se constitui no patrimônio cultural (capital não monetário), ou na cultura corporativa de uma empresa, que se expressa em valores ambientais como a ordem, o asseio, o bom trato, a boa vontade no trabalho, cumprimentos das tarefas etc. Mas paralelamente existe uma identidade externa, ou seja, a maneira como nossa empresa é percebida por quem está de fora. Seria correto concluir que a identidade externa dependerá da interna e que o objeto de estudo da imagem corporativa é a administração de todas as formas de identidade.

Formiga, Paula e Silva (2022) trazem ponderações interessantes ao tema: considerando a relação suporte organizacional e os danos relacionados ao trabalho, uma falta de equidade percebida pode resultar em danos do tipo físico, psíquico e social. Assim, há a necessidade desse suporte em relação à prática da equidade, pois quanto melhor o suporte, menores tais danos. Quando uma organização oferece apoio aos seus funcionários, terão menos danos laborais. Como conceito, o Suporte Organizacional engloba crenças, valores, trocas e benefícios mútuos entre a organização e seus colaboradores, tendo a instituição o dever de zelar e proporcionar aos seus colaboradores condições adequadas às atividades laborais.

Os mesmos pesquisadores asseveram que o bem-estar no trabalho, o envolvimento do trabalhador e o comprometimento afetivo da organização

são componentes que influenciam a saúde do trabalhador no ambiente organizacional, sendo um vínculo afetivo com relações de trocas entre a organização e o indivíduo (2022, p. 297). A instituição, por conseguinte, pode intervir por meio de diagnósticos e melhorias a fim de entregar aos trabalhadores uma qualidade de vida satisfatória, por uma atitude de ética organizacional, e também para atingir melhores resultados pela redução do absenteísmo e presenteísmo em função das melhores condições de saúde das equipes de trabalho.

Um benefício adicional da busca por equidade é o que vai para a própria instituição, para além dos colaboradores. Na medida em que a equidade começa a fazer parte da personalidade de marca da instituição, pessoas que tenham em si a equidade como um valor central estarão mais propensas a buscar a organização como o seu local ideal para trabalhar. Dessa forma, a organização atrai a favorabilidade e o desejo da parcela do mercado de trabalho que esteja em afinidade com seus valores (SAMOLIUK; BILAN; MISHCHUK; MISHCHUK, 2022).

3. A EXPERIÊNCIA DO SENADO FEDERAL

No Senado Federal temos, felizmente, em nossa cultura organizacional dos valores *esposados* – para usar a construção de Argyris e Schön (1974), como de fato *a teoria em uso* –, o zelo pela equidade no Compromisso com a Igualdade, que traz em seu bojo: “*Ninguém será discriminado nem terá seus direitos, responsabilidades ou oportunidades limitados em função de gênero, raça, etnia, orientação sexual, credo, origem ou condição social. Deve haver prevenção e proteção contra assédio sexual ou moral, e os casos identificados deverão ser apurados e punidos*”.⁵

5 Carta de Compromissos do Senado Federal. Ato da Comissão Diretora nº 5, de 5 de maio de 2015. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/planejamento-estrategico-1/PDF/CartadeCompromissos.pdf>. Acesso em 20 ago. 2021.

Compromisso com a Igualdade.



Ninguém será discriminado nem terá seus direitos, responsabilidades ou oportunidades limitados em função de gênero, raça, etnia, orientação sexual, credo, origem ou condição social. Deve haver prevenção e proteção contra assédio sexual ou moral, e os casos identificados deverão ser apurados e punidos.

Compromisso com a Livre Disseminação de Ideias.



Todos devem sentir-se livres e estimulados a apresentar suas opiniões e ideias, a seus pares, superiores ou subordinados, e vê-las discutidas e consideradas no processo de tomada de decisão, de forma a criar um ambiente de permanente efervescência intelectual que contribua para que novas práticas venham a aprimorar a qualidade dos serviços que prestamos à sociedade.

Compromisso com a Transparência.



As informações prestadas pelo Senado Federal, aos órgãos de controle, meios de comunicação, Senadores, servidores, colaboradores ou aos membros da sociedade em geral, devem ter por características correção, precisão, clareza e celeridade. O planejamento estratégico e os propósitos da administração devem ser de amplo conhecimento, de forma a serem considerados em todos os níveis de gestão e governança.

Compromisso com a Responsabilidade na utilização de recursos públicos.



Devemos constantemente buscar soluções inteligentes, que impliquem o menor custo possível para a consecução dos objetivos de qualidade e eficiência que perseguimos. O compartilhamento de experiências e a cooperação com outros entes e órgãos públicos, especialmente do Poder Legislativo, devem ser valorizados.

Fig. 1: Excerto da Carta de Compromissos do Senado Federal

Fonte: Portal do Senado Federal⁶

⁶ Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/planejamento-estrategico-1/PDF/CartadeCompromissos.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2022.

O Senado utiliza as informações colhidas no recadastramento anual obrigatório para também saber mais a respeito das características pessoais – e étnicas – dos colaboradores. Os dados são requisitados desde a adesão da Casa, em 2011, ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Governo Federal e ajudam a formular políticas de inclusão. São usadas as mesmas categorias propostas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística pelo Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE), e também adotadas pelo sistema do eSocial, implementado em 2021. Existe um campo do “não informado” para quem não sabe ou não quer se identificar, mas há campanhas de incentivo para que todos se esforcem para preencher, pois dados mais consistentes fortalecem o trabalho de inclusão.

O Senado recebeu, em julho de 2021, pela terceira vez consecutiva, o Selo do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, concedido pelo Ministério da Mulher, Família e Direitos Humanos, ONU Mulheres e Organização Internacional do Trabalho (OIT), conforme a Figura 2 a seguir. Foi a sexta edição do programa, realizado para disseminar novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional. Em sua inscrição para concorrer ao prêmio, o Senado apresentou as ações realizadas pela Casa.

Fig. 2: A diretora-geral do Senado Federal exibe o selo conquistado pela instituição.

Fonte: Intranet do Senado – <https://intranet.senado.leg.br/noticias/materias/2021/07/senado-recebe-pela-terceira-vez-o-selo-pro-equidade-de-genero-e-raca>.



CRÉDITO: MARCOS OLIVEIRA / AGENCIA SENADO

O Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça é uma iniciativa do Governo Federal, que reafirma os compromissos de promoção da igualdade entre mulheres e homens constante da Constituição Federal de 1988. Foi criado com o objetivo de promover a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres em organizações públicas e privadas, por meio do desenvolvimento de novas concepções e práticas da gestão de pessoas e da cultura organizacional, tendo o Senado aderido ao programa em 2011.

Entre as ações do Senado para concorrer ao Selo, constavam a elaboração de guia para garantir as cotas no próximo concurso da Casa; campanha para incentivar as mulheres a assumir cargos de chefia e direção; e a realização de palestras, encontros e oficinas para capacitar os gestores e colaboradores em relação ao tema. Exemplo dessas iniciativas é o incentivo à participação em oportunidades de promoção de lideranças femininas, como o ilustrado na Figura 3, de participação de gestoras do Senado em workshop promovido pelo Instituto Serzedello Corrêa (ISC), do Tribunal de Contas da União (TCU), ministrado por Gisèle Szczyglak, pós-doutora em filosofia política e especialista em liderança feminina e gestão de talentos.

Workshop de liderança feminina capacita servidoras a lidarem com desafios do cargo



Fig. 3: Participação do Senado em programas de liderança feminina

Fonte: Intranet do Senado Federal – <https://intranet.senado.leg.br/noticias/materias/2022/05/workshop-de-lideranca-feminina-capacita-servidoras-a-lidarem-com-desafios-do-cargo>.

A Gestão da Equidade também está presente no Plano de Gestão Logística Sustentável (PGLS) 2022⁷ do Senado Federal, no qual está o objetivo de “Promover a Equidade de Gênero e Raça, em conformidade com o Plano de Equidade de Gênero e Raça (PEGR) 2022-2023”, em consonância com o Ato da Comissão Diretora nº 5, de 2015, em sintonia com seu objetivo estratégico de Valorizar as pessoas, e com o Compromisso com a qualidade de vida dos colaboradores. Assim, o PGLS apoia o Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça no monitoramento das ações do PEGR.

O tema da Equidade é uma das editorias do registro de ações da gestão no informativo trimestral DGER.COM (Figura 4 a seguir), que elenca as principais iniciativas ligadas ao tema no trimestre anterior.



Fig. 4: capa da editoria de Equidade do informativo de gestão DGER.COM

Fonte: Intranet do Senado Federal – <https://intranet.senado.leg.br/noticias/documentos/dger-com-maio-2021/view>.

Como o exemplo pessoal dos gestores influencia e torna mais sólida a cultura corporativa em relação aos valores cultivados na organização, a

⁷ Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/planejamento-estrategico-1/plano-da-politica-de-responsabilidade-social#PGLS>. Acesso em: 20 maio 2022.

diretora-geral da Casa procura criar o maior número de oportunidades de discussão do tema, como uma *live* retratada na Figura 5 a seguir.

28/05/2020, 16h19

Equidade de gênero após a pandemia norteia debate em live de Ilana

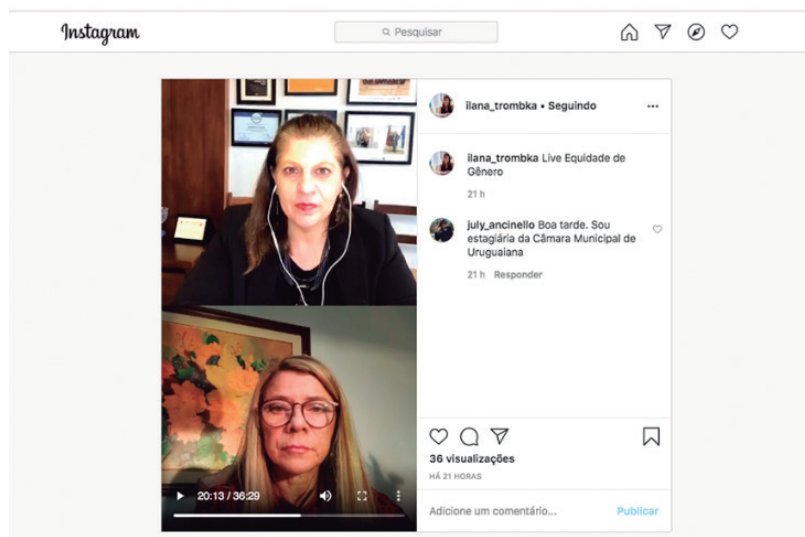


Fig. 5: Criando oportunidades de discussão do tema com especialistas.

Fonte: Intranet do Senado Federal – <https://intranet.senado.leg.br/noticias/materias/2020/05/equidade-de-genero-apos-a-pandemia-norteia-debate-em-live-de-ilana>.

Na mais recente pesquisa de clima organizacional, em 2020, a percepção dos servidores acerca de o Senado promover ações de respeito à diversidade dos seus trabalhadores aumentou em 18 pontos: de 61%, em 2018, para 79%, em 2020⁸. Entre os indicadores positivos, também está a satisfação do corpo funcional da Casa: pelo menos 95% dos colaboradores

8 Pesquisa de clima organizacional. Disponível em: <https://intranet.senado.leg.br/noticias/materias/2021/02/pesquisa-de-clima-aponta-aumento-nos-indicadores-de-satisfacao/2021/02/documentos/pesquisa-de-clima-2020-geral>. Acesso em: 12 maio 2022.

sentem-se orgulhosos em trabalhar no Senado, e 92% comemoram um relacionamento amigável com os pares, em sintonia com a literatura científica (PAULA *et al.*, 2021; RAMADAM; ESTIVALETE; WEGNER; PARCIANELLO, 2022). Isso mostra que as ações de gestão estão impactando positivamente no clima e se refletindo na cultura organizacional da instituição, à medida que esses valores são naturalizados e introjetados pelos servidores, corroborando igualmente a importância da liderança da alta gestão para o fomento da equidade, como se vê em Priore, Prado e Neto (2012). O Senado Federal deseja aprofundar e consolidar cada vez mais a equidade como um dos valores centrais de sua cultura corporativa e tornar-se uma referência no tema para outras instituições públicas, como na ocasião em que o PEGR foi apresentado no 3º Seminário Sul-mato-grossense de Gestão Socioambiental no Poder Judiciário e à Comissão Permanente Mista de Combate à Violência contra a Mulher, em 2019, e diversas outras oportunidades em que o Senado foi convidado, como prática de *benchmarking* no setor público.

Como está no título do presente capítulo, a equidade no Senado Federal se dá a partir da cultura organizacional da instituição, fomentada pela gestão e construída, coletiva e diariamente, com os colaboradores da Casa. Os capítulos a seguir, no presente livro, detalharão algumas das ações aqui citadas, bem como apontarão outras iniciativas e aspectos ligados à equidade de gênero.

A todos e todas, uma boa leitura!

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. *Changing organizational culture: cultural change work in progress*. Routledge, 2015.

ARGYRIS, Chris.; SCHÖN, Donald. *Theory in practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1974

CAPPELLOZZA, A.; CRISPIM, I. A. S.; CLARO, J. A. C. S.; VENELLI-COSTA, L. Relações entre percepção de justiça, suporte organizacional, defesa da imagem e intenção de rotatividade. *Anais do XLIV Encontro da Anpad – EnANPAD*, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1726&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_trabalho=28535 (anpad.org.br). Acesso em: 1º abr. 2022.

CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 13, n. 3, p. 1119-1148, set./dez. 2014. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>. Acesso em: 18 jan. 2022.

CARVAJAL, L. *Fundamentos de la imagen visual corporativa*. Astrolabio, 22 jul. 2012. 18 p. [e-book]. Disponível em: <https://itunes.apple.com/br/book/fundamentos-la-imagen-visual/id547151324?mt=11>. Acesso em: 5 maio 2022.

COLOMBY, R. K. “*Viver como um zumbi*”: o dano existencial à luz da polissemia do trabalho. 2019. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/203819>. Acesso em: 1º maio 2022.

ENDO, G. Y.; LUCION, E. V.; KATO-CRUZ, É. M.; DE PAULA CASEMIRO, Í.; FRANÇA, L. P. Análise da produção científica sobre cultura organizacional no período de 1969 a 2019. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(2), p. 344-363, 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/50296>. Acesso em: 13 maio 2022.

FERREIRA, M. C. *Qualidade de vida no trabalho (QVT): do assistencialismo à promoção efetiva*. Laboreal, Porto, v. 11, n.2, p. 28-35, 2015.

FERREIRA, M. C. *Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. 3ª ed. Brasília: Paralelo 15, 2017. 339 p.

FOGAÇA, N.; COELHO Jr., F.; PASCHOAL, T.; FERREIRA, M. C.; TORRES, C. Relationship between job performance, well-being, justice, and organizational support: a multilevel perspective. *RAM. Revista de Administração Mackenzie* [on-line]. 2021, v. 22, n. 4. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG210108>. Acesso em: 1º fev. 2022.

FORMIGA, N.; AZEVEDO, I.; NASCIMENTO, R.; FRANCO, J.; OLIVEIRA, H.; PROCHAZKA, G.; GRANGEIRO, S. Suporte organizacional, capital psicológico no trabalho e expectativa de futuro em trabalhadores brasileiros. *Research, Society and Development*, vol. 10, n. 3, 2021. Disponível em: <https://rsd-journal.org/index.php/rsd/issue/view/74>. Acesso em: 1º abr. 2022.

FORMIGA, N. S.; FRANCO, J. B. M.; OLIVEIRA, H. C. C.; AZEVEDO, I. M.; MATOS, L. A.; PEREIRA, T. M. F.; SILVA, F. da. Prediction of emotional disorder in workers from organizational support and workplace bullying. *Research, Society and Development* [S. l.], v. 10, n. 7, p. e34010716720, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i7.16720. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/16720>. Acesso em: 4 mar. 2022.

FORMIGA, N. S.; PAULA, N. H. M. M.; SILVA, A. K. L. Suporte organizacional e danos relacionados ao trabalho: um estudo correlacional com tra-

balhadores brasileiros. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(2), p. 280-302, 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/50236/39582>. Acesso em: 13 maio 2022.

GPTW. *Saúde mental das mulheres no trabalho: o que as lideranças têm a ver com isso?* Great Place to Work Brasil: São Paulo, 2022.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O.; DOS-SANTOS, M. G. Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional? *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Fortaleza, v. 16, n. 3, p. 232-252, set./dez. 2018.

NEIVA, E. Uma avaliação da área de gestão de pessoas: práticas de gestão de pessoas, indicadores de efetividade, redes sociais e seus impactos no bem-estar do trabalho. [*Cadernos Enap*, 83], Brasília: Enap, 2021. 98 p.

PAULA, N. H. M. M. de; FORMIGA, N. S.; SILVA, A. K. L.; FRANCO, J. B. M.; OLIVEIRA, H. C. C.; PROCHAZKA, G. L.; NASCIMENTO, R. L.; GRANGEIRO, S. R. A.; VALIN, C. G. P.; BESERRA, T. K. P.; ALMEIDA, L. A. L. The better bond I have with my organization, the healthier I am! Correlates between organizational support and work-related injuries. *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 10, n. 6, p. e15710615323, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i6.15323. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/15323>. Acesso em: 20 abr. 2022.

PRIORE, E. R.; PRADO, S. R.; NETO, A. C. Cultura organizacional: influência dos gestores na cultura das organizações. *Gestão Contemporânea*, 2(2), 2012.

RAMADAM, A.O.; ESTIVALETE, V.F. B; WEGNER, R. S.; PARCIANELLO, J. A. Investigação do suporte organizacional: percepção de colaboradores de uma cooperativa do Rio Grande Do Sul. RGO – *Revista Gestão Organizacional*, Chapecó, v. 15, n. 2, p. 154-172, maio/ago., 2022. DOI: <https://doi.org/>

org/10.22277/rgo.v15i2.6497. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/6497>. Acesso em: 19 maio 2022.

ROBBINS, S. P. JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SAMOLIUK, N.; BILAN, Y.; MISHCHUK, H.; MISHCHUK, V. Employer brand: key values influencing the intention to join a company. *Management & Marketing*, 17(1), 61-72, 2022. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/2648779525?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>. Acesso em: 20 maio 2022.

SANTOS, J. N.; NEIVA, E. R.; ANDRADE-MELO, E. A. Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 29, n. 1, p. 31-39, 2013.

SOARES K. J.; FERREIRA, M. C. A relação entre trabalho e alcoolismo: contribuições sobre o estado da arte. *Trabalho (En)Cena*, 2017, p. 50-69. Disponível em: Periódicos – UFT | Trabalho (En)Cena. Acesso em: 7 maio 2022.

STUDART, Marcela. *Como não ser um babaca: guia prático para homens que cansaram de ser machistas no trabalho e na vida*. Brasília, DF: Sindilegis, 2022, 120 p.

SRI WIBOWO, B. Etiquette in an organization life, the most one but not really done yet. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, v. 4, n. 1, p. 9-19, 25 Feb. 2022. Disponível em: <https://jurnalfebi.iain-jember.ac.id/index.php/JIEP/article/view/69>. Acesso em: 4 abr. 2022.

Capítulo 2 – EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA NO SENADO FEDERAL^{9 10}

Adriana C. R. Albernaz¹¹

E foi assim esse começo, buscando acertar, com dificuldades, buscando entender os conceitos.¹²

Se é praticamente um truísmo afirmar que as organizações são formadas por pessoas, na Administração Pública essa afirmativa revela a essência de sua organização, já que, como afirma Bergue (2020, p. 14), “(...) nesse setor parte substantiva da geração de valor público, materializada em bens e serviços públicos, tem sua produção intensiva em pessoas”. Mas o contrário também é verdadeiro: as pessoas são formadas pelas organizações, que, enquanto orientação e estrutura, instituem ambiente propício à performance de indivíduos e equipes.

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), que é aquela que valoriza e respeita o capital humano e o elenca como aspecto fundamental de seu planejamento estratégico (DEMO, 2010), representa uma orientação organizacional no tratamento de seu quadro de pessoal. E respeitar e valorizar o capital humano também significa considerar as expressões de sua diversidade de origem, gênero, condição física, opinião ou crenças etc. Para que a valorização da diversidade da organização forme as pessoas e componha a

9 Dedico este trabalho a todas e todos os envolvidos com as ações pró-equidade no Senado Federal, em especial a colega Mariana Terezinha Nunes, desde o início ocupando um papel de destaque no estímulo, organização e realização dessas ações.

10 Versão resumida do trabalho de conclusão do MBA em Gestão de Pessoas do Setor Público da UnB (ALBERNAZ, 2021).

11 Graduada em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Paraná (2001), mestre em Antropologia Social pela Universidade Federal do Paraná (2003), doutora em Antropologia Social pela Universidade Federal de Santa Catarina (2009), especialista em Processo Legislativo pelo Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados (2017) e em Gestão de Pessoas no Setor Público (MBA) pela Universidade de Brasília (2021). É servidora pública, atualmente com atuação na área administrativa do Senado Federal, como técnica legislativa. Currículo completo em <http://lattes.cnpq.br/9403607800419399>.

12 Faço parte de uma das entrevistas sobre o começo dos trabalhos do Programa Pró-Equidade e de Raça e Gênero no Senado Federal.

cultura organizacional,¹³ ela deve ser comunicada como discurso e prática oficiais, até que seja introjetada e se torne valor de toda a organização, já que organizações são também, como afirma Bergue, “(...) as interpretações compartilhadas das suas relações” (2020, p. 47).

A igualdade é direito constitucional, individual e social (BRASIL, 1988), contudo o alcance da igualdade material depende da consecução de ações concretas, através da aplicação do princípio da equidade, que considera e enfrenta as desigualdades sociais estruturais (MORAES, 2016, p. 36-39; AMARAL, 2016).

Mas como a equidade é pensada e garantida no ambiente organizacional brasileiro? A resposta refere-se à delimitação do campo de estudos denominado gestão da diversidade e inclusão, que trata da temática do respeito às diferenças e à diversidade e de sua inclusão no ambiente organizacional. É nesse contexto que se apresentam, através de estudo de caso (YIN, 2015), a estrutura e sistemática com que o Senado Federal (SF) tem trabalhado o tema da diversidade e da inclusão nos últimos 10 anos, por meio da adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Poder Executivo e da criação do Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça.

O quadro de pessoal do SF é composto por servidores efetivos e comissionados, além de colaboradores terceirizados, estagiários e jovens aprendizes. Do quantitativo total de servidores comissionados e efetivos, aproximadamente 74% estão em exercício na área fim, legislativa, e 26% na área meio, administrativa (Brasil, 2021, p. 38). Esta última está sob a estrutura hierárquica da Diretoria-Geral (DGER), à qual se vinculam o Programa Pró-Equidade e o Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça. A Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP), unidade administrativa diretamente subordinada à DGER, participa dessas duas instâncias: na primeira dividindo com a DGER a coordenação executiva do seu Comitê Gestor; na segunda através de representantes, entre os quais se encontra sua atual coordenadora.

13 No sentido dado por Schein (1992), de um modo de sentir, pensar e agir (apud PAZ; TEIXEIRA, 2016).

Esse estudo de caso teve o objetivo de responder à seguinte pergunta: como o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do SF e o Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça atuam para a construção de um ambiente organizacional equânime, com respeito pelas pessoas em sua diversidade de gênero e raça/cor?

O objetivo geral é descrever a trajetória e atuação do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do SF e do Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça em prol da construção de um ambiente organizacional de valorização das pessoas e de respeito às suas diversidades. Os objetivos específicos são analisar se a estrutura e sistemática de atuação descritas constituem uma política de Gestão de Pessoas (GP), nos termos de Demo (2010), e se corroboram a existência de elementos de GEP no SF, nos termos de Demo (2010) e Bergue (2020).

O estudo de caso se baseou em pesquisa exploratória-descritiva, de abordagem qualitativa, voltada para dados primários, obtidos em entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental, e dados secundários, de relatórios administrativos internos (GIL, 2010; YIN, 2015). As entrevistas foram realizadas com os quatro servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP) envolvidos com as ações pró-equidade de gênero e raça/cor no SF, identificados a seguir como entrevistados 1, 2, 3 e 4. Os trechos das entrevistas selecionados para citação passaram por aprovação prévia dos entrevistados.¹⁴

CONTEXTO TEÓRICO

A temática de gestão da diversidade e inclusão no ambiente organizacional é encontrada na literatura científica a partir de dois recortes principais: um que considera as diversidades advindas de diferentes culturas nacionais, temática que se relaciona a movimentos migratórios, organizações multinacionais e globalização; outro que se atém a diversidades relacionadas a diferenças de gênero, orientação sexual, idade, cor/raça,

14 Para detalhes sobre os métodos e técnicas de pesquisa, ver Albernaz, 2021.

deficiências etc. (SILVA, 2019). Encontram-se também duas ênfases: uma que preconiza a necessidade de um ambiente de trabalho ético e que promova a justiça organizacional (PEREIRA et al, 2012); e outra que afirma que a diversidade de equipes confere vantagem competitiva e oportunidades criativas e de inovação (MATTE; SANTOS, 2017; QUEIROZ et al, 2018. ADIGUZEL; CAKIR, 2020). Em ambas, a gestão da diversidade e inclusão é tratada como diferencial para a GP e como valor na cultura e identidade organizacional (FLEURY, 2000; PEREIRA; HANASHIRO, 2010; CHANLAT et al., 2013, apud RIZZI, 2020, p. 2178). A gestão da diversidade é considerada tema emergente em GP, que se diferencia de um tema tradicional por refletir temáticas contemporâneas e não se associar a atividades funcionais de GP (BARRETO et al, 2011).

No que se refere à produção nacional sobre o tema, verificam-se dois marcos temporais: a inclusão dos direitos sociais na Constituição Federal de 1988; e a abertura econômica dos anos de 1990, que incentivou a vinda de multinacionais, em especial as norte-americanas, as quais haviam sofrido influência da luta pelos direitos civis das décadas de 1950 e 1960 (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; FLEURY, 2000; SARAIVA; IRIGARAY, 2009 apud FRAGA et al, 2020, p. 1; MATTE; SANTOS, 2017, p. 164). Entretanto, afirmam Fraga et al (2020), é a partir dos anos 2000 que a discussão no Brasil ganha espaço. Essa preocupação tardia com o tema é entendida por alguns autores como decorrência da dificuldade de se admitir a existência do preconceito e de discriminação negativa na sociedade brasileira (FLEURY, 2000, apud MATTE; SANTOS, 2017, p. 164). Mas a sociedade brasileira é muito heterogênea e a gestão da diversidade, como afirmam Matte e Santos (2017), é um desafio para as organizações e, em termos de responsabilidade social, uma prioridade.

Nesses estudos recentes, afirmam Fraga et al (2020), a diversidade é um conceito com historicidade própria, que se relaciona com a identidade social dos vários grupos que compõem as organizações e com a diferença de tratamento que recebem, a qual leva a representações minoritárias em posições de liderança. Alguns desses grupos não são minorias, mas sim, nas palavras dos autores, “(...) minorizados socialmente, pois representam

a maioria da população” (idem, p. 2).¹⁵ Como decorrência, localiza-se o esforço das organizações em não reproduzir as desigualdades presentes na sociedade (FRAGA et al, 2020), através de políticas inclusivas que, nas palavras de Souza, Gallardo e Borges (2021, p. 28218), citando Adimara et al (2017), são aquelas que revelam os compromissos das organizações na execução de ações para a promoção do bem-estar dos seus públicos interno e externo.¹⁶

Ressalta-se a distinção acadêmica entre os conceitos de políticas e práticas de GP. Uma política de GP é, nas palavras de Demo (2010, p. 65), uma “(...) habilidade no trato das relações humanas, com vistas à obtenção de resultados desejados (...)”, ou seja, uma orientação geral da organização para o trato com algum aspecto das relações humanas. Já o conceito de prática relaciona-se, nas palavras da autora, a um “(...) conjunto de ações ou atividades inseridas nas políticas” (idem).¹⁷

Souza, Gallardo e Borges (2021) apresentam algumas práticas e políticas de inclusão de maior relevância nos estudos sobre o tema. Entre essas, destaca-se uma política de inclusão para pessoas com deficiência que, além de práticas relativas à adaptação do espaço físico e das ferramentas e procedimentos de trabalho, trata da orientação para o treinamento e sensibilização de todos os membros da organização sobre comunicação não excludente e não discriminatória no relacionamento com as pessoas com deficiência. Destacam-se também as práticas para inclusão de mulheres no ambiente de trabalho, para o relacionamento entre gerações diferentes e aquelas voltadas à inclusão dos homossexuais. Não obstante, a falta de consideração de políticas e práticas inclusivas para pessoas negras nesse importante estudo é bastante reveladora da problemática da gestão da diversidade que envolve o grupo que talvez seja o mais minorizado socialmente no Brasil.

15 Como mulheres e negros (de acordo com a convenção do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, quem se autodeclara preto ou pardo, Oliveira, 2004, p. 58).

16 Nesse sentido, é digna de nota a expressão corrente ESG – *Environmental, Social and Governance* –, que reflete a preocupação contemporânea com os aspectos ambientais, sociais e de governança relacionados às ações organizacionais.

17 Ver também Demo, Fogaça e Costa, 2018.

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) entende que o capital humano é um dos maiores valores de uma organização (DEMO, 2010) e que a boa forma de gerir esse capital é fundamental para o alcance dos seus objetivos estratégicos. Gisela Demo (2010, p. 57), ao citar Legge (1995), afirma que a GP deve estar “integrada” ao planejamento estratégico e contribuir para o reforço de “uma cultura organizacional apropriada”, haja vista que o fator humano é em si considerado um fator estratégico de “vantagem competitiva”.

Em relação ao setor público, segundo Bergue, a GEP considera as pessoas como valor estratégico “(...) sempre posto entre as categorias centrais de decisão e considerada política de estado” (2020, p. 48). Esse autor chama a atenção para a importância de se conceber a GP como um compromisso de toda a organização: “(...) pensar estrategicamente a gestão de pessoas pressupõe, entre outros aspectos, deslocar a crença de que os temas relacionados a pessoal são problemas da área de RH (...)” (2020, p. 48). Dessa forma, segundo o autor, para a implementação de uma gestão estratégica de pessoas, além da própria área de gestão de pessoas, é necessário o envolvimento da alta administração e dos líderes em geral (idem, p. 50).

Nesse sentido, Queiroz et al (2018, p. 19) afirmam que a gestão da diversidade é reconhecida como uma política de pessoal que algumas organizações têm adotado para a estruturação do fator humano, através de medidas que garantem que os atributos pessoais ou de grupo sejam considerados recursos para melhorar o desempenho das organizações. Nota-se a consonância com os objetivos das políticas de GP, conforme expressos por Demo (2010, p. 57), de contribuir para um maior bem-estar dos colaboradores e a estreita conexão do tema com a GEP, que se refere à consideração das pessoas como valor fundamental que possibilita à organização o alcance de seus objetivos.

A TRAJETÓRIA DA EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA NO SF

A gênese: adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Poder Executivo.

Até o começo dos anos 2000 não existia uma sistemática no SF para tratar as características de gênero e raça/cor de seu quadro de pessoal, embora vários cargos-chave já houvessem sido ocupados por mulheres, como o de Secretária-Geral da Mesa. É o que conta a entrevistada 1, que trabalhou para a implantação das ações de equidade no SF. Nessa época não havia uma política de GP que considerasse as diferenças entre mulheres e homens e muito menos que focasse nas questões de raça/cor, nem mesmo um mapeamento da ocupação de cargos e funções comissionadas que levasse em conta essas características.

A primeira iniciativa nesse sentido foi em 2005, através de demanda de uma parlamentar para que o Diretor da Secretaria de Recursos Humanos enviasse uma pessoa para conhecer o programa da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), conta a entrevistada. Após a participação em várias reuniões e a constatação de que aquela edição do programa não contemplaria órgãos da Administração Direta, a iniciativa ficou em suspenso até 2011, quando, novamente por demanda de uma senadora, a Direção-Geral aderiu ao Programa Federal.

Para gerir as ações advindas dessa adesão, foi criado um Comitê Gestor Pró-Equidade de Gênero e Raça, coordenado pela DGER e pela Secretaria de Recursos Humanos e formado por representantes de diversas unidades da Casa (BRASIL, 2011). Esse comitê tinha a atribuição de elaborar e executar um plano de ação para a promoção da equidade, o qual deveria ser submetido à DGER antes da execução de suas ações. As primeiras ações do programa no SF voltaram-se a conhecer o perfil funcional de seus servidores e colaboradores a partir do recorte de gênero e raça/cor e a oferecer capacitações sobre o tema.¹⁸

18 A relação de todas as ações entre os anos de 2011 e 2019 está em Brasil, s/d.

Como produto desse primeiro período, destaca-se a publicação de três mapeamentos chamados “Indicadores de Gênero e Raça da Força de Trabalho do Senado Federal” dos anos de 2014, 2016 e 2018, em que se encontram informações detalhadas da composição da força de trabalho do SF a partir do recorte de gênero e raça/cor para todos os vínculos (efetivos e comissionados, terceirizados, estagiários e jovens aprendizes). Após a apresentação dos relatórios com a execução das ações propostas no plano de ação, o SF recebeu, em 2013, o primeiro Selo de Compromisso com a Equidade da SPM.

Na edição seguinte do Programa Pró-Equidade do Governo Federal, de 2014 a 2015, o SF recebeu novamente o Selo de Compromisso com a Equidade, quando, além da continuidade das ações de capacitação, foi criada a sala de amamentação para todas as colaboradoras da Casa e estabelecida uma relação mais próxima com a Procuradoria Especial da Mulher.¹⁹

Essa parceria, conforme relatado na linha do tempo do Programa Pró-Equidade do SF (BRASIL, s/d), teve como resultado várias ações, como: reserva de vagas para pessoas negras nos concursos do SF (BRASIL, 2014); criação do Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça (BRASIL, 2015); inclusão do compromisso com a igualdade como valor no plano estratégico do SF (BRASIL, 2015).

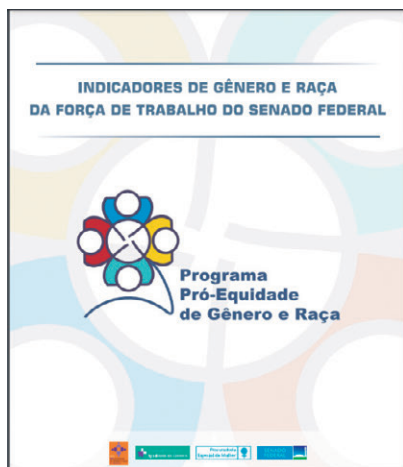


Foto 1: Capa de “Indicadores de gênero e raça da força de trabalho no Senado Federal” de 2014.

Fonte: publicação “Indicadores de gênero e raça da força de trabalho no Senado Federal” de 2014. Disponível em <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/indicadores-2014>. Acesso em 27/11/2021.

19 Órgão interno do Senado Federal.

No final de 2015, o SF aderiu pela terceira vez ao programa do Executivo Federal. Entretanto, a atuação do Programa do Governo Executivo não foi a mesma a partir de 2016, como conta a entrevistada 1:

A gente fez de novo a 3ª adesão, que começou em meados de 2015, 2016, e foi terminar em março de 2018 (...) em 2016 teve o impeachment (...) então teve toda aquela reestruturação dos ministérios e a SPM foi perdendo força.

Até 2018, quando terminou esse terceiro ciclo de participação do SF, o Comitê Gestor do Pró-equidade do SF instituiu diversas práticas, programas e ações e apresentou o Relatório Final ao programa da SPM, mas, a partir de 2015, a sua atuação passou a ser conjunta com o outro comitê interno, como será detalhado a seguir.

Andando com as próprias pernas: o Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça.

A partir de 2015, o SF criou, de forma autônoma, o Comitê Permanente da Igualdade de Gênero e Raça, que conta, em sua formação, com a participação das diversas unidades que compõem a Casa e da Procuradoria Especial da Mulher.

Nesse momento as ações pró-equidade passam a ter uma sistemática mais estável, como relata a entrevistada 4:

Lá atrás eu lembro que as ações eram muito mais difusas (...) eu lembro que era muito na raça da Terezinha²⁰ ficar atrás do pessoal e insistir nisso. Todo evento ela brigava para ter um espaço para falar sobre isso. Então acho que já evoluímos muito e temos que continuar.

Esse comitê foi criado por iniciativa da diretora-geral Ilana Trombka em seu primeiro ano à frente da DGER, com o intuito de que os trabalhos pró-igualdade de gênero e raça/cor ficassem mais próximos à sua direção, conforme relato da entrevistada 1. Foi essa direção que alçou a igualdade como valor estratégico, com destaque para o combate à discriminação de

20 Servidora efetiva, lotada na SEGP, que atuou desde o começo da implantação das ações pró-equidade de gênero e raça na SF.

gênero, raça/cor, etnia, orientação sexual, credo, origem ou condição social (BRASIL, 2015), o que denota a importância dada a esse valor, que passa a orientar as decisões estratégicas da Casa.

A atuação conjunta do Comitê Permanente da Igualdade de Gênero e Raça com o Comitê Gestor Pró-Equidade do SF resultou em muitas ações, conta a entrevistada 1:

De 2015 para frente, a gente fez muita coisa (...) A ideia era fazer um calendário, no final do ano, para a gente já executar no ano seguinte, e a gente tinha uma lista já com umas 20, 30 ações.

Entretanto, com o enfraquecimento do programa da SPM, embora o Programa Pró-Equidade não tenha acabado no SF, o Comitê Permanente passou a figurar com mais protagonismo nas ações internas. Nas palavras da entrevistada 1:

Aos poucos, dada a importância que o Comitê Permanente foi tendo com essa interlocução direta com a Diretoria Geral, e o Pró-Equidade que tinha um vínculo com a SPM, esse vínculo foi esvanecendo, foi sumindo, hoje a gente tem como protagonista, como estando à frente das ações, o Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça.

O Comitê Permanente, além de ter atuação mais próxima da DGER e a participação de diversas unidades da Casa, tem também um número maior de representantes da SEGP, inclusive com a atual coordenadora, Maria Terezinha Nunes. Além disso, as reuniões desse comitê, quando as ações são discutidas e planejadas, são abertas à participação de outras pessoas interessadas em contribuir, conta a entrevistada 4.

A maturidade: o Plano de Equidade de Gênero e Raça

Como parte da participação no Programa Pró-Equidade da SPM, em cada começo de ciclo, o SF apresentava um plano de ação para o período. No fim desse ciclo, apresentava o relatório das ações, as quais deveriam atingir o mínimo de 70% de desempenho satisfatório ou muito satisfató-

rio para a premiação com o Selo de Compromisso com a Igualdade.²¹ A partir de 2018, com a não renovação dos ciclos pelo Governo Federal, o SF continuou a se organizar para avançar na temática da equidade no seu ambiente organizacional, mas de forma autônoma. Nesse período surgiu a iniciativa de elaboração de um Plano de Equidade de Gênero e Raça a partir do modelo já desenvolvido pelo Núcleo de Coordenação de Ações Socioambientais do SF para os planos de acessibilidade e sustentabilidade.²² Conta a entrevistada 1:

No fim de 2018, a gente já estava no comitê pensando em fazer um plano à semelhança dos planos que o SF já tinha de inclusão social e de sustentabilidade. A Ilana pediu para a Karin Kassmayer fazer, comandar, porque a Karin estava no Núcleo de Ações Socioambientais. O modelo do plano de equidade tomou por base o modelo da acessibilidade. Então a gente buscou mais ou menos aquele formato, colocando objetivo, metas, prazos, indicador, para fazer o de equidade.

Para a elaboração desse plano foi instituído um GT,²³ que contou com representantes do Núcleo de Coordenação de Ações Socioambientais, do Gabinete da Diretoria-Geral, da Secretaria de Gestão de Pessoas, da Consultoria Legislativa, da Secretaria Geral da Mesa, da Secretaria de Comunicação e do Serviço de Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida da Secretaria de Gestão de Pessoas. O plano foi lançado em setembro de 2019 com ações para execução em 24 meses e dispostas em 5 eixos temáticos: Comunicação; Educação; Cultura Organizacional; Gestão; Saúde (BRASIL, 2019).²⁴

21 Edital nº 01, de 20 de agosto de 2015, da SPM, disponível em <https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/politicas-para-mulheres/arquivo/assuntos/mulher-e-trabalho/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/edital-no-1-de-20-de-agosto-de-2015-1.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2021.

22 Ver <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social>. Acesso em: 14 jun. 2021.

23 Portaria da Diretoria-Geral nº 7.140, de 2019. Disponível em: <https://adm.senado.leg.br/normas/ui/pub/normaConsultada?1>. Acesso em: 30 nov. 2021.

24 Em 22 de outubro de 2021, o Senado Federal lançou o seu segundo Plano de Equidade de Gênero e Raça: 2021-2023 (BRASIL, 2021), após a conclusão da pesquisa para este estudo.



FOTO: GABRIEL MATOS/DENERJF

Foto 2: Lançamento do Plano de Equidade de Gênero e Raça 2019-2021.

Fonte: Agência Senado, “Senado lança Plano de Equidade de Gênero e Raça, pioneiro no setor público”, disponível em <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/comum/senado-lanca-plano-de-equidade-de-genero-e-raca-pioneiro-no-setor-publico> Acesso em 30/11/2021.

O monitoramento da execução das ações foi previsto, segundo critérios e prazos do plano, para ser realizado por outro GT (BRASIL, 2019), o qual publicou o primeiro Relatório Parcial de Acompanhamento (primeiros 12 meses de execução). Durante esse período, embora as dificuldades advindas da adaptação forçada ao trabalho remoto que exigiram a redefinição de formato para a execução de algumas ações, dos 28 objetivos (desdobrados em metas e ações), 9 foram cumpridos e 13, parcialmente cumpridos nos primeiros 12 meses. Os 6 objetivos restantes foram suspensos, adiados ou reavaliados.

CONQUISTAS, DIFICULDADES E SUPERAÇÕES

São vários os indicativos de mudança da cultura organizacional e do ambiente de trabalho no SF em direção a uma maior inclusão da diversidade de gênero e raça/cor. Um deles é a favorabilidade²⁵ de algumas assertivas da pesquisa de clima de 2020, como relata a entrevistada 3. Essa pesquisa²⁶ apresentou uma melhora significativa na percepção da dimensão “ética e cidadania organizacional” em relação à pesquisa em 2018 (13 pontos percentuais). Entre as assertivas que compõem essa dimensão, a entrevistada 3 destaca aquela que averigua a percepção dos respondentes sobre as ações do Órgão para a promoção do respeito à diversidade de seus trabalhadores, que teve um crescimento gradual desde a primeira pesquisa em 2015 e maior de 2018 a 2020: 52%, 61% e 79%, respectivamente.

Como ação do Plano de Equidade de Gênero e Raça 2019-2021, foi incluída na pesquisa do clima organizacional de 2020 uma assertiva sobre a percepção de racismo no SF, a pergunta sobre com qual raça/cor o respondente se identifica; trocada a pergunta sobre a variável demográfica “sexo” para com “qual gênero a pessoa se identifica”; incluída a possibilidade de resposta “outros”, em conjunto com as opções de gênero “masculino” e “feminino”; e reformuladas duas questões sobre assédio moral e sexual para o alcance mais efetivo da percepção dos servidores e colaboradores do SF sobre o combate do assédio sexual e moral.

O entrevistado 2 também relata que houve melhora, porém mais em alguns vínculos:

(...) ela é mais observada entre os terceirizados (...) se sentiram mais amparados, especialmente com o Ato de 2018, o aumento do número de denúncias e a atuação do SF de maneira geral, especialmente do Qualidade de Vida,²⁷ em particular.

25 Informações do Relatório de Pesquisa de Clima Organizacional do Senado Federal de 2020 (p. 5-6), de autoria do Serviço de Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida no Trabalho – SESOQVT/COASAS/SEGP.

26 A pesquisa de clima organizacional é realizada no SF a cada dois anos desde 2015.

27 Serviço de Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida no Trabalho (SESOQVT).

O Ato do Primeiro Secretário nº 08, de 2018 (APS nº 08/2018), citado pelo entrevistado, dispõe sobre procedimento para instrução preliminar de casos de assédio moral e sexual no ambiente de trabalho do SF e estabelece uma sistemática para as denúncias. Sua publicação em 2018 motivou uma campanha massiva contra o assédio chamada “O Assédio Não Tem Vez no Senado”, com cartazes informativos colocados em pontos estratégicos de circulação de pessoal, a elaboração de uma cartilha sobre o assunto, palestras para jovens aprendizes, estagiários, terceirizados e empresas terceirizadas, matérias e vídeos veiculados na intranet etc.

Especificamente sobre as empresas de mão de obra terceirizada, esse Ato contou, como implementação do Plano de 2019-2021, com a ação “Realizar a alteração contratual de modo que os dispositivos do APS nº 08/2018 relacionados aos contratos e convênios administrativos que envolvam mão de obra, firmados pelo Senado Federal com as empresas contratadas, órgãos e entidades parceiros, sejam cumpridos”, a qual foi cumprida com a “inserção de cláusula de observância às práticas de prevenção e apuração de denúncias de assédio moral ou sexual nos contratos (novos e em andamento) de terceirização” e “sensibilização das empresas prestadoras de serviços de terceirização, para que adotem, em suas relações com o Senado, boas práticas e medidas legais de prevenção e apuração de denúncias de assédio moral ou sexual” (Brasil, 2020, p. 31).

Destaca-se também o aumento da ocupação de funções comissionadas (FC) por mulheres. Na tabela 1 são apresentadas as informações de ocupação de FC por gênero em 2016, 2019 e 2020, a qual revela um crescimento maior do que 100% na ocupação de FC por mulheres no período.²⁸

28 Ao se considerar que o gênero feminino ocupa 28,50% dos cargos efetivos em 2020 (BRASIL, 2021), pode-se dizer que a ocupação de FCs por gênero está equilibrada.

Tabela 1: Distribuição de FCs por gênero e ano.

ANO	MULHERES COM FC	HOMENS COM FC
2016	12%	88%
2019	28,36%	71,64%
2020	30,30%	69,70%

Fonte: Elaboração própria a partir dos Relatórios de Gestão de 2019 e 2020 (BRASIL, 2020; BRASIL, 2021).

Em relação ao nível das FCs (tabela 2), constata-se que entre os anos de 2019 e 2020 a participação feminina aumentou nos níveis 1, 2 e 4, com queda apenas no nível 3. Nota-se que o nível 4, com crescimento de 7,5 pontos, refere-se principalmente aos cargos de Direção de Secretaria, para os quais há processo seletivo interno desde 2019.

Tabela 2: Taxa de ocupação dos níveis de FCs por mulheres em 2019 e 2020.

ANO NÍVEL DE FC	2019	2020
FC 1	28,30%	30,71%
FC 2	33,80%	35,40%
FC3	25,25%	23,91%
FC4	25%	32,50%
FC5*	50%	50%

*São apenas duas as FCs de nível 5, referentes aos cargos de Direção-Geral e de Secretaria Geral da Mesa.

Fonte: Elaboração própria a partir dos Relatórios de Gestão de 2019 e 2020 (BRASIL, 2020; BRASIL, 2021).

Em relação à ocupação dos níveis de FC por raça/cor em 2019 e 2020 (tabelas 3 e 4), constata-se a predominância de ocupação por pessoas que se identificam com a cor branca.

Tabela 3: Taxa de ocupação dos níveis de FCs por raça/cor em 2019.

COR/ RAÇA NÍVEL DE FC	BRANCO	PARDO	PRETO	AMARELO	INDÍGENA	NÃO IN- FORMADO
FC 1	61,94%	28,36%	2,99%	1,49%	0,00%	5,22%
FC 2	63,43%	26,65%	2,69%	1,65%	0,00%	5,58%
FC 3	62,83%	27,49%	2,09%	1,57%	0,00%	6,02%
FC 4	71,88%	12,50%	3,13%	0,00%	0,00%	12,50%
FC 5	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00

Fonte: Elaboração própria a partir de informações do Painel de Indicadores Pró-Equidade.

Tabela 4: Taxa de ocupação dos níveis de FCs por raça/cor em 2020.

COR/RAÇA NÍVEL DE FC	BRANCO	PARDO	PRETO	AMARELO	INDÍGENA	NÃO IN- FORMADO
FC 1	61,42%	28,35%	2,36%	1,57%	0,00%	6,30%
FC 2	62,53%	26,29%	3,52%	1,86%	0,00%	5,80%
FC 3	63,59%	26,41%	1,79%	1,54%	0,00%	6,67%
FC 4	78,13%	9,38%	3,13%	0,00%	0,00%	9,38%
FC 5	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Elaboração própria a partir de informações do Painel de Indicadores Pró-Equidade.

Observa-se que a predominância da ocupação de FCs por servidores efetivos que se autodeclaram brancos reflete as características de raça/cor de ocupação geral dos cargos efetivos (tabela 5).

Tabela 5: Taxa de ocupação de cargos efetivos por raça/cor em 2019/2020.

RAÇA/ COR NÍVEL DE FC	BRANCO	PARDO	PRETO	AMARELO	INDÍGENA	NÃO IN- FORMADO
2019	63.97%	23,45%	2,82%	1.66%	0,05%	8,05%
2020	63,78%	23,55%	2,9%	1,68%	0,05%	8,04%

Fonte: Elaboração própria a partir de informações do Painel de Indicadores de RH.

Nesse sentido, sublinha-se a ação do plano “Reserva de vagas para pessoas negras nos concursos do Senado, pelo Ato da Comissão Diretora nº 7, de 2017”, que pretende tratar essa desigualdade de ingresso. A entrevistada 4 sugere que a maior representatividade de mulheres e mulheres negras em cargos de chefia poderia ser incentivada com cotas, mas ela mesma ressalta que o tema é polêmico:

Eu gosto de cota. Talvez cotas para chefes mulheres, mulheres negras. A gente precisa que essas mulheres estejam em postos representativos para que as outras pessoas se sintam capazes, que seja possível chegar lá. Então acho que *é um caminho legal, mas é um caminho polêmico, tem muita discussão, gera muita discussão.*

Essa solução também é apontada pelo entrevistado 2, que sugere um programa de mentoria para preparar mulheres para os cargos de liderança:

O Senado ter cotas para FC3, para nível de coordenação, de direção, ou aquelas pessoas, os homens que já ocupam o nível de gestão, apoiar mulheres, mentorear eu quero dizer, preparar mulheres para ocuparem esses cargos.

No que se refere às dificuldades encontradas para a implantação das ações do plano pró-equidade, a pandemia aparece como o maior desafio, em especial em relação à adequação ao trabalho remoto. Outra dificuldade apontada pelos entrevistados foi a inserção no ambiente de trabalho da área fim, legislativa. Ela é identificada como o ambiente mais masculino

da Casa, o que é tido como decorrência da predominância da ocupação masculina nos mandatos senatoriais, como disse o entrevistado 2:

(...) o Senado não é um Senado (...) têm Senados dentro do Senado. Então uma coisa é a área administrativa, outra coisa é a área legislativa, por exemplo. A minha impressão é que na área legislativa, de gabinetes e tal, eles são uma área ainda mais masculina.

Essa dificuldade de inserção também foi apontada pela entrevistada 3:

A gente não consegue adentrar nesse mundo (gabinetes de senadores) com a mesma efetividade. Esse ambiente masculino... teria que ter mais senadoras mulheres.

E pela entrevistada 4:

Eu sinto um pouco de falta dessa interlocução com os gabinetes. Essa dificuldade de chegar com algumas ações nos gabinetes, são um público, acho, que é mais difícil mesmo de atingir.

Entretanto, mesmo com dificuldades, muitas relacionadas com a condição de “Casa Política”, o Senado tem conseguido se apresentar como modelo em práticas pró-igualdade, o que é ressaltado pela entrevistada 4:

O *Mãe Nutriz* é um exemplo de uma medida muito boa, ela é estendida para servidoras que são chefes. A dos pais também, porque ela muda a cultura, o pensamento de que o pai também tem responsabilidade naquela criação e responsabilidade compartilhada. É inegável que a gente evoluiu demais. Não só esses, das mulheres violentadas, que começou aqui a incluir, para as terceirizadas, uma cota para as mulheres que tinham sido vítimas de violência doméstica. E isso foi replicado em vários outros órgãos, vários outros lugares estão fazendo a mesma coisa. Então acho que isso mostra a importância das ações que são desenvolvidas aqui. Elas acabam sendo semente em outros lugares.

O Programa de Assistência à Mãe Nutriz, citado pela entrevistada, foi instituído em 2016 (BRASIL, 2016), com a previsão de jornada reduzida de 6 horas para a mulher que estivesse amamentando, inclusive para as que ocupam função comissionada. Essa previsão foi inicialmente do período de

15 meses, o qual foi aumentado para 24 meses em 2019 (BRASIL, 2019). Ele está em fase de estudo para ampliação da jornada reduzida para os pais, o que estimulará o cuidado compartilhado dos filhos.

Outro destaque da entrevistada é o Programa Cota 2%, ou Programa de Assistência a Mulheres em Situação de Vulnerabilidade Econômica em Decorrência de Violência Doméstica e Domiciliar, que reserva 2% das vagas dos contratos de terceirização com mais de 50 vagas para mulheres que sofreram esse tipo de violência, o qual resultou na inspiração (BRASIL, 2021) para a Nova Lei de Licitações (BRASIL, 2021) incluir no inciso I do § 9º do art. 25, entre os critérios de contratação de empresas terceirizadas, percentual de mulheres vítimas de violência doméstica.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

No que se refere à configuração demográfica do quadro de pessoal efetivo do SF, constata-se que em 2020, em relação a gênero e raça/cor, a maioria é formada por homens (71,50%) e brancos (63,78%) e, por outro lado, as minorias são formadas por mulheres (28,50%), pardos (23,55%), pretos (2,90%), amarelos (1,68%) e indígenas (0,05%). Observa-se que a presença de mulheres e pessoas que se autodeclaram negras (pretas e pardas) entre os servidores efetivos do SF permite a afirmativa de que eles estão “minorizados” (FRAGA et al, 2020, p. 2), nos termos colocados na seção 2, haja vista que são maioria na população brasileira.

A proporção de ocupação dos cargos efetivos se reflete, de forma aproximada, na ocupação das funções comissionadas, tanto visto a partir do recorte de gênero como de raça/cor. Entretanto, se o foco incidir nas FCs de nível 4 e 5, constata-se proporção maior de pessoas que se autodeclaram brancas do que na ocupação geral dos cargos efetivos. Infere-se, dessa forma, que as práticas de inclusão da diversidade do quadro de pessoal do SF em FCs obtiveram sucesso maior no que se refere a gênero do que raça/cor. No entanto, existem importantes ações e práticas em andamento para

a inclusão e representatividade mais efetiva relativas a raça/cor, como a criação do GT de Afinidade de raça/cor em 2020.

Constata-se que a atuação de ambos os comitês se destaca por algumas características ou fatores de sucesso como: o apoio e patrocínio da alta administração da Casa, em especial da Direção-Geral atual; o envolvimento de diversas unidades administrativas internas desde a elaboração das ações até a sua execução, que assegura transversalidade e inserção; a participação ativa de membros da SEGP, com suas competências específicas para o trato da temática, como as relativas ao combate ao assédio moral e sexual, à investigação e gestão do clima organizacional, às ações pró-saúde e qualidade de vida no ambiente de trabalho e aos benefícios e dados cadastrais dos servidores ativos.

É notória a existência de uma política de GP (DEMO, 2010) voltada à inclusão da diversidade no ambiente de trabalho do SF. Nesse sentido, a opção pela adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça da Secretaria de Políticas para as Mulheres do Governo Federal a partir de 2011 e a criação do Comitê Gestor desse programa; a opção pela criação, de forma autônoma, de um Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça a partir de 2015 e o lançamento de um Plano de Equidade de Gênero e Raça 2019-2021 (com previsão de relançamento nos anos posteriores); e a escolha do compromisso com a igualdade como valor do plano estratégico da instituição revelam a orientação da alta direção da Casa em tratar o tema de forma estratégica, com ações e práticas voltadas à mudança do clima organizacional e da configuração demográfica de seu quadro de pessoal, em especial no que se refere às ocupações de cargos de lideranças.

As ações provenientes dessa política de GP para a inclusão da diversidade tornam-se práticas de: comunicação institucional interna e externa; treinamento, desenvolvimento e formação dos servidores e colaboradores; saúde e combate à violência; benefícios etc. Passam assim a compor a cultura organizacional, com suas amplitudes e potenciais transformadores, como é o caso do Programa Mãe Nutriz, agora um benefício e uma prática inclusiva das mulheres em cargos de liderança; e do Programa Cota de 2%

(de vagas em postos terceirizados para mulheres em situação de vulnerabilidade por violência familiar) e de reserva de vagas para pessoas negras nos concursos do SF, ambas práticas inclusivas de recrutamento e seleção de servidores e colaboradores.

As práticas decorrentes dessa política alcançam todos os líderes da Casa, preparando-os para o trato com a diversidade e inclusão, como se demonstra com a sua presença no Programa de Formação Gerencial das esferas táticas e operacionais e das campanhas pela inclusão da diversidade e contra o assédio moral e sexual, com orientações claras para os relacionamentos interpessoais.

Demonstra-se assim como, nessa política para a inclusão da diversidade, a GP no SF é vista e tratada como algo mais amplo do que a área de GP (SEGP), embora essa área esteja sempre presente e atuante, com suas competências próprias. Nesse sentido, os termos apresentados sobre a definição de GEP no setor público de Bergue (2020, p. 50) estão presentes no SF, corroborando a afirmação de que, ao menos no contexto da política de inclusão da diversidade de gênero e raça/cor, a GP no SF é tratada como assunto estratégico. Dessa forma, partindo-se da premissa de que a GP que se pretende estratégica tem as pessoas como valor maior e diferencial de sucesso, confirma-se a relevância da previsão de uma política de gestão da diversidade e inclusão, haja vista sua importância na promoção de um ambiente de trabalho agradável, com respeito e reconhecimento de todos.

Conforme configurada no SF, essa política de GP poderia ser vista como parte integrante do conceito de política de envolvimento, nos termos de Demo (2010, p. 66). Entretanto, na medida em que ela conta também com práticas de todas as outras políticas selecionadas para o estudo da autora (treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; e recompensas), ou seja, por ser transversal a todas elas, parece conformar uma orientação específica, com características próprias.

Enfim, ao se considerar que as ações e práticas de equidade do ambiente organizacional no SF estão, juntamente com as ações e práticas de acessibilidade e de sustentabilidade, localizadas dentro da temática de “Responsabilidade Social”, constata-se que estão inseridas na busca de

boas práticas de ética e justiça no relacionamento com seu público interno, mas também com a sociedade, fortalecendo a ideia de buscar ser modelo de excelência em gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder à pergunta de como o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do SF e o Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça atuam para a construção de um ambiente organizacional equânime e com respeito pelas pessoas em sua diversidade de gênero e raça/cor, foi apresentado o estudo de caso, realizado através de pesquisa documental e entrevistas, sobre a trajetória de implantação desses comitês, aspectos de sua sistemática de atuação e de algumas de suas práticas, em especial aquelas reveladas nas falas dos entrevistados. Os objetivos específicos de analisar se a estrutura e sistemática de atuação descritas constituem uma política de GP no SF e se corroboram a existência de elementos de uma GEP foram alcançados com a confirmação dessas proposições teóricas (YIN, 2015, p. 39).

Esse estudo não pretendeu apresentar uma análise exaustiva de toda a literatura sobre o tema ou sobre a experiência do SF na implantação de sua estrutura e sistemática de gestão da diversidade e inclusão de gênero e raça/cor. Entretanto, o relato do ponto de vista dos profissionais da área de GP e a opção por seguir a trajetória de alguns pontos de destaque nas entrevistas pretenderam trazer maior proximidade aos detalhes que envolvem essa atuação. Dessa forma, este estudo contribui com o conhecimento sobre a experiência de implantação de ações e práticas bem-sucedidas sobre a temática, reforçando a importância desse tema para a GP do SF e sua relevância social.

As decisões metodológicas sobre a pesquisa de campo e as conclusões, por terem sido empreendidas por uma pessoa do quadro de pessoal do SF, apresentam limitações advindas da proximidade, a qual oportuniza maior conhecimento do contexto, mas também denota maior subjetividade.

Além disso, a própria característica de estudo de caso (qualitativo), que se debruça sobre o estudo em profundidade de um fenômeno social, não permite que suas conclusões sejam generalizadas para outros contextos organizacionais. Entende-se que esse estudo pode ser complementado por estudos quantitativos, em especial sobre percepção dos servidores da Casa sobre a política de inclusão da diversidade de gênero e raça/cor, ou qualitativos que abarquem entrevistas com pessoas de outras unidades administrativas internas e a observação própria do método etnográfico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERNAZ, A. *Diversidade, inclusão e gestão estratégica de pessoas: o caso do Senado Federal*. Monografia (MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Brasília, 2021. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/28630>. Acesso em: 27 nov. 2021.

ADIGUZEL, Z.; CAKIR, F. Papel da gestão da diversidade e da liderança carismática em inovação e desempenho na era globalizada. *International Journal of Innovation – IJI*, São Paulo, 8(3), p. 489-515, 2020.

AMARAL, L. A evolução dos princípios da isonomia e igualdade na legislação brasileira. 2016. Site Jusbrasil. Disponível em: <https://luizaamaral.jusbrasil.com.br/artigos/252308951/a-evolucao-dos-principios-da-isonomia-e-igualdade-na-legislacao-brasileira>. Acesso em: 11 abr. 2021.

BARRETO, L.; SILVA, M.; FISCHER, A.; ALBUQUERQUE, L.; AMORIM, W. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 4, n. 2, art. 2, p. 215-232, 2011.

BERGUE, S. *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRASIL, Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 11 abr. 2021.

BRASIL. *Lei nº 14.233*, de 1º de abril de 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 27 maio 2021.

BRASIL, Congresso Nacional, Senado Federal. *Ato da Comissão Diretora nº 7, de 2014*. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/transparencia/leg/pdf/normas/ato-da-comissao-diretora-no-7-de-2014/#:~:text=1%-C2%BA%20Este%20Ato%20obriga%20a,cargos%20efetivos%20do%20Senado%20Federal>. Acesso em: 13 jun.2021.

_____ *Ato da Comissão Diretora nº 5, de 2015*. Disponível em: <https://intranet.senado.leg.br/administracao/governanca/diretrizes-estrategicas-bienio-2017-2018/ato-da-comissao-diretora-5-de-2015-identidade-estrategica-organizacional>. Acesso em: 12 abr.2021.

_____ *Ato da Comissão Diretora nº 3, de 2016*. Disponível em: <https://adm.senado.leg.br/normas/ui/pub/normaConsultada?4>. Acesso em 15 jun. 2021.

_____ *Ato da Comissão Diretora nº 3, de 2019*. Disponível em: <https://adm.senado.gov.br/normas/ui/pub/normaConsultada?6&idNorma=14179371>. Acesso em: 7 dez. 2021.

_____ *Ato da Diretoria-Geral nº 7.227, de 2011*. Cria o Comitê Gestor Pró-Equidade de Gênero e Raça no âmbito do Senado

Federal. Disponível em: <https://adm.senado.leg.br/normas/ui/pub/norma-Consultada?2&idNorma=202825>. Acesso em: 11 abr. 2021.

_____ *Ato do Primeiro Secretário nº 8, de 2018.* Disponível em: <https://adm.senado.leg.br/normas/ui/pub/normaConsultada?5>. Acesso em: 15 jun. 2021.

_____ *Resolução nº 9, de 2013.* Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/documentos-oficiais/resolucao-que-cria-a-procuradoria>. Acesso em: 13 jun. 2021.

_____ *Relatório de Gestão 2019.* Brasília: Senado Federal, 2020. 126 p. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/pdf-tomada-de-contas/Relatorio%20de%20Gestao%20-%20TCU%202019.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2021.

_____ *Relatório de Gestão 2020.* Brasília: Senado Federal, 2021. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/pdf-tomada-de-contas/Relatorio%20de%20Gestao%20TCU%202020.pdf>. Acesso em 13 abr. 2021.

_____ *Diretoria-Geral. Plano de equidade de gênero e raça: PEGR: 2019-2021* Brasília: Senado Federal, Secretaria de Editoração e Publicações, 2019. 28 p. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/plano-de-equidade-de-genero-e-raca-do-senado-federal>. Acesso em: 14 jun. 2021.

_____ *Plano de equidade de gênero e raça: 2021-2023.* Brasília: Senado Federal, 2021. 32 p. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/plano-de-equidade-de-genero-e-raca-2021-2023>. Acesso em: 30 nov. 2021.

Portaria da Diretoria-Geral nº 2.511, de 2015. Disponível em: <https://adm.senado.leg.br/normas/ui/pub/norma-Consultada?1>. Acesso em: 27 nov. 2021.

Portaria da Diretoria-Geral nº 8.601, de 2019. Disponível em: <https://adm.senado.leg.br/normas/ui/pub/norma-Consultada?2>. Acesso em: 30 nov. 2021.

Relatório Parcial do Plano de equidade de gênero e raça: 2019-2020. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/relatorio-parcial-1-ano-pegr>. Acesso em: 14 jun. 2021.

Revista Dger.com. Brasília, 2021. Disponível em: <https://intranet.senado.leg.br/administracao/governanca/cartas-de-gestao-da-diretoria-geral/cartas-de-gestao-da-diretoria-geral>. Acesso em: 26 maio 2021.

Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Senado Federal. *Equidade de Gênero e Raça no Senado Federal. Linha do Tempo.* S/d. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/EquidadedeGneroeRaaLinhadoTempo.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2021.

Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Senado Federal (s/d). *Indicadores de Gênero e Raça da Força de Trabalho do Senado Federal. 2014.* S/d. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/indicadores-2014>. Acesso em: 13 jun. 2021.

Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Senado Federal (s/d). *Indicadores de Gênero e Raça da Força de Trabalho do Senado Federal. 2016.* S/d. Disponível em: <https://www12>.

senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/indicadores-2016. Acesso em: 13 jun. 2021.

Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Senado Federal. *Indicadores de Gênero e Raça da Força de Trabalho do Senado Federal*. 2018. S/d. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/indicadores-2018>. Acesso em: 13 jun. 2021.

DEMO, G. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 2010. 11(5), 55-81.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cad. EBAPE.BR*, v. 16, n. 2, Rio de Janeiro, 2018.

FRAGA, A.; COLOMBY, R.; GEMELLI, C.; PRESTES, V. A diversidade da diversidade: análise sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). XLIV Encontro da ANPAD – *EnANPAD 2020*. Evento on-line – 14 a 16 de outubro de 2020 – 2177-2576, versão on-line.

GIL, A. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010. 184 p.

MATTE, C.; SANTOS, A. Diversidade nas organizações a partir da análise de artigos brasileiros (2003-2016). *Revista de Gestão do Unilasalle*. Canoas, 2017. v. 6, n. 2, 2017.

MORAES, A. *Direito constitucional*. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 970 p.

OLIVEIRA, F. Ser negro no Brasil: alcances e limites. *Estudos avançados da Universidade de São Paulo*. 18 (50), abril de 2004. Disponível em: <https://>

www.scielo.br/j/ea/a/CQmMqSJDwGS3vnSRPVZG66H/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 17 jun. 2021.

PAZ, M. & TEIXEIRA, M. Diagnóstico da cultura organizacional. In: MENDONÇA, H.; FERREIRA, M.; NEIVA, E. *Análise e diagnóstico organizacional: Teoria e Prática*. p. 37-58. Vetor Editora, 2016.

PEREIRA, J.; ALMEIDA, A.; CORDEIRO, J.; CESTARI, M.; ALENCAR, L.; MENDONÇA NETO, A. A percepção de justiça organizacional distributiva diante de ações que oferecem recursos e oportunidades à diversidade. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, v. 11, n. 1, p. 143-161, 2012.

RIZZI, B. Gestão da diversidade e aprendizagem organizacional: revisão integrativa da literatura. XLIV Encontro da ANPAD – *EnANPAD 2020*. Evento on-line – 14 a 16 de outubro de 2020, 2177-2576, versão on-line.

SOUSA, F.; GALLARDO, N.; BORGES, A. Políticas inclusivas nas organizações atuais: uma revisão de literatura integrativa. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v.7, n. 3, p. 28216-28235, 2021.

QUEIROZ, C.; SANTOS, G.; SOARES, L.; OSSUNA, V.; PEREIRA, M. Análise da literatura da base de periódicos spell sobre a temática gestão da diversidade. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*. V. 2, n. 2, 2018. p. 16-31.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.

Capítulo 3 – COMITÊ PERMANENTE PELA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO E RAÇA

“escrever a história do Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça é narrar uma trajetória em construção e evolução.”

Roberta Viegas²⁹

Maria Cristina Monteiro³⁰

As origens do Comitê pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça datam de 2015, das comemorações do Dia Internacional da Mulher. Na ocasião, a Diretoria-Geral (DGER) promoveu uma série de eventos para as servidoras da Casa, em homenagem à data. Porém, várias delas não se sentiram representadas pelas ações propostas pela DGER, por não se reconhecerem nelas e por entenderem que o Dia Internacional da Mulher representa mais um palco dedicado à reflexão das lutas, conquistas e retrocessos das mulheres. A diretora-geral, Ilana Trombka, recém-empossada, recebeu o grupo e foi receptiva às ponderações apresentadas, sugerindo a criação de um comitê permanente que pudesse, a partir de então, discutir as pautas das mulheres do Senado, entre servidoras e colaboradoras em geral. Desse modo, o comitê foi criado e a diretora-geral, além de parceira, tornou-se patrocinadora das ações do comitê.

Assim, por meio da Portaria da Diretoria-Geral nº 2.511, de 2015, foi instituído o “Comitê Permanente destinado a formular e acompanhar um calendário de ações e atividades promovidas pela Administração do Senado

29 Consultora legislativa na área de Direitos Humanos e Cidadania no Senado Federal, atualmente coordenadora do Núcleo Social da Consultoria. Na Casa, ainda atuou como coordenadora do Comitê Permanente de Gênero e Raça e do Observatório da Mulher Contra a Violência. Formada em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), possui pós-graduação em Direitos Humanos e atuação profissional predominantemente na área de Gênero e Raça e de Infância.

30 Chefe do Serviço de Gestão de Acervo Museológico do Senado. É integrante do Comitê pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça desde sua criação, facilitadora da oficina “Senado Mulheres nas Casas Legislativas” e palestrante sobre ascensão profissional feminina e questões de gênero. Formada em Comunicação Social/Relações Públicas pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), com MBA pela Escola Superior de Propaganda e Marketing. Dedicou-se à gestão humanizada e a questões de equidade.

dirigidas aos servidores, para tornar o clima organizacional mais igualitário e promover a troca de informações e conhecimentos orientados pela promoção da isonomia de direitos entre homens e mulheres, dentro e fora das organizações”.

Na primeira formação do comitê, foram designadas Roberta Viegas e Silva, coordenadora dos trabalhos do grupo; Priscilla Silva Damasceno, representante da DGER e coordenadora substituta; Maria Terezinha Nunes, gestora do Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça, da Secretaria de Políticas Públicas para as Mulheres, do Governo Federal; Milena Mara Naranja Flores, representante da Procuradoria Especial da Mulher; e as servidoras Mariana Gondim Jacob, Roberta Lima Barreto e Tânia Maria de Oliveira. Logo em seguida, por meio da Portaria da Diretoria-Geral nº 3.513, de 2015, a servidora Maria Cristina Silva Monteiro substituiu Priscilla Damasceno como representante da DGER. Apesar de não estarem oficialmente designadas, Isis Marra e Ramila Moura, da Procuradoria Especial da Mulher, também integraram ativamente o grupo de trabalho à época. A criação do comitê aproximou diferentes órgãos da Casa que já desenvolviam ações em prol da equidade de gênero e raça, mas que, de certo modo, atuavam de forma segmentada, visando a promover uma transversalidade nas iniciativas realizadas a partir de então.

Em 2011, o Senado Federal já havia aderido ao Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça, da Secretaria de Políticas para Mulheres, comprometendo-se com a disseminação de ações que promovessem a igualdade de gênero e raça no ambiente institucional. Por todo o trabalho realizado, sob a coordenação de Maria Terezinha Nunes, o Senado recebeu três selos consecutivos, em 2013, 2015 e 2021 (este último já em parceria com o comitê).

Além disso, dois anos após a adesão ao Selo, foi criada a Procuradoria Especial da Mulher do Senado, por meio da Resolução nº 9, de 2013. Tendo à frente sempre uma senadora da República, nomeada a cada dois anos pelo presidente do Senado, o órgão se propõe a debater questões de gênero na esfera política.

Desde a sua criação, o comitê passou a se reunir regularmente para propor ações e eventos à administração da Casa. Mencionaremos alguns deles realizados ao longo desses anos.

Em maio de 2015, uma das primeiras ações do comitê, em parceria com a DGER, a Procuradoria Especial da Mulher, o Comitê Gestor Pró-Equidade, a Bancada Feminina da Câmara dos Deputados e a Secretaria da Mulher da Câmara dos Deputados, foi promover a mesa redonda com o tema “Gênero, trabalho e família: as várias jornadas da mulher moderna”, com a presença de várias pesquisadoras do assunto e de deputadas e senadoras. No mesmo ano, em outubro, dentro do escopo de atividades do Outubro Rosa, o comitê, em parceria com o Serviço Social do Comércio (Sesc), disponibilizou exames gratuitos de mamografia para colaboradoras terceirizadas do Senado.

O ano seguinte (2016) foi marcado por diversas ações e eventos voltados para a igualdade entre os gêneros e o enfrentamento da violência contra as mulheres. Em março, por meio da Resolução do Senado nº 7, de 2016, foi criado o Observatório da Mulher contra a Violência (OMV), com a função de reunir e sistematizar estatísticas oficiais, analisar e produzir relatórios sobre a violência contra mulher, elaborar e coordenar projetos de pesquisa sobre políticas de prevenção à violência, além de subsidiar o trabalho da Procuradoria Especial da Mulher do Senado e da Comissão Permanente Mista de Combate à Violência contra a Mulher. A servidora Roberta Viegas, que já coordenava os trabalhos do comitê, passou a coordenar também o OMV, que virou um parceiro nas ações do comitê.

A exposição fotográfica *Mulheres de Ouro*, realizada no período de 1º a 31 de março do mesmo ano, abriu as comemorações em homenagem ao Mês da Mulher no Senado Federal. O evento celebrou o ano em que as Olimpíadas foram realizadas no Brasil e foi resultado de um trabalho conjunto entre os colaboradores e colaboradoras da Casa, principalmente das mulheres que praticam atividades esportivas.

Ainda no ano de 2016, a Diretoria-Geral, em parceria com o comitê e com a Procuradoria Especial da Mulher, promoveu uma palestra com a

apresentação da atriz, poeta e cantora Elisa Lucinda, abordando, por meio de poemas, o universo feminino e seus direitos.

Na abertura do evento, realizado no auditório Petrônio Portella, Ilana Trombka, diretora-geral, anunciou a campanha do GDF “Com que Roupa eu Vou?”, destinada a arrecadar roupas, calçados, itens de beleza e higiene pessoal a serem doados a mulheres em situação de vulnerabilidade que, para fugir da violência, viviam provisoriamente na Casa Abrigo do Distrito Federal. Com a ampla participação da comunidade do Senado, no final da campanha, foram arrecadadas 155 bolsas, entregues diretamente na Casa Abrigo pelas servidoras Maria Cristina Monteiro e Patrícia Seixas. Foi um momento impactante – elas ouviram muitas histórias de mulheres que saíram de casa com os filhos e a roupa do corpo, outras resgatadas pela polícia. Um elemento comum nas histórias chamou-lhes a atenção: o fato de estarem desempregadas e serem economicamente dependentes de seus parceiros. Elas diziam que, como só podiam permanecer no abrigo por até três meses, acabavam voltando a dividir o lar com o agressor por falta de opção. Afirmavam também que, se tivessem trabalho, poderiam começar outra vida, livre de medo e de violência.

De volta ao Senado, a partir do relato da experiência, a diretora-geral teve a ideia de destinar 2% das vagas dos contratos de terceirização às mulheres que, devido à violência doméstica, deixavam suas casas. A proposta foi levada ao então presidente do Senado, Renan Calheiros, que a aprovou. Assim, no dia 24 de junho, foi publicado o Ato da Comissão Diretora nº 4, de 2016, que destina 2% das vagas dos contratos de terceirização para as mulheres em situação de vulnerabilidade econômica em decorrência de violência doméstica e familiar. A partir dessa data, o Senado passou a acolher essas mulheres, para que consigam se inserir no mercado de trabalho e, desse modo, não sejam obrigadas a voltar para o ambiente de violência. Com o ineditismo dessa ação, considera-se que a Casa se tornou exemplo e inspiração para outras instituições. Até o momento, em 2021, o Programa de Assistência a Mulheres em situação de vulnerabilidade econômica em decorrência de violência doméstica e familiar foi adotado pela Câmara Legislativa do DF, pelo Ministério Público do Distrito Federal e Territórios,

pelo Governo do Estado de Goiás, pelo Governo do Estado de Santa Catarina, pela Câmara Municipal de São Paulo, pelo Governo do Estado do Rio Grande do Norte, pela Assembleia Legislativa do Estado do Maranhão, pela Câmara Municipal de Vereadores de São José e pela Prefeitura de Maceió.

Também em 2016, foi lançado o curso “Dialogando sobre a Lei Maria da Penha”, fruto de demanda do Pró-Equidade ao ILB, com o apoio da DGER, da Promul e do comitê.

Finalmente, ainda em 2016, foi implementado o programa Mãe Nutriz, por meio do Ato da Comissão Diretora nº 3, de 2016, que instituiu a jornada de trabalho de seis horas diárias para servidoras, inclusive para as detentoras de função de confiança, até o último dia do mês em que a criança sob sua guarda completar quinze meses de vida.

Além disso, foi lançado o painel de indicadores de gênero e raça do Senado Federal, sediado na página do Pró-Equidade (que, desde 2015, com a criação do comitê, tem trabalhado em parceria estreita com este). Ano a ano, desde 2014, esse trabalho de coleta e análise de indicadores vem sendo aprimorado, fornecendo aos gestores dados concretos sobre o cenário relativo a gênero e raça na Casa.

Com o tema “Março Mulheres: Igualdade no Trabalho”, o mês em homenagem às mulheres, em 2017, contou com uma programação diversificada, promovida pela DGER em parceria com o comitê, o programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, a Procuradoria Especial da Mulher do Senado, o Observatório da Mulher contra a Violência e a Câmara dos Deputados. Foram realizadas palestras com Luiza Helena Trajano, presidente do Conselho Administrativo do Magazine Luiza e fundadora do Grupo Mulheres do Brasil, e com a filósofa, escritora e ex-secretária adjunta de Direitos Humanos da cidade de São Paulo Djamila Ribeiro. As palestras foram voltadas para os colaboradores e colaboradoras do Senado. Luiza Trajano falou sobre “Empreendedorismo Feminino” e Djamila abordou “A Importância de um Olhar Interseccional nas Políticas para as Mulheres”. Ademais, foi realizada a palestra aberta “Lideranças e Oportunidades Iguais”, com a professora e especialista em questões de gênero Roberta Gregolli, e o curso básico de “Liderança e Empoderamento para as Mulheres”.

Ainda dentro da programação, foi lançado o vídeo “Corresponsabilidade”, com o apoio da TV Senado, por meio do qual Ísis Marra, junto ao marido, falavam sobre a divisão de tarefas domésticas e cuidados com os filhos; foi ministrado o “aulão” de defesa pessoal para mulheres pela Polícia do Senado; e foram publicadas, na intranet da Casa, as charges “Tiras da Vida Real”. A série de quadrinhos ilustrados tinha o objetivo de promover a reflexão sobre estereótipos de gênero e discriminações que afetam as mulheres. A iniciativa recebeu moção de aplauso da Bancada Feminina do Senado Federal.

Com a edição da Portaria da Diretoria-Geral nº 3.083, de 2017, alterou-se o nome do comitê para “Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça”, como parte do compromisso da Casa de intensificar a discussão racial e promover ações que assegurem a igualdade de oportunidades para as pessoas negras que trabalham no Senado Federal. Foram designados(as) para compor o comitê: Roberta Viegas e Silva, permanecendo na coordenação dos trabalhos; Maria Cristina Silva Monteiro, como coordenadora substituta; Maria Terezinha Nunes e Roberta Lima Barreto Monteiro, que faziam parte da formação anterior; Ramila Moura, representando a Procuradoria Especial da Mulher; Sidney da Silva Pereira Bissoli, do Serviço de Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida no Trabalho; e Thomás Carvalho Côrtes Barbosa, Roberta Gregoli, Solange Bandeira Soares Palmeira e Pérsio Henrique Barroso.

Em comemoração ao Dia Nacional de Tereza de Benguela e da Mulher Negra, em 25 de julho, o Comitê e o Programa Pró-Equidade promoveram a exposição fotográfica *Mulheres Negras no Senado Federal*, em dois formatos: no espaço Senado Galeria, cujo lançamento foi feito pela senadora Regina Sousa, e virtual, veiculada na intranet. Essa ação contou com a adesão de mulheres de todos os vínculos e a parceria de fotógrafos(as) do Senado Federal, com ampla repercussão dentro e fora da Casa.

Em 2017, foi formado um grupo de trabalho para pensar sobre uma política de combate ao assédio moral e sexual dentro do Senado. O grupo, composto por colaboradores e colaboradoras do comitê, do Observatório (OMV), da Secretaria de Polícia, da Diretoria-Geral e do Serviço de Saúde

Ocupacional e Qualidade de Vida No Trabalho (SESOQVT), reuniu-se algumas vezes para debates e ideias, que foram posteriormente aproveitadas para a construção do protocolo utilizado pela DGER, sobre o qual falaremos mais adiante.

No mesmo ano, foi lançado o “Curso Básico de Liderança e Empoderamento para Mulheres”, destinado a servidoras e colaboradoras do Senado Federal, trazendo conteúdo para as mulheres pensarem sobre sua posição na Casa, no tocante aos aspectos de gênero e raça, bem como iniciando uma discussão sobre assédio moral e sexual.

Mais quatro ações merecem ser lembradas nesse ano de 2017: a oficina “Dialogando sobre a Lei Maria da Penha”, para as terceirizadas, que culminou com a visita à Casa da Mulher Brasileira do Distrito Federal; o curso “Refletindo sobre a Lei Maria da Penha e produção de vídeos”, envolvendo os jovens aprendizes; a roda de leitura na Biblioteca do Senado Federal sobre o livro *Americanah*, da escritora nigeriana Chimamanda Adichie, conduzida por Ramíla Moura e Roberta Barreto; e a palestra “Gênero, Raça e Mercado de Trabalho”, proferida por Ramíla Moura e Maria Cristina Monteiro no Conselho Federal de Engenharia e Arquitetura, durante a “Semana da Qualidade de Vida no CONFEA”.

Em 2018, houve duas exposições fotográficas abordando a temática de gênero e raça: *Vozes Libertárias* e *Cotidiano da Fotografia: Violência de Gênero e Justiça*.

Também em 2018, foi lançada a pesquisa sobre “Direitos das Mulheres no Senado Federal: 1988 a 2017”, uma publicação mapeando a produção legislativa da Casa desde a Constituição Federal, especificamente em relação a três eixos: 1. Poder e Participação Política; 2. Trabalho e Autonomia Econômica; 3. Violência Contra as Mulheres. A pesquisa tem um caráter essencialmente informativo, mas algumas considerações puderam ser extraídas das proposições coletadas, como, por exemplo, em relação à iniciativa individual de parlamentares: 65% das proposições no eixo Poder e Participação Política resultaram de iniciativa das mulheres, mesmo em um cenário adverso, quando o Parlamento contava com taxas historicamente baixas de participação das mulheres na política. Em maio,

Maria Cristina Monteiro apresentou a pesquisa no evento “Mulheres e o Mundo do Trabalho”, realizado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan).

Houve também, nessa época, o projeto Senado Mulheres nas Casas Legislativas, em parceria com a Procuradoria da Mulher e com o ILB/Interlegis, quando um grupo de servidoras (Roberta Viegas, Maria Terezinha Nunes, Maria Cristina Monteiro, Roberta Gregoli e Ramíla Moura) viajou por alguns estados do Brasil, em parceria com as assembleias legislativas ou câmaras de vereadores, para *workshops* e palestras sobre equidade e liderança para mulheres. Os eventos eram sempre prestigiados por mulheres curiosas para aprender e pensar sobre equidade. Muitas vezes, como em Manaus, as mulheres vinham de localidades distantes, viajando horas de barco, carro ou ônibus, para atender ao evento promovido pelo Senado. Foram realizadas oficinas em Manaus/AM (2017), Teresina/PI (2/2018), São Vicente/SP e região (2018), Natal/RN (2018), Rio Claro/SP (2018), Jaú /SP (2018), Campina Grande/PB (2018) e Brasília/DF (2019).

Alguns outros eventos ocorreram ao longo de 2018 e merecem ser mencionados aqui. Em março, Rachel Maia, mulher, negra, mãe solteira, “pirulitona”, como se autodenomina, então diretora-executiva de uma das maiores joalherias do mundo, veio ao Senado apresentar um pouco da sua trajetória de mulher de sucesso. Além disso, houve dois *talk shows*: “O Cotidiano da Fotografia – Memória e Gênero” e “Masculinidade, Paternidade e Carreira: de homem para homem”. No mesmo ano, também aconteceu uma roda de leitura sobre “Direitos Humanos das pessoas transgênero no ambiente de trabalho”. Ademais, circulamos vídeos sobre equidade no Senado Federal e incluímos dois roteiros temáticos na visita institucional do Senado: “Abolição da Escravatura” e “Mulheres no Parlamento”.

Finalmente, ainda em 2018, iniciamos a primeira fase da campanha de combate ao assédio moral e sexual no Senado. A partir do estabelecimento do fluxograma de tratamento de casos de assédio na Casa, foi implementada uma campanha de conscientização e prevenção de práticas dessa natureza, de caráter educativo. Foi, primeiramente, atualizada e reeditada a Cartilha de Combate ao Assédio Moral e Sexual. Posteriormente, foram

espalhados e distribuídos cartazes, calendários, vídeos, a cartilha e amplo material educativo a respeito do tema. Realizaram-se diversas oficinas e palestras com gestores, pessoal terceirizado e jovens aprendizes. A intranet também contou com amplo material informativo, na forma de artigos ou *posts*. As oficinas foram conduzidas principalmente pelo SESOQVT e pelos membros do comitê.

Em 2019, lançamos a primeira edição do Plano de Equidade de Gênero e Raça. Programado para ser executado durante o biênio 2019-2021, o plano formalizou a metodologia de abordagem transversal para as questões referentes à igualdade de raça e gênero na Casa. Ou seja, não basta alguns setores se engajarem na luta pela igualdade; é tarefa de todos para que o esforço seja efetivo.

O plano trouxe ações e metas reunidas em cinco eixos (Comunicação, Educação, Cultura Organizacional, Gestão e Saúde), para serem executadas ao longo dos dois anos. No ano de 2019, alguns dos destaques foram: segunda fase da campanha de combate ao assédio moral e sexual; divulgação de ações de equidade do Senado, no sentido de replicar boas práticas, para diversos órgãos públicos e instituições privadas do País; lançamento dos dois primeiros livros da coleção *Escritoras do Brasil*; exposição *Empoderamento e Superação* no Março Mulheres; *Talk Show Eles por Elas*; publicação da *Lei Maria da Penha em Miúdos*, recontando para adolescentes a história da lei que marca o efetivo compromisso do Estado brasileiro no combate à violência contra as mulheres; e rodas de conversa sobre paternidade.

Nesse ano, merece especial atenção a criação do Grupo de Afinidade de Raça, quando, com base na autodeclaração realizada no recadastramento anual, foram convidadas pessoas negras (pretas e pardas) a se reunirem em ambiente institucional, falarem sobre o lugar que ocupam e apresentarem suas demandas para que se alcance a equidade. O grupo passou a se reunir sob a coordenação de Henrique Salles e a vice-coordenação de Letícia Alcântara.

Em março, ocorreu o projeto Março Mulheres: histórias de sucesso. Durante os meses de fevereiro e março, as colaboradoras do Senado foram convidadas a registrar depoimentos pessoais sobre situações de superação

e empoderamento vivenciadas por serem mulheres, tendo sido os textos publicados na intranet da Casa.

Foi também realizada uma exposição na Biblioteca: *A conquista do voto feminino*, que mostrou a trajetória de luta das mulheres, a partir do século 19, pelo direito de votar, garantido apenas em 1932. A exposição contava com itens do acervo da Biblioteca, do Arquivo e do Museu do Senado, como livros, revistas, jornais, fotos, charges e ilustrações sobre o tema.

Também nesse ano, dando continuidade à Campanha contra o assédio, a assistente social Ana Alice Meirelles Vieira, do SESOQVT, junto com a jovem aprendiz Rayane Araújo Caldas, realizou várias visitas aos gabinetes de senadores e senadoras, com o objetivo de apresentar a campanha contra o assédio, materializada na cartilha “Assédio Moral e Sexual no Trabalho”.

Além disso, ainda com relação à campanha contra assédio sexual e moral no trabalho, foi lançada pelo comitê e pelo SESOQVT a segunda fase da campanha, intitulada “Senado, ambiente livre de qualquer tipo de assédio”. A ação contou com totens, em tamanho real, espalhados pela Casa, com fotos de colaboradores alertando sobre a importância da prevenção e do combate ao assédio. Também como parte da campanha, servidores(as), terceirizados(as), estagiários(as) e jovens aprendizes receberam, por correio eletrônico e por mensagem em celular, links para dois breves vídeos informativos, com explicações a respeito de assédio moral e sexual. Finalmente, ainda nesse ano, a DGER apresentou, com o apoio do comitê e do SESOQVT, a campanha contra assédio moral e sexual a 21 representantes de empresas que têm contratos de mão de obra com o Senado.

Em abril, foi realizada a roda de leitura: *Quarto de Despejo: diário de uma favelada*, da escritora Carolina Maria de Jesus. Publicada em 1961, a obra contém registros diários da autora, que vivia em condições de miséria e fome na favela do Canindé, bairro da cidade de São Paulo. O debate foi promovido pelo comitê e mediado pela consultora legislativa Tatiana Feitosa de Britto.

Em junho, as servidoras Patrícia Coelho, coordenadora da Biblioteca, e a consultora legislativa Roberta Viegas representaram o Senado Federal na terceira edição do Virada Feminina, evento que visa a incentivar e fortalecer

o protagonismo da mulher em todas as áreas nas quais atua. O encontro foi promovido pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) e pela Liga das Mulheres Eleitoras do Brasil (Libra).

Numa ação do comitê voltada especialmente para os homens da Casa, em busca de estimular a discussão sobre uma equidade de gênero mais efetiva também na vida doméstica, alguns pais do Senado compartilharam as angústias, desafios e alegrias vividas na paternidade, numa roda de conversa chamada “Desafios da Paternidade”.

Também em 2019, veio ao Senado a filósofa francesa Gisèle Szczyglak. Além da equidade de gênero, a palestrante destacou a importância de uma rede de apoio para mulheres no trabalho. Foi também realizada uma palestra com a Rede Memoh, que versou sobre reflexões voltadas para os homens, com o objetivo de discutir o papel do homem na sociedade e falar sobre masculinidades.

Por meio da Portaria da Diretoria-Geral nº 8000, de 2019, a servidora Dalva Maria Sousa Moura foi designada coordenadora do comitê, tendo como substituta a servidora Maria Terezinha Nunes. Passaram a integrar o comitê as servidoras Isabela do Rosário Lisboa Martins e Teresa Celina de Souza Migliorini Estevão e os servidores Devair Sebastião Nunes e Evandro Aparecido Baldutti.

Já em novembro, teve início a terceira fase da campanha contra o assédio moral e sexual no trabalho. Nesse momento, foram veiculados vídeos com senadores e colaboradores da Casa alertando sobre a importância do combate e da prevenção do problema.

Em 17 de dezembro, dia em que se comemora o Dia Nacional de Mobilização dos Homens pelo Fim da Violência contra as Mulheres, os servidores e colaboradores do Senado puderam expor seu apoio à causa na campanha Laço Branco, movimento que convida os homens a dizerem não à violência contra as mulheres por meio de fotografias tiradas portando plaquinhas com frases diversas sobre o tema. A campanha foi organizada pela Diretoria-Geral, com apoio do comitê, e teve como objetivo sensibilizar o público masculino sobre a importância do fim da violência contra a mulher.

E, finalmente, em 2019, houve a edição do Ato nº 3, de 2019, da Diretoria-Geral, que ampliou, de 15 para 24 meses, o período da jornada de trabalho reduzida para as servidoras do Senado que tenham filhos dessa idade.

O ano de 2020 foi atípico na história mundial, e no Senado isso não foi diferente. No dia 12 de março, foi publicado o ato (APR nº 2/2020) do presidente Davi Alcolumbre com procedimentos e regras para prevenir a transmissão na Casa do novo coronavírus, causador da covid-19. Na mesma data, a DGER publicou a regulamentação do ato (ADG nº 4/2020). Com isso, houve o adiamento das ações presenciais previstas no calendário 2020 do comitê e um novo planejamento se fez necessário. Ainda assim, várias ações e eventos foram realizados nesse ano, com as devidas adaptações.

Em janeiro, o Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça celebrou os 17 anos de promulgação da Lei nº 10.639/2003, que inseriu na Lei das Diretrizes Básicas da Educação (LDB) e no currículo oficial da rede de ensino a história e cultura afro-brasileira.

Também no ano de 2020, foi estipulado que todos(as) os(as) estagiários(as) realizassem o curso “Dialogando sobre a Lei Maria da Penha”, com a intenção de contribuir para a formação cidadã e para o trabalho deles(as), em consonância com os valores da Casa e com o compromisso com a igualdade.

Foi lançado também, em parceria com o Instituto Legislativo Brasileiro (ILB), na plataforma Saberes, o curso on-line “Assédio Moral e Sexual no Trabalho”. Baseado na cartilha sobre o tema produzida pelo comitê, o curso é gratuito e aberto ao público em geral.

Em fevereiro, o grupo de trabalho (GT) criado para discutir questões raciais, parte integrante do comitê, trabalhou em um plano de ações para todo o ano de 2020, visando a debater e combater a desigualdade e a discriminação racial no Senado.

Em março, o comitê realizou exposição virtual, já durante a pandemia, com fotos de mulheres que se destacaram na história do Brasil. Ao todo, a equipe do comitê escolheu oito fotografias para representar o 8 de março, Dia Internacional das Mulheres, retratando brasileiras que contribuíram em

diversas áreas do conhecimento, como literatura, teatro, direito, política, medicina e direitos indígenas.

No mês de maio, foi realizado o Cine Reflexão, promovido pelo comitê, que buscou discutir com estagiários e estagiárias o tema “masculinidades” a partir do documentário *O Silêncio dos Homens* (2019). A iniciativa, que teve mais de 170 participações, foi uma parceria do comitê com o Serviço de Gestão de Estágios (SGest) e com o SESOQVT. Houve também um bate-papo em tempo real na plataforma Saberes, do Instituto Legislativo Brasileiro (ILB), com a participação do psicólogo Rolf Regehr, do SESOQVT, e de membros do comitê.

Os participantes da primeira Roda de Leitura virtual, realizada no dia 3 de junho pela Coordenação de Biblioteca do Senado, discutiram o papel da mulher na sociedade e a sua importância em eventos históricos. O debate teve como referência o livro *A guerra não tem rosto de mulher*, da escritora bielorrussa Svetlana Aleksievitcha, que trata da presença das mulheres russas na Segunda Guerra Mundial. O encontro foi mediado pela coordenadora do comitê, Dalva Moura, e por Paloma Cristina Pediani, do Pró-Equidade.

Junho fez história com a contratação das duas primeiras mulheres a ocupar a função de motoristas profissionais terceirizadas do Senado. A contratação é um marco, demonstrando mais um passo na diminuição das desigualdades estruturais de gênero na sociedade e no Senado.

Em outra ação inédita, foi lançada em julho a Campanha Racismo em Pauta, uma iniciativa do comitê e da Secretaria de Comunicação Social (Secom), com o objetivo de combater o racismo estrutural, promovendo debates, manifestações e campanhas institucionais contra práticas racistas que foram naturalizadas pela sociedade brasileira. A iniciativa trouxe uma série de reportagens e conteúdos especiais, também voltados para as redes sociais, produzidos pela Agência Senado, Rádio Senado e TV Senado, além de peças publicitárias e atividades remotas organizadas pela Secretaria de Relações Públicas e Comunicação Organizacional (SRPCO).

Ainda em julho, no âmbito da Campanha Racismo em Pauta, foi realizada a mostra virtual apresentando mulheres que lutaram pela igualdade na história do País. A mostra, veiculada na intranet, foi uma homenagem à

memória das mulheres negras e indígenas que contribuíram para a construção da história brasileira.

Em agosto de 2020, os banheiros do Senado, tanto os femininos quanto os masculinos e unissex, passaram a contar com suporte adequado para higienização de bebês (fraldário). A ação se propõe a mudar a realidade de cuidado único por mães, que sobrecarrega o exercício da maternidade e limita a participação paterna.

Também em agosto, em comemoração aos 14 anos da Lei Maria da Penha, o comitê reuniu 16 vídeos de colaboradores falando sobre a importância da lei. A série de vídeos foi lançada na intranet.

Em setembro, a desigualdade de gênero que tolhe a presença de mulheres no meio científico foi o tema da Roda de Leitura da Biblioteca do Senado. O debate “Mulheres na Ciência – Um Retrato da Presença Feminina”, realizado on-line, foi mediado pela jornalista e produtora da Rádio Senado Ana Beatriz dos Santos, que abordou os obstáculos à ascensão feminina nas chamadas áreas CTEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática).

Em outubro, foi realizada roda de conversa sobre a violência doméstica, promovida pelo SESOQVT. O debate teve como ponto de partida o *podcast* sobre um episódio famoso de violência doméstica, chamado “Crime da Praia dos Ossos”, ocorrido em 1976, no litoral fluminense, quando a socialite Ângela Diniz foi morta pelo namorado, Raul “Doca” Street. No processo, marcado pelo machismo, os defensores do réu alegaram “legítima defesa da honra” para justificar o crime.

No dia 20 de novembro, em homenagem ao Dia Nacional da Consciência Negra e no esteio da Campanha Racismo em Pauta, a Biblioteca do Senado lançou o quinto volume do Boletim de Bibliografias Seleccionadas, com o tema “Branquitude e antirracismo: alianças possíveis”. A iniciativa fez parte das ações do Plano de Equidade de Gênero e Raça, com o objetivo de incentivar a leitura sobre as relações raciais e a compreensão de que desconstruir o racismo é responsabilidade da sociedade. Foram selecionadas 20 obras que discutem temas como branquitude, racismo estrutural e antirracismo. Na mesma ocasião, ainda em homenagem ao Dia Nacional da Consciência Negra, o comitê disponibilizou uma galeria de fotos na intranet

com a biografia de personalidades negras que marcaram a história do Brasil, além de selecionar e publicar vários textos sobre o assunto.

O ano de 2021 seguiu como mais um período pandêmico, e as ações do comitê permaneceram sendo a distância. Bem no início do ano, partindo do pressuposto de que a arte ajuda a inscrever parte da cultura simbólica de um país, foram lançados um calendário com personalidades negras da história (homens e mulheres) e uma agenda com pinturas de artistas plásticos negros e negras contemporâneos. A produção foi iniciativa do Comitê Pró-Equidade, da DGER e da Comunicação Interna (SRPCO).

Em comemoração ao Dia Internacional das Mulheres e Meninas na Ciência, o comitê homenageou brasileiras que têm ou tiveram atuação importante e significativa nesse campo. Entre elas, foram agraciadas a médica Margareth Dalcomo e as cientistas Jaqueline de Jesus e Ester Sabino, que se sobressaíram no combate à covid-19.

Em fevereiro, foi lançado o Grupo Reflexivo sobre Masculinidades, com o objetivo de proporcionar aos homens espaços seguros de troca, com a realização de encontros, dinâmicas de grupo, palestras e rodas de conversa.

Já o “Março Mulheres” trouxe em sua programação o tradicional acendimento da cúpula do Senado; a palestra “Neurociência e Liderança”, com a neurocientista Carla Tieppo; o programa da TV Senado, Cidadania Mulher; as rodas de conversa “Mulheres inspiradoras: liderança feminina”, com Daniele Calvano, médica do Senado Federal, Patricia Rêgo de Almeida, coordenadora de inovação e estratégia digital da Câmara dos Deputados, e Claudia Mancebo, secretária-geral de Administração do Tribunal de Contas da União (TCU); “Pressão estética e o controle do corpo: uma opressão invisível”, com a jornalista Vanessa Campos e a especialista em políticas de gênero Roberta Gregoli; “Mulheres donas de suas histórias”, com a publicitária, escritora e produtora de conteúdo digital Cris Guerra; e “Mulheres no home office”, com a psicóloga Carla Antloga. Ademais, tivemos a roda de leitura “Tudo é Rio”, com a escritora Carla Madeira; o lançamento da proposta da rede de equidades, reunindo mais de 40 representantes de órgãos públicos para discutir a criação de uma rede em favor da promoção da equidade de gênero e raça, catalogando iniciativas semelhantes dessas

diferentes organizações. Finalmente, teve início a segunda Turma de Mentoria “Mulheres na Liderança”, com Cláudia Nogueira.

Outras ações do mês de março merecem destaque: o comitê promoveu uma campanha envolvendo senadores e senadoras, que publicaram em suas redes sociais fotos segurando cartazes com mensagens alusivas à luta pela igualdade de gênero. Homenageou também o aniversário da Lei do Feminicídio, relembrando o debate na sociedade brasileira que levou à sua promulgação. Pudemos comemorar a aprovação, no Plenário do Senado, da nova Lei de Licitações (PL nº 4.253, de 2020), que contém um dispositivo inspirado nas práticas inclusivas adotadas pelo Senado Federal, sobre a inserção, no mercado de trabalho, de mulheres vítimas de violência doméstica. Encerrando o mês, o comitê celebrou o Dia Nacional do Orgulho LGBTQIA+, lembrando fatos marcantes da luta do movimento gay, em matéria na intranet.

Em 19 de abril, quando se comemora o Dia Nacional dos Povos Indígenas, o comitê lançou na intranet a exposição virtual *Yeposanóng*, com imagens do artista plástico indígena e estudante de medicina da Universidade de Brasília (UnB) Aislan Felipe da Silva Santos, da etnia Pankararu. No mesmo mês, o comitê abriu chamada para submissão de artigos para o projeto Racismo em Pauta 2021. Ao longo do ano, foram publicados nove artigos com a participação de colaboradores, colaboradoras e senadores: por exemplo, o senador Paulo Paim escreveu o artigo “A Lei do Ventre Livre e seus Impactos” e o senador Fabiano Contarato redigiu o texto “Precisamos ser Antirracistas”.

Ainda em abril, o comitê sofreu uma reformulação. Por meio da Portaria da Diretoria-Geral nº 2.127, de 2021, a servidora Maria Terezinha Nunes passou a coordenar os trabalhos e a servidora Roberta Viegas e Silva assumiu como coordenadora substituta. Passou a integrar o comitê a servidora Juliana Carolina Santos Martins.

Para marcar o mês de maio, em que se rememora a Abolição da Escravatura, o Grupo de Trabalho de Igualdade Racial, do comitê, relançou na intranet a exposição *Vozes Libertárias*.

Em junho, aconteceu um evento internacional que contou com a participação do comitê, promovido pela Apolitical, fundação sem fins lucrativos que congrega servidores públicos de 170 países. A vice-coordenadora do comitê, Roberta Viegas, falou sobre políticas inclusivas e combate ao racismo no Senado. Ainda em junho, o GT pela Igualdade Racial lançou uma galeria virtual de imagens sobre racismo ambiental, mostrando como seria se consequências ambientais atingissem áreas nobres de cidades da mesma forma que atingem as áreas mais vulneráveis. Fechando o mês, o comitê, com o apoio do Instituto Legislativo Brasileiro, realizou o Cine Reflexão para debater questões de diversidade e capacitismo apresentadas no filme *Hoje eu quero voltar sozinho*, de Daniel Ribeiro. Complementou o Cine Reflexão uma roda de conversa com as palestrantes Thayane Karina Cunha da Silveira, que tratou do preconceito contra as pessoas com deficiência, muitas vezes consideradas pessoas incapazes; Laísa Fernanda Alves da Silva, que falou sobre questões relativas à diversidade e trouxe o significado das letras LGBTQIA+ e do termo gênero; e da revisora de textos em braile da Secretaria de Editoração e Publicações (Segraf) Daniela Ribeiro, que encerrou o ciclo de palestras falando sobre a importância do processo de inclusão das pessoas com deficiência.



CINE REFLEXÃO

HOJE EU QUERO VOLTAR SOZINHO

Tema: Diversidade

Fórum na plataforma Saberes: 18/6 a 25/6

Debate via Zoom: 25/6 às 10h

Público-alvo: colaboradores/as do SF

Para mais informações, acesse o portal da Intranet.

SENADO FEDERAL

Comitê pela promoção da igualdade de Gênero e Raça

No mês de julho, o comitê, o SESOQVT e o GT de Raça do Senado promoveram a roda de conversa com o tema “Valorização da população negra no âmbito do serviço público”, com a participação da professora e doutora Ana Flávia Magalhães, primeira docente negra do Departamento de História da UnB. Nesse mês, o Senado recebeu, pela terceira vez, o Selo da 6ª Edição do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça. Em comemoração ao Dia Internacional da Mulher Negra Latino-Americana e Caribenha, celebrado em 25 de julho, e dentro do programa Racismo em Pauta, o GT pela Igualdade Racial, do comitê, promoveu a exposição fotográfica virtual *Pelas lentes de mulheres negras*, com imagens que representam a valorização da cultura afrodescendente, das artistas negras Ester Cruz (DF), Daisy Serena (SP), Laís Lima (BA) e Ana Beatriz Almeida (RJ).

No mês de agosto, foi realizada roda de conversa com o tema “Cota de 2% nos contratos de terceirização: solução para mulheres em situação de violência doméstica”, promovida pelo comitê. A ação contou com a participação do servidor Evandro Balduti, coordenador da Assessoria Técnica da Diretoria-Geral do Senado e integrante do Comitê Permanente de Igualdade de Gênero e Raça, que apresentou seu trabalho de mestrado sobre o tema do evento; e com a professora Roberta Ribeiro, coordenadora do eixo Educação Antirracista e Gênero da Ação Nós Por Nós e podcaster do Mulherismo Africana, que abordou a importância das políticas públicas no combate à violência doméstica e familiar. Ademais, foram publicados dois artigos na intranet: “Dia Internacional da Igualdade Feminina: uma reflexão sobre os desafios de ser mulher”, de autoria da servidora Maria Cristina Monteiro; e “Desvendando LGBTQIA+ no Dia Nacional da Visibilidade Lésbica”, de Laísa Fernanda, estagiária do comitê e licenciada em Ciências Sociais.

Em homenagem ao Dia Internacional da Mulher Indígena, comemorado em 5 de setembro, o comitê publicou uma matéria, na intranet do Senado, valorizando o legado ancestral de sabedoria dos povos e dessas mulheres. Marluci Ribeiro, locutora da Rádio Senado, escreveu uma poesia sobre o tema, fechando a matéria.

Ainda em setembro, o GT de Raça, do comitê, realizou a exposição virtual *Ubuntu: sobre sóis, axés e cafunés no Brasil*, com imagens de trechos

do livro *A luz de Aisha*, das escritoras Aza Njeri e Luana Rodrigues e do ilustrador Gabriel Ben.



A mostra apresenta imagens de trechos do livro *A luz de Aisha*, das escritoras Aza Njeri e Luana Rodrigues e do ilustrador Gabriel Ben

O mês de outubro foi marcado pela cerimônia de lançamento do 2º Plano de Equidade de Gênero e Raça 2021-2023, transmitida pela TV Senado, com a participação da senadora Leila Barros, procuradora especial da Mulher, da diretora-geral, Ilana Trombka, e da representante da ONU Mulheres no Brasil, Anastasia Divinskaya. O 2º Plano, que foi elaborado por 17 representantes designados pela Portaria da Diretoria-Geral nº 2.833, de 2021, oriundos de diversas unidades da Casa, contou, ao final, com 26 objetivos a serem cumpridos no biênio 2021-2023.

Em comemoração ao Dia Nacional da Consciência Negra, o Senado Federal lançou o Observatório Equidade no Legislativo, com o objetivo de coletar e sistematizar informações sobre o perfil da representação étnico-racial e de gênero no Poder Legislativo federal e estadual do País. A criação do Observatório foi iniciativa do GT de Raça, vinculado ao comitê, e está entre os objetivos previstos no 2º Plano de Equidade de Gênero e Raça.

Como procuramos mostrar ao longo do texto, sendo a transversalidade um valor para o comitê, registramos aqui as ações de iniciativa de outros

setores. Isso porque o Comitê Permanente atua em parceria com as diversas unidades da Casa, e essa atuação conjunta contribui para o relevante papel institucional do Senado Federal na promoção da igualdade de gênero e raça, prevista nas Diretrizes Estratégicas da Casa, conforme o ATC nº 5, de 2015, e a Carta de Compromissos do Senado.

Por fim, é com convicção que afirmamos que escrever a história do Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça é narrar uma trajetória em construção e evolução. A cada ano, inúmeras ações são realizadas e passos significativos são dados em direção à consolidação de conquistas que tornam o Senado Federal uma Casa cada vez mais democrática e inovadora, onde seus colaboradores podem, de fato, seguir os preceitos constitucionais de igualdade.

Capítulo 4 – VIOLÊNCIA DOMÉSTICA: UM DESAFIO PARA OS FORMULADORES DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Evandro Aparecido Baldutti³¹

Benjamin Miranda Tabak³²

Epígrafe

“A vida começa quando a violência acaba.”

(Maria da Penha)

1. INTRODUÇÃO

No decorrer deste texto daremos enfoque a questionário estruturado, que calcula indicadores relacionados à violência doméstica. Nesse contexto, um dos indicadores abordados na pesquisa, denominado “Grau de Confiança no Emprego”, objetivou avaliar o “Programa de Assistência a Mulheres em Situação de Vulnerabilidade Econômica em Decorrência de Violência Doméstica e Familiar” instituído no Senado Federal pelo Ato da Comissão Diretora nº 4, de 2016.³³

O citado indicador, calculado com uso de ferramentas estatísticas, permitiu-nos concluir que o programa é uma ferramenta válida para o rompimento do ciclo de violência doméstica, uma vez que insere no mercado de

31 Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras, Resende/RJ; bacharel em Administração e em Ciências Contábeis pela Faculdade UniBF, Paraíso do Norte/PR; mestre em Políticas Públicas e Governo pela Fundação Getúlio Vargas, Brasília/DF; analista legislativo do Senado Federal. E-mail: evandrobaldutti@hotmail.com.

32 Doutor em Economia pela Universidade de Brasília/DF; professor e coordenador do Mestrado em Políticas Públicas e Governo e professor da graduação em Administração Pública da Escola de Políticas Públicas e Governo na Fundação Getúlio Vargas, Brasília/DF; consultor legislativo do Senado Federal. E-mail: benjaminm.tabak@gmail.com

33 O presente capítulo é parte integrante da dissertação de mestrado em Políticas Públicas e Governo da Fundação Getúlio Vargas intitulada “Violência Doméstica: um desafio para os formuladores de políticas públicas”. A íntegra da dissertação pode ser acessada por meio da Biblioteca Virtual do Senado Federal (<https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/590449>).

trabalho as vítimas de violência doméstica, permitindo-lhes auferir recursos financeiros próprios para sua subsistência.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) define a violência contra as mulheres como quaisquer atos que possam causar sofrimento ou danos físicos, mentais ou sexuais às mulheres. Inclui também ameaças, coação ou privação de liberdade (WHO, 2005).

A violência contra as mulheres pode ser física, psicológica ou sexual, podendo causar problemas de saúde físicos, mentais, sexuais e reprodutivos, ou ter consequências mortais, como o aborto, o feminicídio e o suicídio. Desse modo, podemos argumentar que é um problema de elevada importância e que deve ser tratado por políticas públicas eficazes.

Para a Organização Mundial da Saúde, a violência doméstica é um sério problema de saúde pública mundial, necessitando, portanto, de programas de prevenção e resposta (GARCIA-MORENO et al., 2006). Em diversos países, os níveis de violência doméstica são relativamente altos, o que demonstra a necessidade de se enfrentar o problema com políticas públicas.

A conscientização internacional sobre a violência doméstica como uma questão de significativa preocupação social aumentou durante as últimas três décadas. Essa violência não conhece fronteiras geográficas, socioeconômicas, de idade, capacidade, culturais ou religiosas (WEBSTER; PEDROSA; LOPEZ, 2012).

Adicionalmente ao fenômeno da violência doméstica, atualmente o mundo vem enfrentando severas consequências ocasionadas pela pandemia de covid-19. Países em todo o mundo estão lutando contra a covid-19 e sendo obrigados a impor medidas de restrição à circulação do vírus, tais como: quarentenas nacionais, fechamentos de fronteiras, *home office* e fechamento de escolas para reduzir a velocidade de transmissão.

Essas medidas afetaram famílias, relacionamentos e sociedades de formas sem precedentes, levando a uma crise econômica. A covid-19 está testando as sociedades na medida em que vai além da liderança política, infraestrutura de saúde, sistemas de assistência social e solidariedade internacional. Um impacto tão significativo, que está sendo sentido atualmente

em uma extensão alarmante, são os efeitos do aumento de casos de violência doméstica durante a pandemia (SHARMA; BORAH, 2020).

Com as medidas de isolamento social e *lockdown*, muitas vítimas de violência doméstica são obrigadas a permanecer em casa na companhia dos seus agressores. Com isso, aumentos na violência doméstica foram relatados em diversos locais logo após o anúncio das medidas de restrição de circulação (KOFMAN; GARFIN, 2020). Há um risco elevado de aumento de violência doméstica associado a medidas de restrição de circulação de pessoas, determinadas por governos durante a pandemia de covid-19 (GULATI; KELLY, 2020).

No Brasil, em levantamento com base em denúncias de violência doméstica registradas no “Ligue 180” do Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, constatou-se crescimento de 17% no número de ligações no mês de março de 2020, início do período de recomendação de distanciamento social. Dados do Ministério Público Estadual do Rio de Janeiro revelaram um aumento de 50% nos casos de violência contra as mulheres no primeiro final de semana após a edição do decreto estadual que impunha o distanciamento social (MARQUES et al., 2020).

É importante ressaltar que, embora os números sejam alarmantes, ainda deve existir subnotificação nas denúncias de violência doméstica. Desconfiança com relação às autoridades policiais ou ao Poder Judiciário pode fazer com que muitas vítimas da violência desistam de denunciar seus agressores. Falta de perspectiva ou dependência econômica do agressor podem também influenciar nessa decisão. Desse modo, os números reais de violência podem ser bem maiores do que aqueles reportados em estatísticas oficiais. Os números de relatos via Twitter refletem em algum grau esse problema.

Adicionalmente, o estudo supracitado identificou um aumento de 431% no número de relatos de vizinhos, via Twitter, de briga entre casais, entre fevereiro e abril de 2020. As redes sociais permitem que se tenha mais informações sobre violência – vizinhos postam rapidamente relatos de violência. Essa questão é importante porque políticas públicas poderiam ser desenvolvidas de modo a utilizar essas informações – gerando sistemas

de “*Early warning*” para as autoridades, que poderiam investigar os casos e tomar providências caso fosse necessário.

A situação apresentada necessita de uma resposta imediata. Nesse contexto, é preciso o estabelecimento de políticas públicas e normas que sejam eficientes para a prevenção e o enfrentamento da violência doméstica, bem como a criação de mecanismos de repressão ao agressor. São necessárias também ações que possam apoiar e acolher as vítimas e tirá-las do ciclo de violência, as quais, em consequência das agressões, encontram-se, muitas vezes, em situação de vulnerabilidade econômica, social e psicológica.

A incidência de violência doméstica é menor em relacionamentos em que as mulheres possuem rendas próprias e contribuem nas despesas domésticas (JEWKES et al., 2002). A redução geral da pobreza pode diminuir a violência contra as mulheres e, se isso for alcançado aumentando a renda das mulheres mais do que a dos homens, os efeitos benéficos podem ser ainda maiores (RAO, 1997).

No entanto, os estudos sugerem que mulheres que possuem rendas modestas são mais propensas a serem agredidas do que aquelas que não possuem renda alguma. Isso ocorre porque, à medida que as mulheres começam a ganhar rendimentos e a aumentar a sua mobilidade e autonomia, frequentemente surgem conflitos. Isso sugere que pode haver uma associação entre as contribuições das mulheres para o apoio familiar e a redução da violência, mas apenas quando as contribuições econômicas atingem níveis elevados (SCHULER et al., 1996).

2. ESTUDO DE INDICADORES RELACIONADOS À VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER

2.1. OBJETIVOS

O objetivo deste estudo foi conhecer e comparar os sentimentos, tolerância e confiança no emprego relacionados à violência doméstica entre

vítimas e não vítimas. O estudo objetiva ainda avaliar a causalidade do emprego na diminuição da violência doméstica.

Adicionalmente, o resultado da presente pesquisa, ao diagnosticar as diferentes percepções, sentimentos e tolerância em relação à violência contra a mulher, poderá servir de subsídio para o desenho de políticas públicas voltadas à prevenção e ao enfrentamento da violência doméstica, bem como de políticas de acolhimento às vítimas.

2.2. HIPÓTESES

Para atingir os objetivos do estudo, a pesquisa intenta testar cinco hipóteses. Neste trabalho, iremos nos concentrar na seguinte hipótese de pesquisa: “A inserção de mulheres no mercado de trabalho diminui a violência doméstica.”

2.3. POPULAÇÃO ESTUDADA

A população de estudo foi dividida em quatro grupos distintos:

- Grupo A: mulheres que foram vítimas de violência doméstica e, atualmente, estão empregadas no Senado Federal por meio do Programa de Assistência a Mulheres em Situação de Vulnerabilidade Econômica em Decorrência de Violência Doméstica e Familiar.
- Grupo B: mulheres que trabalham no Senado Federal, mas não pertencem ao grupo que foi contratado pelo programa.
- Grupo C: homens que trabalham no Senado Federal.
- Grupo D: mulheres que estão na Casa Abrigo da Secretaria de Estado da Mulher do Distrito Federal. São mulheres que também sofreram violência doméstica e, portanto, constituem um bom grupo de controle para a avaliação da política de cotas.

Observação: não foi possível a realização da pesquisa com o Grupo D devido às medidas de distanciamento social exigidas para combater e prevenir a propagação do coronavírus (covid-19).

Com a disseminação da pandemia de covid-19, diversos países adotaram medidas para deter o avanço do vírus, com destaque para aquelas que restringem a circulação de pessoas. No entanto, essas medidas de isolamento social alteraram a rotina da sociedade e repercutiram negativamente no relacionamento interpessoal, culminando no aumento dos casos de violência doméstica (MARQUES et al., 2020; GULATI & KELLY, 2020; AGUERO, 2021; ERTAN et al., 2020; SEDIRI et al., 2020; GEBREWAHD et al., 2020; LIMA, 2020; INCE YENILMEZ, 2020; SUGA, 2021; SINGH, 2020).

Outra consequência indesejada do isolamento social é a restrição de acesso aos serviços de apoio social. Em alguns casos, esses serviços de apoio tiveram o horário de atendimento reduzido ou foram temporariamente fechados, dificultando ainda mais o acesso das vítimas (MARQUES et al., 2020; GULATI & KELLY, 2020; KUMAR, 2020; INCE YENILMEZ, 2020; SUGA, 2021; TANAKA, 2020). A redução de ocupação da Casa Abrigo do Distrito Federal é exemplo clássico dessa consequência sombria do isolamento social.

2.3.1. O Programa de Assistência a Mulheres em Situação de Vulnerabilidade Econômica em Decorrente de Violência Doméstica e Familiar

O Programa de Assistência a Mulheres em Situação de Vulnerabilidade Econômica em Decorrente de Violência Doméstica e Familiar foi instituído no Senado Federal por meio do Ato da Comissão Diretora nº 4, de 24 de junho de 2016, o qual prescreve que, em todos os contratos de terceirização de mão de obra com 50 ou mais postos de trabalho, deverá ser reservada uma cota de 2% a mulheres em situação de vulnerabilidade econômica em virtude de violência doméstica:

Art. 1º Este Ato institui, no âmbito do Senado Federal, o Programa de Assistência a Mulheres em situação de vulnerabilidade econômica em decorrência de violência doméstica e familiar.

§1º Em atendimento ao disposto no caput, os contratos de prestação de serviços continuados e terceirizados do Senado Federal reservarão o percentual mínimo de dois por cento das vagas para mulheres em situação de vulnerabilidade econômica decorrente de violência doméstica e familiar, desde que o contrato envolva cinquenta ou mais trabalhadores, atendida a qualificação profissional necessária.

§2º As empresas prestadoras de serviços continuados e terceirizados realizarão processo seletivo para a contratação das trabalhadoras mediante acesso a cadastro mantido por instituições públicas parceiras do Programa.

§3º A identidade das trabalhadoras contratadas em atendimento ao Programa será mantida em sigilo pela empresa, sendo vedado qualquer tipo de discriminação no exercício das suas funções.

Art. 2º Os editais de licitação que visem à contratação de empresas para a prestação de serviços continuados e terceirizados no âmbito do Senado Federal conterão cláusula estipulando a reserva de vagas de que trata o § 1º do art. 1º, durante toda a execução contratual.

Logo após a vigência do ato, a fim de regulamentar os procedimentos necessários para o seu cumprimento, a Diretoria-Geral do Senado editou o Ato da Diretoria-Geral nº 22, de 11 de novembro de 2016, estabelecendo as regras operacionais para a execução do programa:

Art. 1º Para cumprimento do disposto no Ato da Comissão Diretora nº 4 de 2016, o Senado Federal estabelecerá acordo de cooperação com entidade pública responsável pela política de atenção a mulheres vítimas de violência.

[...]

Art. 2º O órgão mencionado do artigo 1º será responsável por elaborar relação nominal de mulheres vítimas de violência doméstica e familiar que atendam aos requisitos profissionais necessários para o exercício da atividade objeto de contrato firmado pelo Senado Federal para prestação de serviços continuados e terceirizados.

Art. 3º Após a homologação da licitação, a empresa declarada vencedora do certame deverá entrar em contato com a entidade pública a que se refere o art. 1º deste Ato para obter a relação nominal de mulheres vítimas de violência doméstica e familiar, devendo selecionar, entre as indicadas, o número necessário de trabalhadoras que atenda ao quantitativo previsto no §1º do art. 1º do Ato da Comissão Diretora nº 4 de 2016.

[...]

Art. 4º Realizada a seleção e mediante prova da contratação, o órgão mencionado no art. 1º emitirá declaração de que a empresa cumpre a obrigação contratual de que trata o §1º do art. 1º do Ato da Comissão Diretora nº 4 de 2016.

A partir da edição dos normativos citados, a Diretoria-Geral firmou acordo de cooperação técnica com a então Secretaria de Estado de Trabalho, Desenvolvimento Social, Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos (atualmente Secretaria de Estado da Mulher), com o intuito de operacionalizar a implementação do programa.

Desde então, após todo procedimento licitatório que ocorra no Senado para a contratação de mão de obra terceirizada (em quantitativo superior a 50 postos de trabalho), a empresa vencedora do certame deve contatar a Secretaria de Estado da Mulher do Distrito Federal para realizar processo seletivo entre as mulheres vítimas de violência doméstica atendidas por aquela secretaria (cláusula contratual com previsão de multa em caso de descumprimento).

Após o processo seletivo e contratação das mulheres aprovadas, a secretaria emite declaração em favor da empresa, atestando que esta cumpre o disposto no Ato da Comissão Diretora nº 4/2016 do Senado Federal. Caso

a Secretaria da Mulher não possua em seu cadastro mulheres vítimas de violência doméstica que atendam às qualificações técnicas necessárias para a vaga a ser preenchida, a secretaria emitirá certidão nesse sentido, ficando a empresa liberada do cumprimento da obrigação. Periodicamente essas certidões necessitam ser renovadas para verificar se as empresas permanecem cumprindo com sua obrigação contratual.

Inicialmente, o Senado Federal, com o intuito de preservar o sigilo da identidade das mulheres e evitar possíveis transtornos a elas, não possuía a relação nominal das mulheres atendidas pelo programa, tendo apenas as declarações emitidas pela Secretaria da Mulher, que informava o quantitativo de mulheres que trabalham em cada empresa contratada pelo órgão. Ocorre que, posteriormente, foi verificado que muitas dessas mulheres possuíam medidas protetivas em desfavor de seus agressores, o que fez com que a Secretaria da Mulher do DF se visse obrigada a repassar ao Senado a relação das mulheres atendidas pelo programa para que o órgão tomasse as providências necessárias a fim de que os agressores não tivessem acesso às dependências da instituição, o que foi feito mediante controle e triagem de portaria.

Dentro do Senado, a existência do programa é de conhecimento público. No entanto, as identidades das mulheres atendidas são preservadas pelo órgão, sendo de conhecimento apenas da administração da Casa. No entanto, algumas mulheres espontaneamente e esporadicamente relatam para colegas de trabalho a situação na qual foram contratadas, revelando estarem abarcadas no programa.

Atualmente, existem pouco mais de 30 mulheres vítimas de violência doméstica trabalhando no Senado em virtude do programa. A grande maioria dessas mulheres são oriundas da Casa Abrigo do Distrito Federal (<http://www.mulher.df.gov.br/casa-abrigo-2/>).

O resultado da pesquisa poderá servir de subsídio para a manutenção ou ampliação do programa dentro do Senado Federal ou até mesmo em outros locais, a exemplo de órgãos que se espelharam na iniciativa do Senado Federal: Procuradoria-Geral de Justiça do MPDFT (Portaria nº 507/2017); Estado de Goiás (Lei nº 20.190/2018); Estado de Santa Catarina (Instru-

ção Normativa nº 9/2019 da Secretaria de Estado da Administração – SC); Estado do Rio Grande do Norte (Lei nº 10.171/2017); Prefeitura Municipal de Florianópolis (Decreto nº 21.796/2020).

Cabe ressaltar que a iniciativa do Senado Federal em instituir um programa de cotas para mulheres vítimas de violência doméstica incentivou uma alteração substancial na nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021) em relação ao atual texto vigente (Lei nº 8.666/1993). Essa inovação é mais um marco no avanço de políticas públicas direcionadas ao emprego para mulheres vítimas de violência doméstica, pois consagra, no inciso I do § 9º do art. 24, a possibilidade de a administração pública exigir, em seus editais de licitações para contratação de mão de obra, a fixação de cota destinada a mulheres vítimas de violência doméstica (FENILLI, 2021):

Art. 25. O edital deverá conter o objeto da licitação e as regras relativas à convocação, ao julgamento, à habilitação, aos recursos e às penalidades da licitação, à fiscalização e à gestão do contrato, à entrega do objeto e às condições de pagamento.

[...]

§ 9º O edital poderá, na forma disposta em regulamento, exigir que percentual mínimo da mão de obra responsável pela execução do objeto da contratação seja constituído por:

I – **mulheres vítimas de violência doméstica**;

2.3.2. Seleção dos Participantes dentro de cada Grupo

No momento da realização da pesquisa, havia 31 mulheres prestando serviços ao Senado Federal por força do Programa de Assistência a Mulheres em Situação de Vulnerabilidade Econômica em Decorrência de Violência Doméstica e Familiar. Entre essas, uma encontrava-se afastada das atividades por problemas de saúde (atestado médico) e, por esse motivo, não foi convidada a participar da pesquisa. As outras 30 colaboradoras o foram, ocorrendo dessa maneira a seleção das mulheres para a formação do Grupo A.

Para a formação dos Grupos B e C realizou-se um pareamento a partir de algumas características relacionadas às integrantes do Grupo A, obedecendo às seguintes etapas para a seleção de ambos os grupos:

- separação das integrantes do Grupo A por contrato administrativo firmado pelo Senado Federal e pelas empresas prestadoras de serviços terceirizados. As mulheres do Grupo A pertenciam a seis diferentes empresas (contratos distintos);
- entre cada contrato selecionado, as mulheres do Grupo A foram divididas por categorias profissionais. Essas mulheres atuavam em sete profissões, uma vez que um dos contratos contava com mulheres do Grupo A em duas categorias profissionais distintas.
- Dentro de cada categoria profissional, as mulheres do Grupo A foram separadas por faixa etária, conforme as opções constantes da primeira pergunta do questionário (idade). Essas mulheres estavam distribuídas em quatro faixas etárias.
- A partir dessa separação, foram selecionados aleatoriamente os participantes dos Grupos B e C, respeitando-se as mesmas proporções das integrantes do Grupo A no que tange a: contrato de trabalho, categoria profissional e faixa etária.
- Nas situações nas quais existiam mais pessoas que atendiam aos critérios citados acima (contrato de trabalho, categoria profissional e faixa etária) do que a quantidade necessária para se manter a proporção do Grupo A, a fim de se garantir a aleatorização, foi utilizada a ordem alfabética como critério de seleção.

2.4. QUESTIONÁRIO

O instrumento de pesquisa (questionário) foi composto por 30 questões. Para o presente trabalho, interessam-nos apenas as perguntas de 1 a 9 e de 22 a 30. É importante frisar que as questões:

- De 1 a 9 são relacionadas às características dos respondentes (idade, escolaridade, estado civil, quantidade de filhos, raça, religião e renda

mensal) e são *variáveis de controle* das regressões que foram realizadas. Elas são extremamente importantes para que possamos comparar pessoas com características semelhantes em nossa população de estudo.

- De 22 a 30 foram elaboradas por este autor, com aprovação do orientador. As questões 22 (“O fato de uma mulher estar empregada:”), 23 (“Uma política de cotas de emprego pode incentivar mulheres a denunciar seus agressores?”), 25 (“Uma mulher vem sendo vítima de violência doméstica praticada pelo seu marido/companheiro. Ela não possui um emprego. Nessa situação, você acha que ela deveria:”) e 28 (“Uma mulher vem sendo vítima de violência doméstica praticada pelo seu marido/companheiro. Ela possui um emprego. Nessa situação, você acha que ela deveria:”) são necessárias para testar, via regressão, a hipótese de pesquisa ora estudada. Além disso, a questão 24 (“Uma política de cotas de emprego pode incentivar mulheres a realizarem falsas denúncias de violência doméstica para conseguirem um emprego?”) permitirá avaliar se o programa de cotas tem potencial para gerar *externalidade negativa* (denúncia falsa), e as perguntas de 25 a 30 (“25. Uma mulher vem sendo vítima de violência doméstica praticada pelo seu marido/companheiro. Ela não possui um emprego. Nessa situação, você acha que ela deveria:”; “26. Uma mulher vem sendo vítima de violência doméstica praticada pelo seu marido/companheiro. Eles têm 10 anos de relacionamento. Nessa situação, você acha que ela deveria:”; “27. Uma mulher vem sendo vítima de violência doméstica praticada pelo seu marido/companheiro. Eles têm 3 filhos. Nessa situação, você acha que ela deveria:”; “28. Uma mulher vem sendo vítima de violência doméstica praticada pelo seu marido/companheiro. Ela possui um emprego. Nessa situação, você acha que ela deveria:”; “29. Uma mulher vem sendo vítima de violência doméstica praticada pelo seu marido/companheiro. Eles têm 6 meses de relacionamento. Nessa situação, você acha que ela deveria:”; e “30. Uma mulher vem sendo vítima de violência doméstica praticada pelo seu marido/companheiro. Eles não têm filhos. Nessa situação, você acha que ela deveria:”) objetivam verificar se o desemprego, o tempo de relacionamento e a existência de

filhos são fatores que podem fazer com que a mulher permaneça no ciclo de violência doméstica (“*custos afundados*”).

O questionário foi concebido digitalmente, utilizando-se a plataforma Survey Monkey. Os participantes receberam um link, via aplicativo Whatsapp, que os direcionou para o questionário.

Previamente ao envio do questionário, os participantes foram contatados individualmente por telefone para que fossem informados da presente pesquisa e orientados a como responder. Ressaltou-se o caráter voluntário da pesquisa, bem como informou-se que os participantes teriam o anonimato resguardado, uma vez que o questionário não possui nenhum dado pessoal que possa identificá-los. Foi dada ciência também de que uma psicóloga do Senado Federal (designada pelo órgão) estava disponível para prestar apoio psicológico para os que assim o desejassem (nenhum dos respondentes necessitou do apoio psicológico ofertado). Nessa oportunidade, foi apresentado aos participantes o termo de consentimento livre e esclarecido, ao qual deveria ser dado o aceite virtual pela plataforma Survey Monkey, se assim o desejassem e concordassem em participar da presente pesquisa.

2.5. INDICADORES

Para testar as hipóteses de pesquisa foram concebidos três indicadores que nos permitem avaliar e comparar o grau de tolerância à violência doméstica, os sentimentos relacionados à violência doméstica e a confiança no emprego como ferramenta para a diminuição da violência doméstica. Vamos detalhar o último indicador, que nos permite avaliar se o fato de uma mulher auferir renda, por meio do trabalho, pode auxiliá-la a romper o ciclo de violência doméstica.

Adicionalmente, verificaremos se uma política pública que estabeleça cota de empregos a mulheres vítimas de violência doméstica pode gerar externalidades negativas. E, por último, iremos analisar se podem existir custos afundados em relacionamentos violentos.

2.5.1. Grau de Confiança no Emprego (GCE) / *Job Confidence Degree (JCD)*

Para testarmos a hipótese 5, estimamos um modelo em que a variável dependente é o Grau de Confiança no Emprego (JCD). Esta variável foi construída usando as questões: 1 a 9 (variáveis de controle) e 22, 23, 25 e 28 (utilizadas para calcular a variável dependente).

O Grau de Confiança no Emprego (JCD) de cada grupo de respondente é a mediana dos JCD individuais de cada respondente, que é calculado pela média aritmética dos valores das respostas de cada participante às questões 22, 23, 25 e 28. Para isso, serão atribuídos os seguintes valores para as respostas:

- 22: valor 1 (um) se a resposta for “Diminui a chance de ela ser vítima de violência doméstica” e valor 0 (zero) para as demais respostas;
- 23: valor 1 (um) se a resposta for “Sim” e valor 0 (zero) para as demais respostas;
- 25 e 28: valor 1 (um) para as respostas “Terminar o relacionamento” e “Denunciar a agressão”; e valor 0 (zero) para as demais respostas.

Para o cálculo do JCD de cada respondente, temos uma situação peculiar envolvendo as questões 25 e 28. Como são situações hipotéticas idênticas, distinguindo-se apenas pelo fato de que, na questão 25, o respondente não possui emprego e na questão 28 possui, entendemos que as respostas são diametralmente opostas em relação ao emprego como ferramenta de apoio à diminuição da violência doméstica, motivo pelo qual a questão 25 receberá o sinal de subtração por ocasião do cálculo do JCD de cada respondente. Ou seja, se um determinado respondente der a mesma resposta para ambas as questões significa que, para este respondente, o emprego não interfere na diminuição da violência doméstica. Dessa forma, ao subtrairmos do cálculo do JCD o valor da resposta à questão 25, estamos anulando o efeito dessas duas perguntas cujas respostas são diametralmente opostas.

Quanto maior o valor do JCD, maior é a confiança dos respondentes de que o emprego é uma forma de diminuir a violência doméstica.

No nosso caso compararemos os respondentes do grupo de tratamento (Grupos A – mulheres empregadas por meio de programa de cotas do Senado Federal) com dois diferentes grupos de controle (Grupos B e C).

A regressão a ser estimada é:

$$JCD_i = a_i + B_3 \text{ Treat}_i + B * \text{Controles}_i + \text{Erro}_i$$

Nosso interesse recai sobre a variável B_3 .

Nossa hipótese é de que o coeficiente B_3 é positivo e estatisticamente significativo. Ou seja, as mulheres empregadas por meio de programa de cotas de emprego possuem maior Grau de Confiança no Emprego do que os demais respondentes, uma vez que já foram vítimas de violência doméstica e precisaram reconstruir suas vidas, pois tiveram de deixar seus lares.

2.5.2. Externalidade Negativa

Na implementação de políticas públicas existe a possibilidade de que os gestores ignorem alguns custos ou benefícios sociais não previstos, o que pode acarretar em externalidades negativas ou positivas, respectivamente.

O questionário de pesquisa buscou verificar também se o Programa de Assistência a Mulheres em Situação de Vulnerabilidade Econômica em decorrência de Violência Doméstica e Familiar instituído pelo Senado Federal poderia gerar alguma externalidade (TABAK, 2015).

Para verificar se o programa do Senado Federal pode gerar externalidades negativas, como a denúncia falsa, inserimos a questão 24 no questionário (“Uma política de cotas de emprego pode incentivar mulheres a realizarem falsas denúncias de violência doméstica para conseguirem um emprego?”). Para essa pergunta, foi atribuído o valor 1 (um) para a resposta “Sim” e valor 0 (zero) para as demais respostas. Quanto maior o valor da média aritmética das respostas dessa questão, maior a propensão de que a política gere essa externalidade negativa.

2.5.3. Custos Afundados

O conceito de Custo Afundado está relacionado a uma percepção do indivíduo de que ele já investiu muito esforço em determinada atividade ou empreendimento, de forma que se torna inviável abandoná-los (TABAK e AMARAL, 2018).

No caso da violência doméstica contra as mulheres, identificamos três fatores que podem ser considerados custos afundados de uma relação, que fazem com que mulheres permaneçam no relacionamento mesmo diante da violência sofrida por parte do seu parceiro íntimo. São eles: o desemprego, o tempo de relacionamento e a existência de filhos.

Para a mulher em situação de violência doméstica o ideal seria sair do relacionamento. Ao tomar a decisão de permanecer no relacionamento violento influenciada pela ausência de emprego, pelo tempo de relacionamento ou pela existência de filhos, a mulher estaria usando o custo afundado para a tomada de decisão de se manter no ciclo de violência doméstica.

Para avaliar e testar esses possíveis custos afundados, foram inseridas no questionário as perguntas de 25 a 30. Essas perguntas serão analisadas em pares: 25 e 28 (desemprego); 26 e 29 (tempo de relacionamento); 27 e 30 (existência de filhos). Iremos detalhar as questões e como elas ajudam a testar a hipótese de que os respondentes podem usar custos afundados no processo de tomada de decisão.

2.5.3.1. Custo Afundado do Desemprego

Mulheres em situação de violência doméstica possivelmente não consigam sair do ciclo vicioso de violência doméstica devido ao fato de não possuírem emprego e serem dependentes economicamente de seus companheiros. Nessa situação, a mulher pode entender que o desemprego é uma preocupação que faz com que ela permaneça no relacionamento abusivo devido ao receio de não possuir condições de se autossustentar economicamente. Nesse caso, o fato de não possuir um emprego está influenciando

diretamente a decisão de permanecer no relacionamento, o que nos leva a acreditar que o emprego pode ser um custo afundado no relacionamento.

Para verificar se o desemprego pode ser considerado um custo afundado em um relacionamento em que há violência doméstica, utilizamos as perguntas 25 e 28.

Em ambas, foi atribuído o valor 1 (um) para as respostas “Terminar o relacionamento” e “Denunciar a agressão” e valor 0 (zero) para as demais respostas. Com isso, temos dois possíveis resultados, 1 (um) e 0 (zero). Dessa forma, podemos ter quatro combinações de respostas possíveis:

Emprego	Questão 25	Questão 28	Influência
Opção 1	0	1	Positiva
Opção 2	0	0	Neutra
Opção 3	1	1	Neutra
Opção 4	1	0	Negativa

Tabela 1: Opções de respostas para as perguntas 25 e 28

Para que haja custo afundado as respostas de cada respondente precisam ter resultados diferentes para as perguntas 25 e 28, pois se o resultado for igual (0 e 0 ou 1 e 1) significa que o fato de a vítima estar ou não empregada não interfere na resposta, ou seja, não influencia a tomada de decisão. Essa situação é representada pelas Opções 2 e 3 na tabela acima (linha cinza).

Nos cálculos dos custos afundados, interessam-nos apenas as respostas dos participantes que tiverem valor 0 (zero) para a questão 25 e valor 1 (um) para a questão 28, pois, nessa situação, a decisão de permanecer no relacionamento foi afetada pelo desemprego. Essa situação é representada pela Opção 1 na tabela acima (linha verde).

Já a combinação das respostas constante da Opção 4 (linha laranja) aparentemente é irracional ou pode significar que o respondente não entendeu o que se questionava. Isso porque essa combinação afirma que a mulher possuir emprego é um fator para que ela permaneça em um relacionamento abusivo, ou seja, se ela estivesse desempregada, teria maior

motivação para deixar o relacionamento, o que é refutado pelos estudos existentes na literatura internacional, conforme demonstrado no capítulo 2. Ademais, verificou-se que nenhum respondente respondeu dessa forma, inclusive no tocante aos demais custos afundados que serão apresentados posteriormente.

Após essa etapa, faremos um teste de proporção entre as respostas da Opção 1 para cada grupo de pesquisa, de forma a verificar se há diferença de percepção entre os grupos e, caso haja, se é significativa estatisticamente.

2.5.3.2. Custo Afundado do Tempo de Relacionamento

Outro fator que pode afetar a decisão da mulher de suportar as agressões e se manter no relacionamento é o tempo de duração deste. Nesses casos, a mulher pode entender que já investiu muito tempo naquele relacionamento, de forma que não seria interessante o término, pois estaria “jogando fora” um tempo de sua vida. Se a decisão de permanecer no relacionamento for influenciada por essa sensação de “tempo perdido”, podemos inferir que o tempo de relacionamento pode ser considerado um custo afundado.

Para verificar se o tempo de relacionamento pode ser considerado um custo afundado em um relacionamento em que há violência doméstica, utilizamos as perguntas 26 e 29.

Em ambas as perguntas, foi atribuído o valor 1 (um) para as respostas “Terminar o relacionamento” e “Denunciar a agressão” e valor 0 (zero) para as demais respostas.

O cálculo dos custos afundados do tempo de relacionamento será realizado do mesmo modo do cálculo dos custos afundados do desemprego, comparando, no entanto, as respostas das questões 26 e 29. Para isso, interessam-nos apenas as respostas dos participantes que tiverem valor 0 (zero) para a questão 26 e valor 1 (um) para a questão 29. Nessa situação, a decisão de permanecer no relacionamento foi afetada pelo tempo de relacionamento. Da mesma maneira que procedemos no tocante aos custos afundados do emprego, também realizaremos um teste de proporções.

2.5.3.3. Custo Afundado da Existência de Filhos

É possível que mulheres em situação de violência doméstica não consigam sair do ciclo vicioso de violência doméstica devido ao fato de terem filhos para criar. A mulher pode acreditar que é melhor permanecer nessa situação – suportando as agressões – porque acredita que criar seus filhos sozinha seria muito mais difícil. Essa hipótese é ainda mais importante quando a mulher é dependente economicamente do companheiro. Caso a decisão de se manter no relacionamento seja determinada pela existência de filhos, podemos entendê-los como custos afundados da relação.

Para verificar se o fato de o casal possuir filhos pode ser considerado um custo afundado em um relacionamento em que há violência doméstica, utilizamos as perguntas 27 e 30.

Em ambas as perguntas, foi atribuído o valor 1 (um) para as respostas “Terminar o relacionamento” e “Denunciar a agressão” e valor 0 (zero) para as demais respostas. Os custos afundados da existência de filhos serão calculados da mesma forma que os custos afundados do desemprego e do tempo de relacionamento, comparando, no entanto, as respostas das questões 27 e 30. Para isso, interessam-nos apenas as respostas dos participantes que tiverem valor 0 (zero) para a questão 27 e valor 1 (um) para a questão 30. Nessa situação, a decisão de permanecer no relacionamento foi influenciada pela existência de filhos. Também realizaremos um teste de proporção nos mesmos moldes dos dois anteriores.

2.6. ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente, os dados foram analisados utilizando-se as ferramentas de análise disponíveis na plataforma Survey Monkey, a qual permitiu a exportação dos dados em formato “csv”. Posteriormente, foi feito o cálculo das medianas dos indicadores para cada grupo de estudo. Por fim, realizou-se teste estatístico não paramétrico de Wilcoxon-Mann-Whitney por meio do *software* R.

Como a população de estudo é pequena, para que possamos extrapolar o resultado da amostra para a população, é necessário realizar um teste de hipóteses. Nesse caso, poderia ser feito um teste paramétrico ou um teste não paramétrico.

Após a análise dos dados das amostras desta pesquisa, observou-se que os grupos de estudo não possuíam distribuição normal, o que sugere a realização de um teste não paramétrico (livre distribuição), uma vez que tais testes não exigem suposição sobre a distribuição da população, motivo pelo qual se optou, no presente estudo, por fazer o Teste Wilcoxon-Mann-Whitney. Esse teste não se baseia na grandeza numérica dos dados, mas na posição das observações. Por essa razão, ele, ao contrário do Teste T Student, analisa e compara as medianas, não as médias (WIJNAND e VAN DE VELDE, 2000).

Adicionalmente, a fim de corroborar as informações obtidas por meio do Teste Wilcoxon-Mann-Whitney, realizamos para cada variável dependente regressões lineares com modelo de efeitos fixos. Nessas regressões buscamos aplicar, sequencialmente, efeitos fixos em cada variável independente, de forma que a cada regressão acrescentamos efeito fixo a uma variável independente. Dessa forma, para cada variável dependente, geramos “n” regressões (n = quantidade de variáveis independentes) até que todas as variáveis estivessem com efeitos fixos.

Ao realizarmos uma regressão linear temos de ter a preocupação de que vieses provenientes de variáveis omitidas não estejam presentes. Nesta pesquisa, as variáveis independentes (idade, escolaridade, estado civil, quantidade de filhos, raça, religião e renda) são únicas e não mudam ao longo do tempo. Nesse caso, podemos eliminar possíveis vieses de variáveis omitidas utilizando o modelo de efeitos fixos, uma vez que capturam fatores não observáveis e constantes no tempo que afetam a variável dependente (GARCES et. al, 2002).

O modelo de efeitos fixos objetiva controlar os efeitos de eventuais variáveis omitidas que variam entre indivíduos, mas permanecem constantes ao longo do tempo. Para tanto, admite-se que o intercepto, embora

constante ao longo do tempo, varia de indivíduo para indivíduo (ANGRIST e PISCHKE, 2008).

2.7. RESULTADOS

2.7.1. Taxa de Resposta

Das 90 convidadas, 86 concordaram em participar da pesquisa e responder ao questionário. Desse total, os Grupos A e B alcançaram taxas de 100% de participação, ou seja, 30 participantes em cada grupo. Já no Grupo A, a taxa de participação foi de 86,66%, ou seja, 26 participantes das 30 convidadas.

2.7.2. Cálculo dos Indicadores

2.7.2.1. Grau de Confiança no Emprego (GCE) */ Job Confidence Degree (JCD)*

Utilizando-se a metodologia de cálculo descrita no item 2.5.1 (mediana das médias individuais), o Grau de Confiança no Emprego (JCD) dos grupos foi, respectivamente, 0,500 (A), 0,250 (B) e 0,250 (C).

Observa-se que o JCD para as mulheres que foram vítimas de violência doméstica (Grupo A) é superior ao dos demais grupos. Isso evidencia que as mulheres que ingressaram no mercado de trabalho por meio do Programa de Assistência a Mulheres em Situação de Vulnerabilidade Econômica em Decorrência de Violência Doméstica e Familiar, mulheres essas que já vivenciaram os efeitos e as consequências da violência doméstica, acreditam que o emprego é uma ferramenta válida para diminuir a violência contra a mulher. Os demais grupos (B e C), em menor grau, acreditam também que o emprego diminui a violência doméstica.

Esses valores encontrados confirmam a hipótese de pesquisa nº 5 (A inserção de mulheres no mercado de trabalho diminui a violência doméstica).

A fim de corroborar esses achados, foi estimada a seguinte regressão linear:

$$JCD_i = a_i + B_1 \text{Treat}_i + B * \text{Controles}_i + \text{Erro}_i$$

Regression Results		Dependent variable:						
	(1)	(2)	(3)	JCD (4)	(5)	(6)	(7)	
Constant	0.519*** (0.039)							
grupo_B	-0.278*** (0.054)	-0.278*** (0.056)	-0.247*** (0.060)	-0.208*** (0.069)	-0.219*** (0.072)	-0.171** (0.073)	-0.164* (0.088)	
grupo_C	-0.278*** (0.058)	-0.270*** (0.060)	-0.225*** (0.065)	-0.175** (0.071)	-0.176** (0.077)	-0.159* (0.081)	-0.154 (0.096)	
Idade FE?	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	
Escolaridade FE?	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	
Estado Civil FE?	No	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes	
Filhos FE?	No	No	No	No	Yes	Yes	Yes	
Raça FE?	No	No	No	No	No	Yes	Yes	
Religião FE?	No	No	No	No	No	No	Yes	
Observations	86	86	86	86	86	86	86	
R2	0.272	0.283	0.348	0.426	0.449	0.499	0.521	
Adjusted R2	0.255	0.228	0.240	0.282	0.244	0.278	0.260	
Residual Std. Error	0.212 (df = 83)	0.216 (df = 79)	0.214 (df = 73)	0.208 (df = 68)	0.214 (df = 62)	0.209 (df = 59)	0.211 (df = 55)	

Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Tabela 2: Regressão linear – JCD (Fonte: software R)

Da mesma forma que fizemos para o cálculo do TDDV e do SIRDV, em cada coluna apresentamos uma regressão diferente com número diferente de efeitos fixos. Incluímos efeitos fixos de idade, escolaridade, estado civil, filhos, raça e religião. Adicionamos os efeitos fixos como controle em cada coluna, uma a uma, para avaliar os efeitos de cada controle sobre os resultados. Como podemos ver, os resultados são robustos para a inclusão desses efeitos fixos.

Ao compararmos o Grupo A com os demais grupos, verificamos que a regressão reitera o resultado encontrado e ratifica a confirmação da hipótese nº 5. A regressão nos mostra que o JCD dos Grupos B e C são semelhantes e que a diferença do JCD do Grupo A para o JCD dos demais grupos é negativa e estatisticamente significativa (p varia conforme o número de variáveis independentes com efeitos fixos, ou seja, $0,01 < p < 0,1$).

A figura abaixo facilita visualizarmos as diferenças dos JCD entre os grupos, pois vemos os Grupos B e C bem distribuídos longitudinalmente, enquanto o Grupo A apresenta maior concentração à direita, demonstrando que este grupo possui maior confiança no emprego como ferramenta

para a diminuição da violência doméstica. Esse achado é particularmente importante, pois este grupo (A) é o que possui maior “conhecimento de causa”, uma vez que todas as suas integrantes foram vítimas de violência doméstica e foram inseridas no mercado de trabalho pelo programa de cotas instituído pelo Senado Federal.

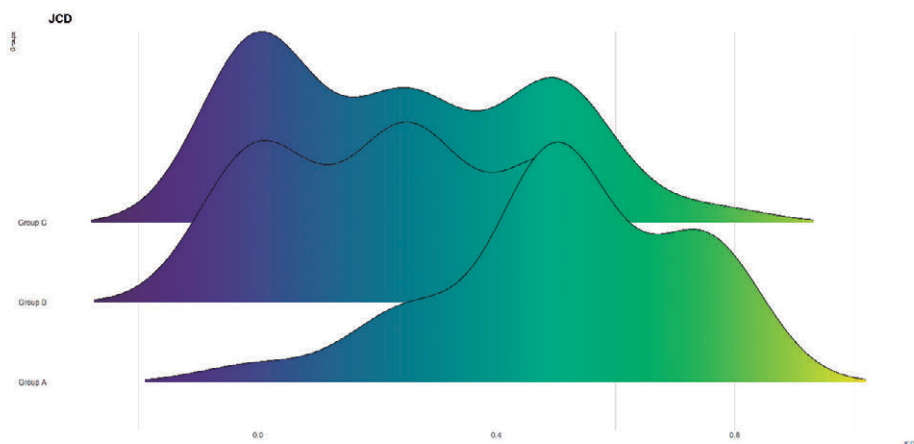


Figura 1: Distribuição do JCD (Fonte: *software R*)

2.7.2. Externalidade Negativa

A possibilidade de ocorrer externalidade negativa em uma política que reserve vagas de emprego para mulheres vítimas de violência doméstica foi medida pela média aritmética da questão de número 24 (“Uma política de cotas de emprego pode incentivar mulheres a realizarem falsas denúncias de violência doméstica para conseguirem um emprego?”).

Os valores encontrados foram 0,192 (Grupo A), 0,233 (Grupo B) e 0,233 (Grupo C). Conforme a modelagem da pergunta, quanto maior o valor da média aritmética das respostas dessa questão, maior a propensão de que a política gere essa externalidade negativa.

Primeiramente, é de se observar que, em uma escala que varia de 0 a 1, os valores encontrados são baixos, o que evidencia baixo potencial de surgimento de denúncias falsas (externalidade negativa). Adicionalmente,

verifica-se que o Grupo A (mulheres atendidas pelo Programa de Assistência a Mulheres em Situação de Vulnerabilidade Econômica em Decorrência de Violência Doméstica) apresenta o menor valor entre os três grupos, o que reforça a baixa probabilidade de essa externalidade negativa ocorrer, uma vez que esse grupo é o que mais guarda correspondência com a situação em análise.

2.7.3. Custos Afundados

Os custos afundados foram avaliados com enfoque em três fatores (desemprego, tempo de relacionamento e existência de filhos) e foram calculados na forma descrita no tópico 2.5.3 (Custos Afundados).

Para o desemprego, os valores do custo afundado foram, respectivamente, 30,77% (A), 20,00% (B) e 10,00% (C). Verifica-se que o desemprego é considerado um “custo afundado” sob a ótica da violência doméstica, em especial para as mulheres que já foram vítimas dela (Grupo A).

Os valores dos custos afundados para o tempo de relacionamento foram, respectivamente, 15,38% (A), 10,00% (B) e 0,00% (C). Com base nesses indicadores, podemos afirmar que o tempo de relacionamento é um custo afundado, sob a ótica das mulheres, quando se analisa a violência doméstica, embora não tenha a mesma magnitude do que o desemprego. Cabe frisar que os homens (Grupo C) entendem que o tempo de relacionamento não deve influenciar na tomada de decisão de uma mulher em permanecer em um relacionamento abusivo (custo afundado = zero).

Já em relação à existência de filhos, os custos afundados encontrados equivalem, respectivamente, a 15,38% (A), 6,67% (B) e 13,33% (C). A existência de filhos é um custo afundado levado em consideração nas situações de violência doméstica. Fato a se destacar é que os homens (Grupo C) veem a existência de filhos mais como custos afundados de um relacionamento do que mulheres que não foram vítimas de violência doméstica (Grupo B).

CUSTOS AFUNDADOS

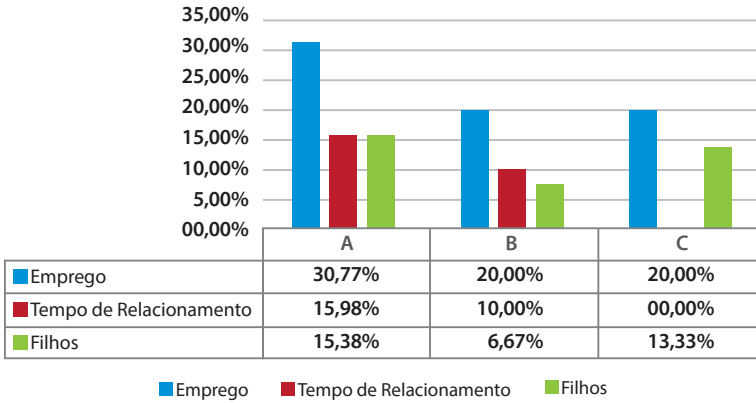


Gráfico 1: Custos Afundados (Fonte: Survey Monkey)

Da análise dos indicadores apresentados nesta seção, podemos concluir que:

- o desemprego, o tempo de relacionamento e a existência de filhos são custos afundados nos relacionamentos em que há violência contra a mulher;
- para as mulheres que já foram vítimas de violência (Grupo A), o maior custo afundado foi o emprego (30,77%). Tempo de relacionamento e filhos possuem a mesma representatividade para esse grupo (15,38%);
- para as mulheres que não foram vítimas de violência (Grupo B), o maior custo afundado também foi o emprego (20,00%), seguido de tempo de relacionamento (10,00%) e filhos (6,67%), nessa ordem;
- para as mulheres, vítimas ou não de violência doméstica, o principal custo afundado é o desemprego. No entanto, para as mulheres que foram vítimas, esse custo afundado (30,77%) é aproximadamente 50% acima do custo afundado para as mulheres não vítimas (20,00%); e

- para os homens (Grupo C), o maior custo afundado foi a existência de filhos (13,33%), seguido do desemprego (10,00%). Já o tempo de relacionamento não é considerado um custo afundado.

3. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A violência doméstica é uma questão de saúde pública que necessita de urgente intervenção, uma vez que ela pode causar diversos danos à saúde da mulher, além de consequências mais gravosas e extremas, como o aborto, o feminicídio e o suicídio. Consiste em flagrante violação aos direitos humanos fundamentais, protegidos pela nossa Carta Maior.

A violência não se restringe a agressões físicas; ela pode ser também psicológica e sexual, deixando as mulheres em situação de vulnerabilidade psicológica, social e econômica, inclusive levando ao isolamento social.

Um aspecto relevante que foi encontrado nesta pesquisa consiste na ausência de dados de qualidade sobre violência doméstica. Muitas secretarias estaduais têm dados sobre seus respectivos estados. Contudo, é necessário construir bases de dados nacionais que possibilitem uma análise do problema de forma abrangente e guiem a formulação de políticas públicas.

Além da ausência de bases de dados nacionais abrangentes – por município ou estado –, observamos que muitos dados são defasados, havendo dificuldade de obtenção de dados mais atuais. Essas dificuldades mostram que o problema ainda não é considerado prioridade por parte das autoridades públicas.

A Lei Maria da Penha completou 15 anos de vigência e trouxe avanços significativos no combate à violência doméstica. Ainda falta muito a fazer. Uma prioridade consiste na construção de bases de dados nacionais com estatísticas confiáveis e desenho de políticas públicas que estejam baseadas nas evidências. Para isso é fundamental o envolvimento e a participação dos funcionários públicos que atuam nessas áreas especializadas, além de

um esforço de integração por parte do núcleo mais próximo ao chefe do Poder Executivo.

A literatura internacional demonstra que a mulher depender economicamente do marido é um dos fatores preditores da violência doméstica. Além disso, verificamos a existência de custos afundados do desemprego nos relacionamentos abusivos, principalmente quando analisamos as mulheres vítimas de violência doméstica. Nesse sentido, políticas públicas que visem à independência econômica da mulher, como o Programa de Assistência a Mulheres Vítimas de Violência Doméstica e Familiar instituído pelo Senado Federal, devem ser incentivadas e pensadas pelos promotores de políticas públicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÜERO, J. M. COVID-19 and the rise of intimate partner violence. *World Development*, v. 137, 2021.

ANGRIST, J. D.; PISCHKE, J. *Mostly harmless econometrics: an empiricist's companion*. Economics Books, Princeton University Press, edition 1, number 8769, 2009.

ERTAN, D.; EL-HAGE, W.; THIERRÉE, S.; JAVELOT, H.; HINGRAY, C. COVID-19: urgency for distancing from domestic violence. *European Journal of Psychotraumatology*, v. 11, n. 1, 2020.

FENILLI, R. *A nova lei de licitações e as mulheres vítimas de violência doméstica*. Disponível em: https://www.sollicita.com.br/Noticia/?p_idNoticia=17429&n=a-nova-lei-de-licita%C3%A7%C3%B5es-. Acesso em: 27 maio 2021.

GARCES, E.; THOMAS, D.; CURRIE, J. Longer-term effects of Head Start. *American Economic Review* 92(4), p 999-1012, 2002.

GARCIA-MORENO, C.; JANSEN, H.; ELLSBERG, M.; HEISE, L.; WATTS, C. Prevalence of intimate partner violence: findings from the WHO multi-country study on women's health and domestic violence. *Lancet*, v. 368, n. 9543, p. 1260–1269, 2006.

GEBREWAHD, G. T.; GEBREMESKEL, G. G.; TADESSE, D. B. Intimate partner violence against reproductive age women during COVID-19 pandemic in northern Ethiopia 2020: A community-based cross-sectional study. *Reproductive Health*, v. 17, n. 1, 2020.

GULATI, G.; KELLY, B. D. Domestic violence against women and the COVID-19 pandemic: what is the role of psychiatry? *International Journal of Law and Psychiatry*, v. 71, 2020.

INCE YENILMEZ, M. The Covid-19 pandemic and the struggle to tackle gender-based violence. *Journal of Adult Protection*, v. 22, n. 6, p. 391–399, 2020.

JEWKES, R.; LEVIN, J.; PENN-KEKANA, L. Risk factors for domestic violence: findings from a South African cross-sectional study. *Social Science & Medicine*, v. 55, n. 9, p. 1603-1617, 2002.

KOFMAN, Y. B.; GARFIN, D. R. Home is not always a haven: The domestic violence crisis amid the COVID-19 pandemic. *Psychological Trauma*, v. 12, n. S1, p 199-201, 2020.

KUMAR, A. COVID-19 and domestic violence: a possible public health crisis. *Journal of Health Management*, v. 22, n. 2, p. 192-196, 2020.

LIMA, V. The role of local government in the prevention of violence against women and girls during the COVID-19 pandemic. *Bulletin of Latin American Research*, v. 39, n. S1, p. 84–87, 2020.

MARQUES, E.; DE MORAES, C.; HASSELMANN, M. H.; DESLANDES, S.; REICHENCHEIM, M. Violence against women, children, and adolescents during the COVID-19 pandemic: overview, contributing factors, and mitigating measures. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 36, n. 4, 2020.

RAO, V. Wife-beating in rural South India: A qualitative and econometric analysis. *Social Science and Medicine*, v. 44, n. 8, p. 1169-1180, 1997.

SAYUMPORN, W.; PEDROSA, C.; LOPEZ, V. Domestic violence against women: incidence and prevalence in an emergency department population. *Journal of Nursing Education and Practice*, v. 2, n. 4, p. 146-154, 2012.

SCHULER, S. R.; HASHEMI, S. M.; RILLEY, A. P.; AKHTER, S. Credit programs, patriarchy and men's violence against women in rural Bangladesh. *Social Science & Medicine*, v. 43, n. 12, p. 1729-1742, 1996.

SEDIRI, S.; ZGUEB, Y.; OUANES, S.; OUALI, T.; BOURGOU, S.; JOMLI, R.; NACEF, F. Women's mental health: acute impact of COVID-19 pandemic on domestic violence. *Archives of Women's Mental Health*, v. 23, n. 6, p. 749-756, 2020.

SHARMA, A.; BORAH, S. B. Covid-19 and domestic violence: an indirect path to social and economic crisis. *Journal of Family Violence*, v. 2667, n. 20, p. 1-7, 2020.

SINGH, M. Domestic harassment of women and children during COVID-19. *European Journal of Molecular and Clinical Medicine*, v. 7, n. 6, p. 754-761, 2020.

SUGA, T. Protecting women: new domestic violence countermeasures for COVID-19 in Japan. *Sexual and Reproductive Health Matters*, v. 29, n. 1, p. 1-4, 2021.

TABAK, B. M. Análise econômica do direito: proposições legislativas e políticas públicas. *Revista de Informação Legislativa*, Brasília, ano 52, n. 205, p. 321-349, 2015.

TABAK, B.; AMARAL, P. Vieses cognitivos e políticas públicas. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, Brasília, volume 8, n° 2, p. 472-491, 2018.

TANAKA, M. Limitations of social protections of migrant families in Japan exposed by COVID-19: the case of Nepalese women. *Asia-Pacific Journal: Japan Focus*, v. 18, n. 18, p. 1-9, 2020.

WEBSTER, S.; PEDROSA, C.; LOPEZ, V. Domestic violence against women: incidence and prevalence in an emergency department population. *Journal of Nursing Education and Practice*, v. 2, n. 4, p. 146-154, 2012.

World Health Organization. *Multi-country study on women's health and domestic violence against women*. World Health Organization, 2005. Disponível em: <https://www.who.int/reproductivehealth/publications/violence/24159358X/en/>. Acesso em: 29 jul. 2020.

Capítulo 5 – MATERNIDADE, TRABALHO E EQUIDADE DE GÊNERO: O QUE APRENDER COM O PROGRAMA MÃE NUTRIZ DO SENADO FEDERAL?

Gabrielle Tatith Pereira³⁴

“I’m not free while any woman is unfree, even when her shackles are very different from my own.”

“Eu não sou livre enquanto qualquer mulher for cativa, mesmo que suas correntes sejam muito diferentes das minhas.” (tradução livre)

Audre Lorde

INTRODUÇÃO³⁵

Cresci ouvindo de minha mãe, avó e tias o ditado popular “ser mãe é padecer no paraíso” e percebo que ele está presente na vida de muitas outras mães com quem compartilho experiências.

A contradição inerente ao sentido das expressões padecer (sofrer, suportar) e paraíso (prazer, felicidade) tem múltiplos significados na construção

34 Gabrielle Tatith Pereira. Mãe da Sofia (7 anos) e do Luca (5 anos). Advogada do Senado Federal. Coordenadora do Núcleo de Assessoramento e Estudos Técnicos da Advocacia do Senado Federal. Atua como gestora na Advocacia do Senado há anos, desenvolve estudos e faz cursos na temática de gestão e liderança. É mestre em Direito Constitucional pelo Instituto de Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). Pós-graduanda em Direito Digital, Inovação e Ética nos Negócios pela Fundação Instituto de Administração (FIA). Especialista em Comunicação Eleitoral e Marketing Político e em Direito Público. Graduada em Direito pela Universidade Federal de Santa Maria RS.

35 Ao escrever este artigo, tive a felicidade de dialogar com a Camila Zaiden Simão Goggin, a quem agradeço imensamente pelo convívio – ainda que virtual – e pelas importantes contribuições que trouxe ao trabalho. Também agradeço à Terezinha Nunes, coordenadora do Comitê Pró-Equidade e de Gênero e Rota do Senado Federal, pelas sugestões, que decorrem de um olhar sempre apurado às pautas femininas e nos fazem avançar um pouco mais em nossas próprias compreensões sobre a realidade que nos cerca. Por fim, agradeço as valiosas trocas de experiências com a Solange Bandeira Soares Palmeira e com a Márcia Andréa Rennó Silva Negreiros, mães-servidoras do Senado, e com a Ilana Trombka, mãe e diretora-geral da Casa, a quem tive o prazer de “dar voz” por meio deste artigo, compartilhando suas experiências e percepções sobre maternidade e trabalho.

do papel das mulheres na sociedade. Um deles, e talvez o principal, está relacionado à ideia culturalmente forjada de que a mulher nasceu para parir e cuidar das crianças e da organização da família, restringindo-se o seu papel e relevância social à maternidade (à vida privada), que assume como um sacrifício, uma forma sagrada de encontrar a plenitude. Mas um outro significado, igualmente relevante à saúde mental das mulheres, está relacionado à complexidade física, psíquica e emocional que a maternidade traz consigo e que continua muito sufocada pelo romantismo do momento, sem espaço para reverberar nas famílias e na sociedade.

Refiro-me às mudanças físicas e hormonais da gestação, que impactam as mulheres de formas diferentes; ao parto e aos riscos à vida e à saúde de mulheres e bebês; e às mudanças psíquicas do pós-parto, que são um marco fundamental na construção da relação mãe-bebê e que perduram por muitos anos.

Hoje as mulheres estão (cada vez mais) inseridas no mercado de trabalho e lutam por iguais oportunidades e remuneração. A maternidade é (cada vez mais) uma escolha, não uma imposição. Os pais (cada vez mais) assumem suas responsabilidades pela criação das crianças. Mas, em termos culturais, estamos longe do momento em que a igualdade de responsabilidades pelo cuidado da família seja a realidade no mundo e, em especial, no Brasil.

E, quando as mães retornam ao mercado de trabalho (para aquelas que conseguem fazê-lo),³⁶ frequentemente estão sobrecarregadas com as demandas familiares e profissionais, têm dificuldade de administrar satis-

36 Estudo desenvolvido pela pesquisadora da Fundação Getúlio Vargas Cecília Machado, com resultados apresentados em 2016, mostra que, na iniciativa privada, a probabilidade de emprego das mães no mercado de trabalho formal restringe-se ao período de licença-maternidade, que correspondente à estabilidade no emprego assegurada constitucionalmente, caindo significativamente ao término desse prazo. Após 24 meses do início da licença, quase metade das mulheres está fora do mercado de trabalho, um período que se perpetua até os 47 meses pós a licença. A mãe ou pai te dá saída do mercado de trabalho se dá sem justa causa e por iniciativa do empregador. Trabalhadoras com nível educacional mais baixo são ainda mais afetadas, com queda de emprego de 51% nos 12 meses após o início da licença-maternidade. In: MACHADO, Cecília; NETO, Pinho. The Labor Market Consequences of Maternity Leave Policies: Evidence from Brazil. *Fundação Getúlio Vargas*, 2016. Disponível em: <https://portal.fgv.br/think-tank/mulheres-perdem-trabalho-apos-terem-filhos>. Acesso em: 4 jan. 2022.

fatoriamente o tempo e se sentem “fracassadas” em praticamente tudo o que fazem.

Garantir que a maternidade (ou as muitas maternidades, para ser mais adequada) seja um projeto *emancipador* às mulheres que desejem vivê-lo é mais que um objetivo pessoal ou familiar, deve ser um objetivo social, amparado por políticas públicas adequadas e capazes de reduzir a desigualdade de gênero tanto na esfera privada quanto na pública.

Neste artigo, pretende-se analisar a relação entre maternidade, trabalho e equidade de gênero, com enfoque na contribuição que a gestão de pessoas pode aportar para as trabalhadoras mães a partir da experiência do programa Mãe Nutriz do Senado Federal.

Mas, antes de tratar propriamente da instituição social do trabalho e do programa, tem-se como pressuposto fundamental uma análise das complexidades da relação maternidade-trabalho a partir de uma abordagem bidimensional, ou seja, na perspectiva das mães e das crianças. Pressupõe-se que a compreensão dessa relação depende de um olhar profundo e empático à experiência da maternidade.

Desse modo, no primeiro tópico trata da maternidade na perspectiva do íntimo das mães e de como o trabalho “entra” nessa equação; em seguida, aborda-se a maternidade na perspectiva das crianças e suas necessidades e de como elas são afetadas pela volta das mães ao trabalho. No segundo tópico, discute-se a maternidade na perspectiva das instituições sociais, mais especificamente do trabalho, e do seu papel na construção de uma sociedade com maior igualdade de gênero, tendo como exemplo o Senado Federal e a criação do programa Mãe Nutriz. No terceiro tópico, faz-se uma análise dos dados do programa Mãe Nutriz. Por fim, prospecta-se sobre o que se pode esperar da relação maternidade-trabalho no futuro.

Duas importantes observações. A primeira é que este artigo traz um olhar sobre a relação entre maternidade, trabalho e igualdade de gênero, mas não pretende ser uma verdade sobre o tema. É apenas *uma* abordagem, entre tantas outras possíveis e igualmente legítimas. Pretende-se alcançar leitoras e leitores, principalmente as mães, mas também se aceita a divergência e o contraponto. Seria autoritário pretender universalizar a

experiência da maternidade. A segunda é que o trabalho se conecta, inevitavelmente, com as pré-compreensões de mundo desta autora e com sua própria experiência de maternidade e trabalho, a reforçar (uma vez mais) que se trata de uma abordagem, um convite à reflexão, sem a pretensão de dominar ou encerrar o debate.

AS MATERNIDADES, SUAS COMPLEXIDADES E O TRABALHO

As maternidades, (nós) as mães e a volta ao trabalho

A maternidade, pelas circunstâncias que lhe são particulares, pode oferecer uma oportunidade para que as mães tenham um encontro com a própria *sombra*,³⁷ refletida como espelho na alma e no corpo do bebê. Nas palavras de Laura Gutman, a maternidade pode ser um processo positivamente transformador se as mulheres estiverem dispostas a vivê-lo dessa forma:³⁸

Muitos aspectos ocultos de nossa psique feminina são revelados e ativados com a chegada dos filhos. Esses momentos são, habitualmente, de revelação e de experiências místicas, se estivermos dispostas a vivê-los nesse sentido e se encontrarmos ajuda e apoio para enfrentá-los. Também são uma oportunidade de reformularmos as ideias preconcebidas, os preconceitos e os autoritarismos encarnados em opiniões discutíveis sobre a maternidade, a criação dos filhos, a educação, as formas de criar vínculos e a comunicação entre adultos e crianças.

37 Para as pessoas que desejam ter uma experiência plena, a vida é um processo de autoconhecimento que envolve o encontro com a própria *sombra*, com as partes da nossa psique que são desconhecidas ou ocultas, para que possamos trabalhá-las, superá-las, trazê-las à luz. Esse conceito de sombra tem em Carl Gustav Jung um de seus principais referenciais teóricos. Sem a pretensão de trazer uma definição técnica, própria da psicologia, a ideia de sombra associa-se ao inconsciente ou à parte da psique que é normalmente reprimida pelas pessoas, porque é incompatível com o padrão social ou com a representação da pessoa “ideal” que assumimos perante os demais. Nesse lugar escuro são reprimidos instintos negativos, como raiva, ódio, egoísmo, medos, traumas e decepções que influenciam na formação da nossa psique e na forma como conduzimos nossas vidas e tomamos decisões.

38 GUTMAN, Laura. *A maternidade e o encontro com a própria sombra*. 9ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2016. p. 15.

Nessa jornada, é preciso se preparar e se abrir para essa oportunidade de autoconhecimento e para transformar isso em oportunidade de crescimento. Vista de uma forma mais ampla, a maternidade pode representar uma possibilidade às mães de reescrever a própria história por meio da relação com suas filhas e seus filhos, contribuindo para a formação de seres humanos emocionalmente equilibrados que possam ser agentes de transformação em prol de um mundo melhor, mais inclusivo, mais feliz.

Nesse sentido, a maternidade pode ser um projeto de dimensão espiritual e emocional que depende fundamentalmente da qualidade da relação mãe-bebê. Essa relação começa, para muitas mães, no útero. Para outras tantas, quando se investem na qualidade de mães. No caso das mães parturientes, a fusão mãe-bebê é condição biológica da gestação e, após o parto, apesar da separação física, se projeta num plano psíquico. A fusão mental entre mãe e bebê é um aspecto marcante dessa relação e se prolonga por muitos meses, até que o bebê comece progressiva e lentamente a desenvolver o seu intelecto e suas capacidades intuitivas, adquirindo consciência da sua existência apartada da mãe.

Mas, até que essa separação se complete, mães e crianças estão conectadas espiritualmente, e essa conexão começa em grau máximo com o nascimento. Os bebês e as crianças são *seres fusionais*,³⁹ ou seja, para serem precisam estar em *fusão emocional* com os outros, especialmente com a mãe. É por isso que as mães aguçam seus instintos para cuidar e fazer perseverar a cria, desprendendo-se em grande medida do mundo exterior e da racionalidade que lhe é própria. Cria-se um mundo interior que é compartilhado entre mãe e bebê, que passam a ser um só (mãe-bebê e bebê-mãe).

Essa fusão emocional que marca profundamente a relação entre mães e bebês faz com que os sentimentos e o estado de espírito da mãe se reflitam no corpo e na mente do bebê e da criança, não apenas quanto

39 Para Laura Gutman, “o bebê sente, como se fossem seus, todos os sentimentos da mãe, sobretudo aqueles dos quais ela não tem consciência. A maioria das mulheres não aproveita esta vantagem de ter a alma exposta; é arriscado encarar a própria verdade. No entanto, este é um caminho que inevitavelmente elas percorrerão, embora seja pessoal a decisão de fazê-lo com maior ou menor consciência.” In: *A maternidade e o encontro com a própria sombra*. 9ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2016. p. 31.

ao que é conhecido mas também quanto ao que está oculto. O choro, a inquietude, os anseios, os medos, as dores, a tranquilidade, a segurança, o amor, enfim, muitos dos sentimentos e sensações do bebê e da criança são reflexos de sentimentos e sensações por que está passando a mãe, ainda que não consiga ter a coragem ou a clareza de expressá-los e de buscar ajuda, quando necessário.

Sob essa perspectiva, a maternidade é uma experiência complexa e profunda. Mais do que um processo de conhecimento e criação de um novo ser, compreende um processo de se encontrar no papel “mãe” e construir uma relação afetiva saudável com a criança. Compreende também uma readequação de prioridades, que envolve a redução significativa da autonomia e da satisfação de necessidades próprias para atender necessidades do bebê ou da criança.

E isso acontece em meio a outros processos e descobertas. Recuperação do parto, entendimento do novo ser e dos sinais que ele oferece, amamentação e suas dificuldades, privação de sono, reorganização da rotina da família, cumplicidade e participação do pai ou da outra mãe, receptividade e demanda emocional de irmãs e/ou irmãos, interferências da família, adiamento ou desistência de projetos profissionais, redescoberta da sexualidade etc.

E as complexidades não param por aí. Cada mulher tem um lugar de fala que lhe é particular, conforme a realidade familiar, social e econômica em que está inserida. Mães negras, mães pobres, mães LGBTQIA+, mães *solo*, mães de crianças com necessidades especiais, mães adotivas, mães divorciadas, mães-avós. A vida é repleta de possibilidades.

O período de licença à gestante,⁴⁰ que vai de quatro a seis meses, é um período muito inferior ao período de fusão emocional mãe-bebê e à dependência que esses dois seres, conectados como um só, desenvolvem um em relação ao outro.

À medida que o bebê cresce e passa a se relacionar com outras pessoas, vai ampliando o seu círculo de relações fusionais (bebê-pai, bebê-irmão/ã, bebê-avó, bebê-pessoa que cuida de mim). Mas ninguém substitui a presença física e emocional da mãe. Por isso, a volta ao trabalho agrega ainda mais complexidade à maternidade.

Quando as mães-bebês retornam ao trabalho, são forçadas a performar no mundo da racionalidade, do controle do horário e da produtividade. Com o foco no bebê, nos instintos e no mundo interior, muitas mães se sentem deslocadas, incapazes, diminuídas, como se a profissional que antes existia tivesse se perdido, sem mais espaço na nova vida. E esse momento normalmente coincide com o começo da introdução alimentar do bebê e, para algumas mães, com a interrupção precoce e abrupta da amamentação.

Modo geral, a sociedade não reconhece a fundamentalidade, inclusive em termos de perpetuação da espécie, e a sobrecarga que a maternidade representa na vida física e psíquica das mães. E isso se reproduz no ambiente de trabalho quando as mães-bebês são tratadas exatamente como as(os) demais colegas.

Essa “igualdade” é artificial e pode ser desvelada ao se constatar que a maioria das mães dorme mal e/ou acorda na madrugada para amamentar; muitos bebês alteram o padrão de sono quando as mães retornam ao trabalho para compensar a ausência durante o dia; a jornada de trabalho das mães tem de se ajustar ao horário das creches ou das empregadas; ao

40 A Lei nº 8.112/1990 prevê, em seu art. 207, a licença à gestante pelo prazo de 120 dias, com possibilidade de prorrogação por mais 60 dias em face da regulamentação constante do Decreto nº 6.690/2008. A lei e o decreto também asseguram licença à adotante e uma prorrogação proporcional à idade da criança quando da adoção. Muito do que é tratado sobre a maternidade neste tópico é aplicável às mães adotantes, com adaptações relacionadas ao período gestacional e ao parto. As mães adotantes, entretanto, têm um desafio maior de construir a relação fusional mãe-criança e de trabalhar juntamente com filhas e filhos traumas, perdas e ausências vivenciados na vida intra e extrauterina até o momento da adoção. Essas violências, sem dúvida, estão registradas na memória afetiva e influenciaram a construção da psique dessas crianças. Compreender a maternidade na perspectiva da mãe adotante demandaria um enfoque ainda mais aprofundado.

ingressarem nas creches/escolas, as crianças ficam doentes com maior frequência e precisam de cuidados em casa; ao chegarem a casa, as mães empregam muito tempo nos cuidados com a criança e com a casa, restando pouco ou nenhum tempo para os cuidados pessoais; as mães que amamentam precisam ordenhar o leite, em casa e no trabalho; as mães raramente têm tempo para investir em capacitação ou trabalhar além da jornada; mas, essencialmente, as mães trabalham fundidas emocionalmente com bebês/crianças, e, mesmo que desejem, muitas não conseguem estar integralmente focadas na atividade laboral (é muito comum ouvir as mães dizerem que vão para o trabalho de coração e mente divididos... uma parte, a mais significativa, fica com a criança).

Nesse sentido, a volta ao trabalho das mães-bebês deve ser tutelada por políticas públicas adequadas. Deve ser programada e facilitada não apenas pela rede de apoio familiar mas também pelas instituições sociais, em especial a do trabalho, de modo a garantir o acolhimento e a flexibilidade minimamente necessários a esse processo de reinserção da (agora) mãe-bebê-profissional na atividade laboral, evitando que muitas mães se sintam forçadas a escolher entre os papéis da maternidade e do trabalho, ou que se sintam “fracassadas” pelo desempenho insatisfatório de ambos.⁴¹

Esse aspecto é fundamental, porque o retorno ao trabalho pode agravar ainda mais a desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Mas não precisa ser assim. Se o retorno ao trabalho for conduzido com responsabilidade, com diálogo e com respeito, pode agregar valor ao resultado do trabalho por qualidades e capacidades desenvolvidas na maternidade que, canalizadas da forma correta, constituem fator de diversidade e de enriquecimento às organizações.⁴²

41 Essa é a realidade da grande maioria das mães-bebês-profissionais. Ver interessante abordagem do assunto em BEARD, Alison. Ideal worker or perfect mom? In: *Harvard Business Review*. Jan.-Febr., 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/01/ideal-worker-or-perfect-mom>. Acesso em 4 jan. 2022.

42 Sobre a diversidade no ambiente de trabalho, ver, por exemplo, ELY, Robin J; THOMAZ, David A. Getting serious about diversity: enough already with the bussiness case. In: *Harvard Business Review*. Nov.-Dez., 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/11/getting-serious-about-diversity-enough-already-with-the-business-case>. Acesso em: 15 dez. 2021.

As maternidades, as crianças e a volta das mães ao trabalho

Se a maternidade pode ser uma escolha para as mães, certamente não é para as crianças. Tanto as experiências do útero e do parto quanto as experiências pós-nascimento⁴³ moldam a psique do bebê e constituem sua relação fusioemocional com a mãe.

O bebê passa por um longo processo de compreensão de sua separação física com a mãe (aproximadamente nove meses de vida extrauterina) e mais um longo processo de compreensão do “eu” e da sua separação emocional, que se inicia a partir dos dois anos, dois anos e meio⁴⁴ e vai praticamente até o início da vida adulta.

Ao nascer, o bebê é totalmente indefeso e dependente da mãe. Se relaciona de forma instintiva, buscando emitir sinais para que a mãe satisfaça suas necessidades físicas e emocionais mais primárias (fome, sede, sono, insegurança, medo, dor, frio, calor, troca de fralda etc.). As mães, de outro lado, desenvolvem o conhecimento intuitivo no processo de fusão com o bebê, relegando a um segundo plano o conhecimento racional.

Nos primeiros meses de vida, a relação bebê-mãe deve ser uma continuidade da vida intrauterina. Segundo Laura Gutman, o bebê precisa de *comunicação* (olho no olho, voz, percepção da presença e amor), *contato* (corpo a corpo, toque, aperto, aconchego), *movimento* (no útero, o bebê estava em constante movimento, não apenas pelo movimento da mãe, mas pelo movimento dos órgãos internos; por isso, os bebês sentem-se confortáveis no embalo) e *alimentação permanente* (amamentação em

43 Segundo o psiquiatra tcheco Stanislav Grof, um dos maiores nomes da pesquisa moderna sobre a consciência “(...) existe um consenso de que o momento logo após o nascimento é extremamente importante. A ligação e a troca de olhares entre a mãe e o filho são vistos como algo muito significativo para o relacionamento dos dois durante toda a vida. Também há um consenso de que os cuidados iniciais são importantes e podem realmente moldar a personalidade da criança.” In: Nascer é o nosso primeiro grande desafio. *Revista Crescer*. 2015. Disponível em: <https://revistacrescer.globo.com/Gravidez/Parto/noticia/2015/07/nascer-e-o-nosso-primeiro-grande-desafio-diz-o-medico-stanislav-grof.html>. Acesso em: 5 jan. 2022.

44 GUTMAN, Laura. *A maternidade e o encontro com a própria sombra*. 9ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2016. p. 26.

livre demanda, não apenas para suprir as necessidades alimentares, mas principalmente a afetiva), nessa ordem.⁴⁵

Os bebês não têm consciência do processo complexo pelo qual passam suas mães com a maternidade. Eles apenas precisam e demandam a satisfação dessas necessidades. E a incapacidade das mães de proverem as necessidades básicas de seus filhos nos primeiros anos de vida pode repercutir em adultos que buscarão – a vida inteira – satisfazer aquilo que lhes foi negado.⁴⁶

A intensidade com que se vivencia a relação mãe-bebê está, portanto, diretamente relacionada à formação de crianças e adultos emocionalmente saudáveis, seguros e corajosos para descobrir o mundo, se relacionar e ter uma experiência de vida feliz.⁴⁷

Sob essa perspectiva, mais do que um projeto familiar, o respeito e a proteção dessa relação é um projeto comunitário. De fato, quando a sociedade reconhece (inclusive juridicamente) às crianças e aos adolescentes o direito à vida e à saúde, o direito à liberdade, ao respeito, à dignidade e à convivência familiar, está assegurando o direito que eles têm de viver satisfatoriamente a fusão emocional criança-mãe, em todas as fases do seu desenvolvimento. E, para que esse direito seja exercido em sua plenitude, é necessário que sejam assegurados às crianças e às mães os meios adequados para isso.

45 Ibidem, p. 134.

46 Ibidem, p. 135.

47 É inquestionável que os pais também desempenham um papel fundamental na formação das filhas e dos filhos. Não se pretende negar esse aspecto, apesar do enfoque dado à relação bebê-mãe. Ao contrário, a assunção dessa responsabilidade pelos pais é fundamental para auxiliar as mães no processo pelo qual passam e para reduzir a sobrecarga física e emocional. E não apenas a relação pais-bebês é importante mas também a relação entre pai e mãe. Daniel Goleman, ao tratar da inteligência emocional no ambiente familiar, afirma que “há centenas de estudos que demonstram que a forma como os pais tratam os filhos – se com rígida disciplina ou empática compreensão, indiferença ou simpatia etc. – tem consequências profundas e duradouras para a vida afetiva da criança. Mas só recentemente surgiram dados concretos que mostram que ter pais emocionalmente inteligentes é em si de enorme proveito para a criança. A maneira como um casal lida com os seus sentimentos – além do trato direto com a criança – passa poderosas lições para seus filhos, que são aprendizes astutos, sintonizados com os mais sutis intercâmbios emocionais na família”. In: *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. 2 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. p. 208.

Criar instrumentos, inclusive legais, para que crianças e mães possam estar física e emocionalmente conectadas por mais tempo, para além do curto período de licença-maternidade, é indispensável para resguardar as necessidades e os direitos dessas crianças.

E esses direitos têm de ser respeitados quando do retorno das mães ao mercado de trabalho. Bebês e crianças não têm compreensão do papel profissional desempenhado por suas mães e do quanto elas podem se realizar existencialmente com o trabalho. Da forma como compreendem e sentem, o trabalho das mães significa a privação de comunicação, de contato, de movimento e de alimentação permanente, necessidades básicas que as mães supriam quase que com exclusividade. Ressalvadas situações traumáticas (como, por exemplo, perda, abandono, doença etc.), a volta ao trabalho das mães é a primeira grande ruptura da fusão emocional bebê-mãe, seja pela ausência prolongada da mãe, seja pela sujeição do bebê/criança aos cuidados de outras pessoas, em casa ou na escola.

Então, além de processar o sentimento de perda ou de ausência da mãe, o bebê/criança tem de construir novas relações fusionais com aqueles que, durante a jornada de trabalho, se ocuparão dos cuidados consigo. E isso normalmente acontece quando o bebê tem apenas entre quatro a seis meses de vida, ou seja, quando ele ainda se sente uma extensão do corpo físico da mãe.

O retorno das mães ao trabalho é um fator estressor para bebês e crianças e pode gerar traumas capazes de influenciar a construção da sua psique. Portanto, respeitar o direito ao desenvolvimento saudável de bebês e crianças significa criar mecanismos que possam facilitar, e tornar gradual, o retorno das mães à atividade laboral, minimizando as consequências negativas em seu bem-estar e desenvolvimento físico e emocional.

A MATERNIDADE E A INSTITUIÇÃO SOCIAL DO TRABALHO: A EXPERIÊNCIA DO SENADO FEDERAL COM O PROGRAMA MÃE NUTRIZ

Abordar a maternidade sob o prisma das instituições significa analisar como diferentes instituições consagradas em nossa sociedade influenciam na relação mãe-bebê/criança e, conseqüentemente, na formação de gerações emocionalmente inteligentes e mais igualitárias. A maternidade se relaciona com muitas instituições sociais, fundamentalmente com a família. Mas também recebe influências da comunidade, da escola, de entidades religiosas, do trabalho, do Estado etc.

Pretende-se, neste tópico, tratar da relação da maternidade com o trabalho e, a partir da experiência do Senado Federal, falar do surgimento e da importância do programa Mãe Nutriz.

Nos tópicos anteriores, a maternidade foi analisada na perspectiva das mães e das crianças. Nessas duas perspectivas, o retorno ao trabalho apresenta desafios e demanda das instituições sociais, em especial da família, do trabalho e do Estado, a concretização da igualdade material, ou seja, a garantia moral e jurídica do *tratamento desigual* de mães e crianças, em decorrência da situação única que a relação fusioemocional mãe-bebê representa.

Esse tratamento diferenciado já está juridicamente contemplado na licença à gestante, inclusive prorrogada. Mas esse curto período está longe de refletir as reais necessidades. É fundamental que as instituições sociais assegurem outros instrumentos que viabilizem a mães e bebês/crianças viverem com plenitude sua relação. Diferentemente da mentalidade pobre e simplista que enxerga os direitos de mães e crianças como um custo ao mercado de trabalho,⁴⁸ respeitar esse momento constitui um investimento coletivo para a formação de seres humanos mais seguros e felizes e para a construção de uma sociedade com maior igualdade de gênero.

48 Ver, a respeito, interessante estudo sobre a penalidade pela maternidade denominado "A penalidade pela maternidade: participação e qualidade da inserção no mercado de trabalho das mulheres com filhos". In: *Revista Brasileira de Estudos Populacionais*. n. 36. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0090>. Acesso em: 20 fev. 2022.

O programa Mãe Nutriz, instituído pelo Senado Federal por meio do Ato da Comissão Diretora nº 3, de 2016, é um importante exemplo de como as instituições podem ser parceiras das mães-bebês-profissionais. O termo *Mãe Nutriz* abrange tanto a nutrição física quanto a emocional, como se depreende claramente dos objetivos do programa: “incentivar e possibilitar o aleitamento materno durante o período de amamentação”; “promover a integração da mãe com a criança”; e “oferecer oportunidade e estímulo para o pleno, natural, seguro e feliz desenvolvimento socioafetivo da criança”. Por meio do programa, assegura-se às mães a redução da jornada de trabalho para seis horas, mesmo que ocupem cargos de chefia ou direção, até os 24 meses de vida da criança.⁴⁹

A ideia surgiu com servidoras do Senado Federal que, durante o período de licença-maternidade, e ao se depararem com a angústia da volta ao trabalho, conheceram experiências de outras instituições e iniciaram uma mobilização envolvendo outras mães-servidoras, diretoras(es), senadoras(es) em prol da institucionalização do programa. Da ideação até a aprovação, esse grupo de mães-servidoras criou um movimento *do bem* e foi progressivamente conquistando e convencendo as diferentes instâncias administrativas e políticas da importância do programa e dos benefícios não apenas para mães e bebês mas também para o ambiente de trabalho.

Hoje o Mãe Nutriz já conta com mais de cinco anos de existência e muitas mães-bebês-profissionais beneficiadas por ajustarem com maior flexibilidade as jornadas que desempenham com a maternidade e com a gestão da família, para além da jornada laboral.

Os dados da Secretaria de Gestão de Pessoas sobre o programa Mãe Nutriz mostram que houve ampla adesão das mães-servidoras desde o seu

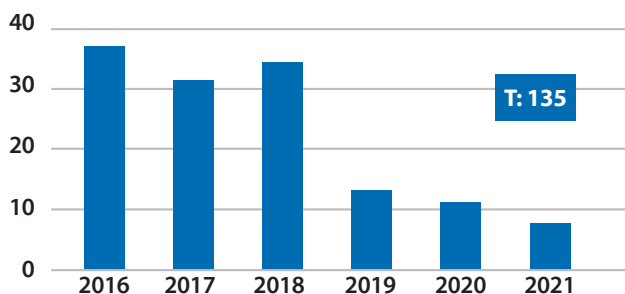
49 Originalmente, o programa Mãe Nutriz assegurava a redução da jornada durante os primeiros 15 meses de vida da criança. Em verdadeira evolução institucional, impulsionada pelas mães-servidoras, e como reconhecimento dos resultados positivos do programa, o prazo para a redução da jornada de trabalho foi ampliado para 24 meses por meio do Ato da Comissão Diretora nº 3, de 2019, estando mais adequado às recomendações da Organização Mundial da Saúde quanto ao aleitamento materno prolongado.

início.⁵⁰ De 2016 a 2021, foram 135 mães inscritas, entre servidoras efetivas e comissionadas, considerando um universo de 181 mães que entraram em licença à gestante no período.

GRÁFICO A

PROGRAMA MÃE NUTRIZ POR ANO

2016 - 2021



Não apenas os números mostram a importância do programa Mãe Nutriz no Senado Federal. A percepção das mães beneficiadas também reforça o acerto da iniciativa. Segundo Camilla Zaiden Simão Goggin, uma das mães-servidoras que participou ativamente do processo de institucionalização do programa, ele traz muitos benefícios pessoais e profissionais, os quais estão justamente alinhados com os objetivos a que se propõe o ATC nº 3, de 2009:

O programa Mãe Nutriz reduz a ansiedade e a angústia da mãe no pós-parto e durante a licença-maternidade em relação à complexa logística de retorno ao trabalho; permite à mãe dar continuidade ao relacionamento direto com o bebê por um período maior do dia; facilita para a mãe con-

50 Os dados, individualizados por servidora e anonimizados, foram extraídos por servidores do Prodasen, em trabalho conjunto com servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas, a partir de solicitação feita pela autora deste artigo. Agradeço, em especial, o trabalho e a gentileza de Leonardo Marcelino Teixeira (Prodasen) e Ana Valéria Cantão (SEGP). Pela forma como os dados foram coletados, não há possibilidade de identificação de dado pessoal de qualquer servidora do Senado Federal, não incidindo, portanto, as disposições da Lei Geral de Proteção de Dados.

ciliar, com adequada qualidade e satisfação, ambos os papéis de maternidade e trabalho; facilita a divisão de turnos do dia, de forma a viabilizar a contratação de creche, babá, ou a disponibilidade do pai ou outro familiar para cuidar da criança, em período alternado da rotina; e evita que a mãe, de imediato, seja destituída de cargos de direção e chefia por não poder cumprir integralmente a jornada de trabalho.

Solange Bandeira Soares Palmeira, mãe-servidora, também fala da importância do Mãe Nutriz a partir da sua própria experiência:

É um programa que deveria ser adotado por todo o serviço público, e também pelo privado, porque garante às mães um tempo a mais de qualidade num período que é dos mais importantes no desenvolvimento das crianças, que são os primeiros mil dias. Eu trabalhei assessorando a Comissão da Primeira Infância do Senado e pude ouvir, de diferentes especialistas, a importância da presença da mãe na segurança, no desenvolvimento emocional e intelectual da criança. Mais do que a questão da amamentação, há um fortalecimento do vínculo de amor entre mãe e bebê e uma melhora na qualidade de vida de ambos. É um tempo a mais que faz toda a diferença no desenvolvimento da criança e na tranquilidade da mãe. E na perspectiva profissional da mãe, o programa proporciona um retorno gradual ao trabalho e, durante a jornada, um rendimento maior.

Também servidora do Senado e grande defensora do Mãe Nutriz, Márcia Andréa Rennó Silva Negreiros mostra como o programa contribuiu para a reorganização familiar após o nascimento de seu filho:

A mulher, quando se torna mãe, experimenta uma mudança de vida enorme. Tem que se adaptar para dar conta das demandas diárias numa jornada de apenas 24 horas. Nesse contexto, a redução da jornada de trabalho beneficia diretamente mãe, bebê e família, porque facilita a conciliação da rotina familiar com a rotina de trabalho; ajuda demais no equilíbrio emocional da mãe, dando-lhe mais tranquilidade e flexibilidade na administração do tempo; mostra para a mãe o valor profissional que ela tem como força de trabalho na organização,

no caso o Senado, pois a gente se sente valorizada e reconhecida pelo esforço de desempenhar uma dupla jornada: em casa, como mãe, e no trabalho, como profissional. As servidoras beneficiadas pelo programa Mãe Nutriz trabalham mais felizes e realizadas, o que tem reflexos positivos na amamentação, uma vez que o estresse materno interfere diretamente na qualidade dessa amamentação. São frequentes os relatos de mães que não conseguem amamentar por causas associadas ao estresse. As mães que podem e conseguem amamentar fortalecem o vínculo afetivo e contribuem para o fortalecimento do sistema imunológico e para a redução de alergias em seus bebês.

Se a adesão e a percepção das mães quanto às vantagens do programa já seriam suficientes para validar e garantir estabilidade ao Mãe Nutriz, a visão de gestores da Casa quanto aos ganhos institucionais, inclusive em termos de produtividade e saúde das colaboradoras, mostra que o Senado Federal vivenciou (e vivencia) uma mudança de cultura organizacional significativa e que tem assumido a sua parcela de responsabilidade na promoção de um ambiente de trabalho com maior igualdade de gênero.

A diretora-geral do Senado Federal, Ilana Trombka, exerceu papel relevante na criação do programa Mãe Nutriz e, como gestora, fala dos benefícios do programa numa perspectiva institucional:

O programa Mãe Nutriz é uma prova de que, quando a gente percebe que o servidor ou a servidora precisam de uma atenção em vários momentos da sua vida, e atenções distintas, esse servidor e essa servidora reconhecem isso e devolvem isso para a organização. A imensa maioria, senão a totalidade das mulheres inseridas no programa Mãe Nutriz, não perde a sua produtividade, apesar de trabalhar menos horas por causa do programa. Porque no tempo em que ela está disponível para o trabalho do Senado ela faz questão de ter uma alta produtividade, porque entende que ela está em uma parceria do Senado Federal com ela e dela com o Senado.

Ilana ainda salienta que o Mãe Nutriz tem objetivos muito maiores do que o auxílio à amamentação, porque nem todas as mães conseguem ama-

mentar ou prolongar essa amamentação. O programa tem o propósito muito importante de preservar a *convivência* entre mãe e criança, aspecto que se torna até mais relevante para as mães que não conseguem estabelecer o vínculo da amamentação. E indiretamente tem-se uma contribuição social, porque o programa auxilia na formação de seres humanos que poderão conviver melhor em sociedade por estarem mais próximos das mães e das famílias nos primeiros dois anos de vida.

Essa compreensão do Mãe Nutriz como uma iniciativa em que todos os atores são beneficiados (mães-bebês-instituições-sociedade) é crucial para a formulação de políticas públicas efetivas e capazes de promover transformações sociais fundamentais, a começar pela valorização da maternidade e pela redução da desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Mas o programa vai mais além, porque se coloca como parceiro das famílias ao permitir que as mães estejam mais presentes num período muito importante para a formação da personalidade e para a educação das crianças, o que, no futuro, retornará para a comunidade com a redução da violência (inclusive doméstica), da evasão escolar, do alcoolismo, do uso de drogas, da gravidez na adolescência etc.

Com a implementação desse tipo de política inclusiva, o Senado Federal coloca-se em destaque como uma instituição pública sustentável e alinhada às melhores práticas de gestão, avaliadas a partir de três pilares fundamentais: o social, o ambiental e a governança (*social, environmental, governance* – ESG). Desde 2005, quando o conceito foi introduzido no Relatório *Who Cares Wins: connecting financial markets to a changing world*,⁵¹ elaborado por uma iniciativa conjunta de instituições financeiras mundiais a convite da Organização das Nações Unidas (ONU), o ESG tornou-se um importante instrumento para o desenvolvimento de organizações públicas e privadas mais comprometidas com a transformação da realidade mediante a implementação de políticas e práticas alinhadas a esses pilares.

No âmbito social, as instituições buscam contribuir direta e indiretamente na proteção de direitos humanos, em projetos que tragam retorno

51 *United Nations Global Compact*. Disponível em: https://pt.scribd.com/fullscreen/16876740?access_key=key-16pe23pd759qalbnx2pv. Acesso em: 5 fev. 2022.

às comunidades locais e regionais, na criação de um ambiente de trabalho inclusivo e diverso, no incentivo e apoio a que mulheres ocupem posições de liderança, na adoção de iniciativas que priorizem a saúde e a segurança de colaboradoras e colaboradores e da comunidade etc.

O programa Mãe Nutriz do Senado Federal está bem alinhado com o pilar social do ESG por várias razões: privilegia o melhor interesse da criança ao assegurar dignidade e convivência familiar; proporciona um ambiente de trabalho mais inclusivo às mães-profissionais; apoia as mães-profissionais a manterem suas posições de chefia e direção; prioriza a saúde das colaboradoras mães; e contribui para a formação de cidadãos emocionalmente equilibrados, seguros e mais aptos a retribuírem à coletividade.

Também está alinhado com o pilar da governança, porque fomenta a institucionalização de propósitos e valores mais éticos em relação às mulheres, especialmente às mães, provocando uma mudança na cultura organizacional que resultará em maior produtividade e satisfação das colaboradoras e dos colaboradores, em fortalecimento da posição da instituição e em maior valor agregado aos produtos e serviços entregues à sociedade.

Os benefícios do programa Mãe Nutriz são muitos, e significativos, não apenas no âmbito do Senado Federal mas também como modelo de política pública a ser apresentada como alternativa às demais instituições públicas e privadas no Brasil e no mundo, para conciliarem, com ganhos recíprocos, a maternidade, a infância e o trabalho.

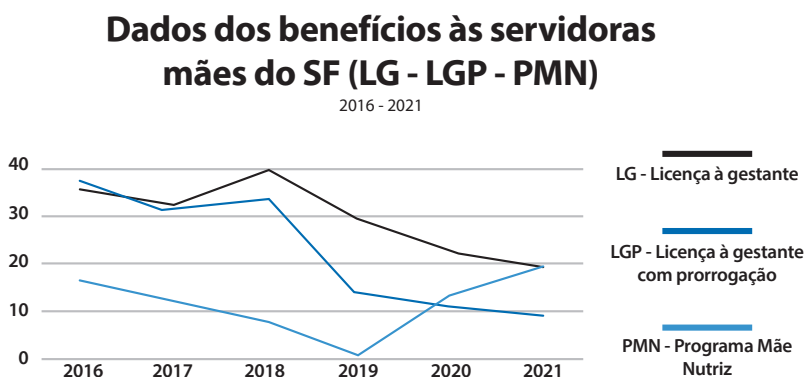
DADOS DO PROGRAMA MÃE NUTRIZ NO SENADO FEDERAL E SUA INTERFACE COM A PANDEMIA DA COVID-19

O programa Mãe Nutriz teve significativa adesão das mães-servidoras desde o seu início, contando com um total de 135 beneficiárias, num universo de 181 mães, entre os anos de 2016 a 2021. Contudo, há um aspecto interessante dos dados coletados em relação ao programa nos anos de 2019, 2020 e 2021, em que se observa uma redução na adesão das servidoras-mães, que merece análise apartada neste artigo, por decorrerem

possivelmente de uma interferência externa (no caso, uma doença pandêmica) nos resultados institucionais norteadores do benefício que vinham sendo produzidos até então.

O Gráfico B representa a evolução anual das servidoras que usufruíram de licença à gestante (LG) e, nos termos da legislação de regência, sucessivamente da licença prorrogada (LGP) e do programa Mãe Nutriz (PMN).

GRÁFICO B



Comparativamente, nos anos de 2016 e 2017, há praticamente uma equivalência entre as servidoras que entraram em licença à gestante e as que solicitaram adesão ao programa, a comprovar a importância da redução e da flexibilização da jornada de trabalho quando as mulheres acumulam também as jornadas materna e doméstica.

No ano de 2018, inicia-se uma diferenciação entre beneficiárias da licença à gestante e aderentes ao programa, com pequena redução deste grupo (em 15%, correspondendo a um total de 85% das servidoras que usufruíram da licença à gestante no ano de 2018).

Já no ano de 2019, observa-se uma redução de 53,33% na adesão (correspondendo a 46, 66% das servidoras que iniciaram a licença à gestante no ano de 2019). Nos anos de 2020 e 2021, a adesão ao programa Mãe Nutriz manteve-se nos percentuais respectivos de 47,82% e 42,10%, considerando as servidoras que iniciaram a licença à gestante nesses anos.

A diferenciação significativa entre servidoras que entraram em licença à gestante e que aderiram ao programa Mãe Nutriz nos anos de 2019, 2020 e 2021 pode estar associada à situação excepcional de pandemia da covid-19 e à inserção de praticamente todas e todos os servidores do Senado Federal no sistema de teletrabalho,⁵² a flexibilizar o cumprimento da jornada presencialmente na repartição.

A metodologia adotada na coleta dos dados que serviram de base para a elaboração dos Gráficos A e B considera como marco definidor do enquadramento da servidora beneficiária o ano em que se iniciou a licença à gestante (ano do nascimento do bebê). A prorrogação da licença à gestante (em até 60 dias) e a adesão ao programa Mãe Nutriz (até os 15 meses e depois até os 24 meses da criança) são benefícios que se sucedem no tempo e que são usufruídos ao longo de até dois anos subsequentes.

Nesse sentido, bebês que nasceram durante os anos de 2019, 2020 e 2021 usufruíram da licença à gestante, da prorrogação e do programa nos anos de 2019, 2020 e 2021, e em alguns casos continuam a usufruir ainda em 2022.

O estado de calamidade em saúde pública decorrente da pandemia da covid-19 no Brasil foi instituído por meio do Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020. No âmbito do Senado Federal, houve a suspensão das atividades presenciais e a introdução do Sistema de Deliberação Remota para as atividades legislativas e do teletrabalho para as atividades administrativas da Casa.

Muito embora o teletrabalho diferencie-se da redução da jornada de trabalho assegurada pelo programa Mãe Nutriz, um dos benefícios do pri-

52 Ver principalmente Ato da Comissão Diretora nº 7, de 2020, Atos do Presidente do Senado Federal nº 2, 3 e 4, de 2020, Ato do Primeiro-Secretário nº 1, de 2020, e Atos da Diretoria-Geral nº 4 e 5, de 2020.

meiro é a maior flexibilidade de horários no desempenho da atividade laboral pela introdução de mecanismos de controle de produtividade em substituição ao horário.

Nesse contexto, e sem adentrar nas inúmeras complexidades que a pandemia trouxe a mães e pais (mas especialmente às mães) com a educação das crianças à distância, é possível que o teletrabalho tenha assegurado um resultado prático similar, ou até mais benéfico para os fins de proteção da maternidade, que a redução da jornada de trabalho presencial, a justificar a diminuição da adesão ao programa Mãe Nutriz no período.

Entretanto, essas hipóteses precisam ser validadas com a análise da adesão ao programa Mãe Nutriz nos anos vindouros, considerando tanto o término da pandemia quanto o retorno às atividades presenciais no Senado Federal e as novas formas de cumprimento da jornada de trabalho – inclusive o próprio teletrabalho – para as atividades que se adequam à substituição do controle de horário pelo controle de produtividade.

A partir da análise de dados futuros, dissociados do contexto pandêmico, será possível avaliar se há (ou não) uma constante entre servidoras mães em teletrabalho e baixa adesão ao programa Mãe Nutriz, o que, num segundo momento, implicaria refletir sobre a possibilidade de inclusão, no âmbito do próprio programa, do teletrabalho como um dos benefícios, alternativamente à redução da jornada de trabalho presencial, a critério das beneficiárias e desde que compatível com as atribuições desempenhadas na unidade. Isso porque o controle por produtividade, em vez do controle por horário, pode significar ainda mais flexibilidade às servidoras mães na administração do tempo entre maternidade e trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E O QUE PROSPECTAR PARA O FUTURO

Refletir abertamente sobre a maternidade representa um ganho que ultrapassa o universo feminino. Promove compreensão e empatia no ambiente familiar, no trabalho e em outros círculos sociais. Compreender o

processo físico, psíquico e emocional por que passam mães e crianças juntas, durante muitos anos, construindo uma relação de amor, de confiança e de aprendizado mútuo, reforça a grandiosidade, a magnitude e a beleza que essa experiência pode representar na vida das mães, apesar das dificuldades, das angústias e dos desafios.

E cada mulher tem uma realidade única na gestação, no parto, no pós-parto e na construção dessa relação mãe-bebê. Não se pretende padronizar ou generalizar a experiência única de cada mãe, em relação a cada filha ou filho. O ponto comum é que administrar todos esses aspectos e sentimentos conflitantes, bem como as demais tarefas domésticas e o trabalho, pode exigir muito esforço das mães, e tão mais fácil será passar por essa experiência quanto maiores forem *o tempo* e *a rede de apoio* de que elas dispõem. Isso é central para a saúde mental das mães e suas crianças.

A sociedade, a família, o trabalho, entre outros, precisam entender e assegurar que as mães tenham *tempo* e *acolhimento* para viver a experiência da maternidade e para viver essa relação fusional com suas crianças de forma plena, sem julgamentos, cobranças e sem culpas. A intensidade desse momento contribuirá para a formação de mães conscientes e seguras e de crianças com inteligência emocional, capazes de ser protagonistas de sua própria história e de construir relacionamentos saudáveis.

O programa Mãe Nutriz do Senado Federal é uma feliz e importante iniciativa a ser seguida por outras instituições públicas e privadas efetivamente comprometidas com os direitos das crianças, com a qualidade de vida de suas colaboradoras e com a construção de uma sociedade com mais igualdade de gênero.

E muito ainda pode ser alcançado para auxiliar as mães a viverem de modo mais pleno e mais leve a experiência da maternidade e o retorno ao trabalho. Ampliar o programa para contemplar a opção de teletrabalho às servidoras mães até os 24 meses de vida das crianças pode trazer resultados importantes em termos de flexibilidade no desempenho do trabalho. Estender a política de redução da jornada às mães na iniciativa privada, sem prejuízo da remuneração e dos cargos de chefia e direção, também contribui na conciliação da maternidade e do emprego, já que as mães

celetistas apresentam elevado índice de desemprego no período entre o término da estabilidade e os 24 meses do nascimento das crianças.

Além de não haver uma relação necessária entre redução da jornada de trabalho e decréscimo de produtividade, como evidencia a experiência do Senado Federal, a manutenção da fonte de renda é aspecto nuclear da emancipação das mães e da promoção de igualdade de gênero, tornando-as menos suscetíveis à discriminação e à violência, especialmente a violência doméstica.

Outra questão importante é a ampliação do período de licença-paternidade e a extensão de programas de redução de jornada ou de teletrabalho aos pais, para que possam fortalecer a relação pai-bebê e reduzir a sobrecarga comumente imposta às mães com o trabalho doméstico e com os cuidados com a criança.

Países como Suécia, Japão, Coreia do Sul, Dinamarca, Canadá, Finlândia, Espanha e Noruega asseguram aos pais licenças que variam entre 68 e 15 semanas. Os períodos são total ou parcialmente remunerados e, em alguns casos, podem ser divididos entre mães e pais, assegurando-se um período mínimo para cada.⁵³ No Brasil, as empresas começam a despertar para os benefícios familiares e laborais de uma licença paternidade estendida (maior que 5 ou 20 dias, no caso das empresas cidadãs e instituições públicas). Além de formarmos uma geração de pais-bebês-profissionais mais realizados e conscientes, o mercado de trabalho também ganha com a retenção e a atração de talentos, com o aumento da produtividade, com a redução da desigualdade de gênero e com o aumento de mulheres em posições de liderança.⁵⁴

Há muitas possibilidades para se ampliar a proteção social, econômica e jurídica da relação maternidade-trabalho por meio da implementação de políticas públicas efetivas no Brasil. O programa Mãe Nutriz do Senado

53 MACAGNAN, Manuela. Como é a licença-paternidade no mundo e o que está mudando no Brasil. In: *Bebe Abril*. Fev., 2021. Disponível em: <https://bebe.abril.com.br/especiais/como-e-a-licenca-paternidade-no-mundo-e-o-que-esta-mudando-no-brasil/>. Acesso em: 6 jan. 2022.

54 PEREIRA, Vitoria. Licença-paternidade estendida ainda é rara e motivo de piadas. In: *Folha de São Paulo*. Nov. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2021/11/licenca-paternidade-estendida-ainda-e-rara-e-motivo-de-piadas.shtml>. Acesso em: 6 jan. 2022.

Federal é a prova de que, mediante a participação dos diversos atores interessados, e especialmente ao dar voz às mães beneficiárias, podem-se construir soluções inteligentes e com ganhos recíprocos.

O futuro da relação maternidade-trabalho é promissor. E produzirá sociedades mais igualitárias e mais felizes!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, Duda M; FERRAZ, Ricardo. Brasileiras se veem julgadas pelo modo como criam filhos, diz pesquisa. *Revista Veja*. Abril. Fev. 2022. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/brasil/brasileiras-se-veem-julgadas-pelo-modo-como-criam-filhos-diz-pesquisa/>. Acesso em: 15 fev. 2022.

BEARD, Alison. Ideal worker or perfect mom? In: *Harvard Business Review*. Jan.-Febr., 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/01/ideal-worker-or-perfect-mom>. Acesso em: 4 jan. 2022.

ELY, Robin J; THOMAZ, David A. Getting serious about diversity: enough already with the business case. In: *Harvard Business Review*. Nov.-Dez. 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/11/getting-serious-about-diversity-enough-already-with-the-business-case>. Acesso em: 15 dez. 2021.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. 2 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GROF, Stanislav. Nascer é o nosso primeiro grande desafio. *Revista Crescer*. 2015. Disponível em: <https://revistacrescer.globo.com/Gravidez/Parto/noticia/2015/07/nascer-e-o-nosso-primeiro-grande-desafio-diz-o-medico-stanislav-grof.html>. Acesso em: 5 jan. 2022.

GUIGINSKY, Janaína; WAJNAMN, Simone. A penalidade pela maternidade: participação e qualidade da inserção no mercado de trabalho das mulheres

com filhos. In: *Revista Brasileira de Estudos Populacionais*. n. 36. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0090>. Acesso em: 20 fev. 2022.

GUTMAN, Laura. *A maternidade e o encontro com a própria sombra*. 9ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2016.

MACAGNAN, Manuela. Como é a licença paternidade no mundo e o que está mudando no Brasil. In: *Bebe Abril*. Fev. 2021. Disponível em: <https://bebe.abril.com.br/especiais/como-e-a-licenca-paternidade-no-mundo-e-o-que-esta-mudando-no-brasil/>. Acesso em: 6 jan. 2022.

MACHADO, Cecília; NETO, Pinho. *The labor market consequences of maternity leave policies: evidence from Brazil*. Fundação Getúlio Vargas, 2016. Disponível em: <https://portal.fgv.br/think-tank/mulheres-perdem-trabalho-apos-terem-filhos>. Acesso em: 4 jan. 2022.

PEREIRA, Vitoria. Licença-paternidade estendida ainda é rara e motivo de piadas. In: *Folha de São Paulo*. Nov. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2021/11/licenca-paternidade-estendida-ainda-e-rara-e-motivo-de-piadas.shtml>. Acesso em: 6 jan. 2022.

Capítulo 6 – CAMPANHAS CONTRA O ASSÉDIO MORAL E SEXUAL

*Isabela do Rosário Lisboa Martins*⁵⁵

*Marina de Andrade Vahle*⁵⁶

Você tem que agir como se fosse possível transformar radicalmente o mundo. E você tem que fazer isso o tempo todo.

(Angela Davis)

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda o tratamento dispensado pelo Senado Federal às ocorrências de assédio moral e sexual, condutas que infelizmente acompanham a realidade laboral tanto no serviço público quanto na iniciativa privada.

Após a adesão, por parte do Senado Federal, ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Governo Federal, a Casa Legislativa adotou algumas ações para prevenção e tratamento dos casos de assédio, a começar por uma campanha de conscientização sobre o tema, iniciada ao final de 2018 e com duração de cerca de um ano. Concomitantemente, houve a publicação de normativo interno, o Ato do Primeiro-Secretário nº 8, de 2018 (APS nº

55 Isabela Lisboa é formada em Direito pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Pós-graduada em Investigação e em Direito Público e mestre em Constituição e Sociedade, teve trabalhos publicados na área e recentemente escreveu a obra *Paradigmas da Rotulação Penal*, que trata da lógica do discurso punitivo e da seletividade penal de públicos vulneráveis. Iniciou sua carreira como professora de Direito Penal na Universidade Federal de Juiz de Fora. Como policial legislativa no Senado Federal, atuou na área de investigações da Secretaria de Polícia do Senado. Atualmente desenvolve atividades de apoio técnico policial no Gabinete da Secretaria de Polícia do Senado Federal.

56 Marina Vahle é psicóloga mestre em Psicologia Clínica pela Universidade de São Paulo e pós-graduada (*lato sensu*) em Filosofia e Sociologia pela Universidade Cândido Mendes. Possui trabalhos publicados na área de teoria psicanalítica. É servidora efetiva do Senado Federal desde 2012, ocupando o cargo de psicóloga e atuando na área de saúde e qualidade de vida no trabalho. Atualmente se destaca em projetos institucionais que envolvem clima organizacional, inclusão da diversidade e prevenção de assédio no trabalho.

8/2018), que dispõe sobre o procedimento para instrução preliminar de casos de assédio moral ou sexual no ambiente de trabalho. Houve, também, a publicação de cartilha educativa sobre assédio moral e sexual no trabalho, entre outras ações para o público interno, como palestras e oficinas, conforme se verá adiante. Por fim, o Senado contou, a partir da publicação do APS nº 8/2018, com rigoroso acompanhamento estatístico dos casos, consolidado em relatórios anuais entregues à administração da Casa.

Assim, trataremos a seguir de cada uma dessas etapas listadas, mas não sem antes definirmos, brevemente, o que entendemos por assédio moral e assédio sexual.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

É importante expor o que entendemos por assédio moral e assédio sexual no contexto deste artigo. Conforme conceito adotado pela Cartilha *Assédio moral e sexual no trabalho* do Senado Federal, assédio moral consiste na “repetição deliberada de gestos, palavras (orais ou escritas) e/ou comportamentos que expõem o/a servidor/a, o/a empregado/a ou o/a estagiário/a, ou ainda, o grupo de servidores/as ou empregados/as a situações humilhantes e constrangedoras, capazes de lhes causar ofensa à personalidade, à dignidade ou à integridade psíquica ou física, com o objetivo de excluí-los/las das suas funções ou de deteriorar o ambiente de trabalho” (SENADO FEDERAL, 2018, p. 6). Para caracterizar o assédio moral, é necessário que a conduta seja intencional e repetida ao longo do tempo (habitualidade).

Nesse sentido, um ato isolado de violência psicológica no trabalho não constitui assédio moral, embora passível de punição conforme as normas legais vigentes.

O assédio moral é mais comum quando praticado de “cima para baixo” (vertical descendente), ou seja, de um superior hierárquico, como por exemplo, o(a) chefe, para o(a) subordinado(a). Mas também é possível ocorrer o

assédio vertical ascendente, ou seja, de subordinado(a) para o(a) superior, ou mesmo assédio horizontal, entre colegas sem relação hierárquica.

Embora ainda não haja legislação específica sobre o assédio moral no serviço público federal ou na iniciativa privada (apenas algumas leis estaduais e municipais para servidores e empregados públicos), materiais desenvolvidos no âmbito de outros órgãos da Administração assentam o que doutrinariamente entendemos por assédio moral, como se pôde ver acima, no Senado Federal. Outro exemplo é a definição apregoada pelo Conselho Nacional de Justiça (2021), que conceitua o assédio moral como o “processo contínuo e reiterado de condutas abusivas que, independentemente de intencionalidade, atentem contra a integridade, identidade e dignidade humana do trabalhador, por meio da degradação das relações socioprofissionais e do ambiente de trabalho, exigência de cumprimento de tarefas desnecessárias ou exorbitantes, discriminação, humilhação, constrangimento, isolamento, exclusão social, difamação ou abalo psicológico”. O mesmo órgão também define o chamado “Assédio Moral Organizacional” como o “processo contínuo de condutas abusivas amparado por estratégias organizacionais e/ou métodos gerenciais que visem a obter engajamento intensivo dos funcionários ou excluir aqueles que a instituição não deseja manter em seus quadros, por meio do desrespeito aos seus direitos fundamentais. Exemplos: pressão para o atingimento de metas, sobrecarga e ritmo excessivo de trabalho, segregação dos(as) funcionários(as)” (CNJ, 2021, p. 7).

Noutro giro, em parâmetro mundial, a Convenção nº 155, de 1981, da Organização Internacional do Trabalho (OIT) versa sobre a proteção da integridade física e mental dos trabalhadores. Mais recentemente, em 2020, aquela Organização editou a Convenção (C190) sobre violência e assédio no mundo do trabalho.

A esse respeito, é importante pontuar que a Convenção sobre Violência e Assédio nº 190 da OIT é o primeiro tratado internacional sobre violência e assédio no mundo do trabalho, fornecendo a primeira definição internacional desses construtos. A convenção entrou em vigor em 25 de junho de 2021 – dois anos depois de ter sido adotada pela Conferência Internacional

do Trabalho (CIT) da OIT. Até o momento, seis países ratificaram a Convenção nº 190: Argentina, Equador, Fiji, Namíbia, Somália e Uruguai. Os países que ratificaram estão legalmente vinculados às disposições da convenção um ano após a ratificação.

A convenção define a violência e o assédio como “um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis” que “visem, causem, ou sejam susceptíveis de causar dano físico, psicológico, sexual ou econômico” (OIT, 2019, p. 2). Essa definição abrange, entre outros, o abuso físico, o abuso verbal, o *bullying* e o *mobbing*,⁵⁷ o assédio sexual, as ameaças e a perseguição. Associada à sua recomendação complementar (de nº 206), estabelece um quadro comum de ações para prevenir e combater a violência e o assédio no mundo do trabalho.

Assim, pelo exposto, é possível concluir que, embora não haja conceitualização nacional em legislação federal a respeito do que seja assédio moral, a doutrina demonstra de forma pormenorizada os requisitos do comportamento moralmente assediador, o que traz luz ao tratamento jurídico do tema e reforça a importância de falarmos a respeito.

Nesse sentido, aquele(a) que assedia moralmente pode incorrer em infração disciplinar e ser responsabilizado(a) na esfera administrativa (no Senado, embasado pelo procedimento regulado pelo APS nº 8, de 2018); na esfera trabalhista (o art. 483, *a, b, c, d, e, g*, da CLT traz hipóteses de extinção do contrato de trabalho de forma indireta, hipóteses que podem ser aplicadas àquele que sofre humilhação moral); na civil (o art. 5º, V e X, da Constituição assegura a proteção à intimidade, à vida privada, à honra, à imagem e ao patrimônio moral e material, inclusive com a possibilidade de ressarcimento do dano moral, por exemplo); e penal, pois há condutas latentemente presentes no assédio moral que podem ser tipificadas como crimes (ameaça, constrangimento ilegal e crimes contra a honra, por exemplo).

57 *Mobbing* é o processo no qual o indivíduo é selecionado como alvo, marcado para ser excluído, agredido e perseguido, sem cessar, por um indivíduo ou grupo no ambiente de trabalho. A tônica do *mobbing* são as relações simétricas (entre colegas), enquanto o *bullying* ocorreria nas relações hierarquizadas (SANTOS, 2019).

Ao contrário do assédio moral, o assédio sexual possui legislação específica. O Código Penal, no seu art. 216-A, define o assédio sexual como o ato de “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”. O assédio sexual no ambiente de trabalho é percebido notoriamente por sua natureza de cunho sexual, característica que é ressaltada no processo de identificação do crime.

É importante atentar que, para que se caracterize assédio sexual, deve estar presente o constrangimento, revelado pelo atentado à dignidade sexual e pela conduta íntima de não consentimento por parte da pessoa assediada. E mais: para que sejam caracterizados o assédio sexual bem como o assédio moral, não é necessário que haja confronto ou abordagem direta e verbal entre o assediador e assediado – as duas condutas ficam consolidadas também por meio de gestos, palavras levadas por um terceiro, cartas, e-mail etc.

Entretanto, para que haja a constatação do assédio sexual, basta que a conduta ocorra uma única vez, enquanto o assédio moral é caracterizado por condutas repetitivas e reiteradas por um lapso temporal prolongado. A diferença essencial entre as duas modalidades reside na esfera de interesses tutelados, uma vez que o assédio sexual atenta contra a liberdade sexual do indivíduo, enquanto o assédio moral fere a dignidade psíquica do ser humano.

Destaque-se que o gênero da vítima também não é determinante para a caracterização do assédio sexual como crime. A esse respeito, a “tipificação específica é de 2001, quando se introduziu o artigo 216-A no Código Penal, e a prática é punível independentemente do gênero”, explica a presidente do Tribunal Superior do Trabalho, ministra Maria Cristina Peduzzi (TST, 2019). No entanto, estatisticamente, a prática se dá preponderantemente em relação às mulheres.

Vemos que, para a configuração do dispositivo penal que versa sobre o assédio sexual, a condição hierárquica é imprescindível. Contudo, entendemos que, no mundo fenomênico, é possível haver assédio sexual horizontal

(sem distinção hierárquica). Tal forma de violência sexual, embora escape à tipificação do crime “assédio sexual”, pode configurar outro crime: o de importunação sexual, definido como o ato de “Praticar contra alguém e sem a sua anuência ato libidinoso com o objetivo de satisfazer a própria lascívia ou a de terceiro”. Tal conduta criminosa foi incluída no Código Penal em 2018 por intermédio da Lei nº 13.718/18.

Importante acrescentar que, embora no Direito Penal a relação hierárquica faça parte da caracterização do crime de assédio sexual, em caso de vínculo trabalhista, a Justiça do Trabalho pode reconhecer o dano e o direito à reparação, ainda que a vítima não seja subordinada ao assediador. São os casos de assédio horizontal, entre colegas de trabalho. A responsabilidade pela reparação é da empresa (art. 932, inciso III, do Código Civil), e o empregador poderá ajuizar ação de regresso (ressarcimento) contra o agente assediador.

Vale ressaltar que a punição prevista para o crime de assédio sexual pode chegar a dois anos de detenção, *quantum* também atribuído à conduta de importunação sexual definida pelo art. 215-A do Código Penal. Ainda, de acordo com a CLT, pode ensejar demissão por justa causa e direito à reparação do dano. Já na esfera administrativa, no serviço público, a conduta pode gerar abertura de procedimento administrativo, em observância ao procedimento e rol de punições previstas pela Lei nº 8.112/1990.

3. CAMPANHA DE COMBATE AO ASSÉDIO – 2019

As práticas de combate ao assédio moral e sexual no Senado Federal obedeceram, no ano de 2019, a três fases distintas:

Na primeira fase, foram produzidas cartilhas de assédio moral e sexual disponibilizadas tanto na forma impressa (em totens espalhados pelo Senado) como na Biblioteca Digital do Senado Federal. Paralelamente, a Campanha foi divulgada nos gabinetes parlamentares, com a distribuição da versão física da cartilha. Acompanhou a campanha a divulgação por cartazes e calendários, os últimos distribuídos às secretarias da Casa:



Complementando a Fase 1, foi realizada uma mostra de 20 publicações reunidas em vitrine na Biblioteca na temática do Assédio Moral e Sexual, e QR Code com acesso a mais de 600 documentos sobre o tema.

Por último, foi realizada a exposição da campanha contra o assédio a 21 representantes de empresas terceirizadas prestadoras de serviços no Senado Federal.

Na Fase 2, foi projetada a campanha “Senado, ambiente livre de qualquer tipo de assédio”. Foram expostos, no âmbito da Casa, totens de madeira (em tamanho real das pessoas representadas) e displays adesivos para monitor com motivos e layouts da campanha:

O ASSÉDIO NÃO TEM VEZ NO SENADO

Informações:
Qualidade de Vida - ramais 4269/1346
Polícia Legislativa - ramal 4404

SENADO FEDERAL

O ASSÉDIO NÃO TEM VEZ NO SENADO

Informações:
Qualidade de Vida - ramais 4269/1346
Polícia Legislativa - ramal 4404

SENADO FEDERAL

O ASSÉDIO NÃO TEM VEZ NO SENADO

Informações:
Qualidade de Vida - ramais 4269/1346
Polícia Legislativa - ramal 4404

SENADO FEDERAL

O ASSÉDIO NÃO TEM VEZ NO SENADO

Informações:
Qualidade de Vida - ramais 4269/1346
Polícia Legislativa - ramal 4404


SENADO FEDERAL

Na Fase 3, houve a complementação da Fase 2 com a abordagem por meio de recursos audiovisuais: foram produzidos vídeos cuja interlocução partiu de servidores dos mais diversos setores do Senado Federal, além de


alguns senadores. A abordagem e o conteúdo permaneceram em torno do combate ao assédio moral e sexual, mas o ponto interessante foi exatamente o repertório e o referencial de diversidade de cada participante:

Vídeos sobre o assédio


Policial Legislativo Sérgio Azevedo de Sousa – Campanha “O Assédio Não Tem Vez no Senado”
04.12.19 / 16:05




Psicóloga Lúcia Pinheiro – Campanha “O Assédio Não Tem Vez no Senado”
03.12.19 / 12:59




Isana Trombica – Campanha “O Assédio Não Tem Vez no Senado”
03.12.19 / 12:10




Senador Paulo Paim – Campanha “O Assédio Não Tem Vez no Senado”
27.11.19 / 14:42




Senadora Zenaide Maia – Campanha “O Assédio Não Tem Vez no Senado”
25.11.19 / 15:00



Senador Sérgio Petecão – Campanha “O Assédio Não Tem Vez no Senado”
22.11.19 / 15:11



Senadora Rose de Freitas – Campanha “O Assédio Não Tem Vez no Senado”



4. NORMATIVO INTERNO SOBRE O TRATAMENTO DOS CASOS DE ASSÉDIO – APS Nº 8/2018

O Ato do Primeiro Secretário nº 8, de 2018 (APS nº 8/2018), entrou em vigor em 27 de dezembro de 2018, abordando o fluxo institucional para tratamento dos casos de assédio moral e sexual no ambiente de trabalho.

Uma das novidades trazidas por esse ato é a diferenciação entre *comunicação* e *denúncia*, dispositivos que envolvem distintos atores e procedimentos internos. A *comunicação* de suposto caso de assédio moral ou sexual pode ser feita por qualquer pessoa que tenha sofrido ou tomado conhecimento de possível ocorrência de assédio no trabalho. Tal comunicação é feita à equipe psicossocial do Serviço de Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida no Trabalho (SESOQVT), resguardado o sigilo e o anonimato do comunicante. Trata-se, pois, de um atendimento caracterizado pelo acolhimento especializado do(a) colaborador(a) e pela orientação sobre o procedimento de denúncia formal oferecido pelo Senado, cuja decisão depende tão somente do(a) comunicante. O(a) comunicante pode ser acompanhado(a) por um profissional dessa equipe de saúde por período indeterminado, visando à restauração ou manutenção da sua saúde ocupacional.

Já a *denúncia* consiste no registro de ocorrência de fato considerado assédio moral ou sexual, realizado na Secretaria de Polícia do Senado Federal (SPOL), por qualquer pessoa que tome conhecimento direto ou indireto do fato. Esse registro levará a um procedimento apuratório preliminar feito pela equipe de policiais legislativos e, caso haja tipificação penal, à abertura de inquérito policial ou termo circunstanciado e posterior encaminhamento à autoridade competente. Paralelamente, havendo ou não tipificação penal, a SPOL encaminha à Diretoria-Geral do Senado uma cópia da denúncia para que seja autuado processo administrativo.

Ademais, o APS nº 8/2018 prevê a adoção, por parte da Diretoria-Geral, de medidas acautelatórias em relação à pessoa ofendida durante o andamento do processo administrativo, tais como alteração de lotação e de jornada de trabalho, manutenção do cargo ou função comissionada e encaminhamento para sessões de mediação de conflitos com profissionais do SESOQVT.

Por fim, o ato normativo prevê a confecção de relatórios anuais com as estatísticas dos casos de suposto assédio moral ou sexual, consolidados pelo SESOQVT em parceria com a SPOL e a Diretoria-Geral. Igualmente prevê a adoção de ações permanentes de prevenção à prática de assédio no trabalho.

5. ESTATÍSTICAS DOS CASOS

O APS nº 8/2018 prevê, no art. 13, que “o SESOQVT elaborará relatórios anuais com as estatísticas de comunicação e denúncia de assédio moral ou sexual no Senado Federal, respeitado o sigilo dos envolvidos, e proporá ações de prevenção visando garantir um meio ambiente de trabalho livre de violência”. Assim, a partir de 2019, aquele serviço passou a computar os dados estatísticos dos casos de suposto assédio moral e sexual, totalizando, até o momento, dois relatórios com dados referentes ao ano anterior.

Tendo isso em vista, percebemos no ano de 2019 uma nítida prevalência de comunicações de assédio (Tabela 1), em detrimento das denúncias formalizadas, o que é compreensível, pois há uma tendência à inibição na formalização de queixas desse tipo, sobretudo pelo temor de retaliações e pela falta de familiaridade com o fluxo das denúncias (afinal, tratava-se de um dispositivo novo na Casa). Já em 2020, os números caíram vertiginosamente, e a quantidade de comunicações e denúncias ficaram equilibradas. O advento da pandemia e do trabalho em *home office* ou escalas certamente contribuíram para esse cenário, por gerar distanciamento físico entre os colaboradores, distanciamento dos canais de comunicação e denúncia e, talvez, a baixa disponibilidade subjetiva (devido ao estresse da pandemia) para dar seguimento a tais empreitadas.

Tabela 1. Quantidade e percentual de comunicações e denúncias de assédio, por ano:

Comunicação / Denúncia	Qtde 2019	% 2019	Qtde 2020	% 2020
Casos não denunciados (comunicação de assédio)	43	67%	7	50%
Casos denunciados (registros de ocorrências)	21	33%	7	50%
Total	64	100%	14	100%

Observamos, em ambos os anos computados, a acentuada primazia de casos de suposto assédio moral, em detrimento do assédio sexual, conforme Tabela 2, abaixo, o que é esperado, visto que as condutas que podem vir a caracterizar o assédio moral são mais abrangentes que as de assédio sexual.

Tabela 2. Percentual de casos, de acordo com sua tipologia:

Tipo	2019	2020
Assédio moral	84%	79%
Assédio sexual	16%	21%
Total	100%	100%

Além disso, é uma variável comum nos anos pesquisados o fato de as mulheres serem os maiores alvos de suposto assédio moral ou sexual, o que também não surpreende, pois há ampla literatura a esse respeito.

Tabela 3. Percentual de ofendidos(as) por ano, de acordo com o sexo:

Sexo	2019	2020
Homens	17%	21%
Mulheres	77%	57%
Equipe (ambos os sexos) ⁵⁸	6%	21%
Total	100%	100%

58 Aqui estamos nos referindo a casos em que não se trata de uma única pessoa ofendida, mas um grupo de pessoas que se sente ofendida por ações de um mesmo ofensor. A equipe pode ser composta por pessoas de qualquer sexo, qualquer vínculo funcional, qualquer cor/rça

Os resultados por cor/raça também merecem destaque (Tabela 4): as pessoas brancas e pardas trouxeram mais queixas de suposto assédio que as pessoas das demais cores e raças. Porém, ao contrário dos dados por sexo, os dados por cor/raça, em termos absolutos, não coincidem com os dados relativos. Em outras palavras, há mais pessoas brancas e pardas trabalhando no Senado, então é natural que o número de ofendidos(as) dessas cores/raças seja maior. Levando em consideração esse dado (a composição da força de trabalho da Casa), as pessoas amarelas foram as mais assediadas (são tão poucas pessoas que se autodenominam amarelas que um único caso reportado se torna estatisticamente relevante).

Tabela 4. Percentual de ofendidos(as) por ano, de acordo com a cor/raça:

Cor/Raça	2019	2020
Branca	41%	43%
Parda	34%	29%
Preta	6%	0%
Amarela	5%	7%
Indígena	0%	0%
Equipe (cor/raça diversas)	8%	21%
Não informada	6%	0%
Total	100%	100%

O SESOQVT fez uma estatística à parte de como os casos chegaram até esse serviço – Tabela 5. Observa-se que, nos dois anos estudados, a maior parte dos casos chegou por iniciativa própria das pessoas afetadas (sobretudo os[as] ofendidos[as]), havendo também encaminhamentos por parte de setores parceiros, como o Serviço de Gestão de Estágios (SGEST), e de gestores. Esses dados nos revelam, a princípio, qual público tem sido mais atingido pelas ações educativas da campanha de assédio, a ponto de conhecerem o fluxo de comunicação desse tipo de prática.

Tabela 5. Percentual de comunicações de assédio, de acordo com a procedência dos casos:

Procedência	2019	2020
Iniciativa própria	53%	64%
SGEST	16%	7%
Gestor(a)	14%	7%
Encaminhamento interno	11%	-
SPOL	5%	-
Outros (testemunhas, por exemplo)	2%	21%
Total	100%	100%

Quanto ao desfecho dos casos de assédio, verificamos que há uma diferença importante entre os casos que são denunciados formalmente e os que são apenas comunicados ao SESOQVT (sem denúncia formal). Entre os primeiros, os desfechos mais comuns foram a demissão do ofensor por parte da empresa em 2019 (no caso de o ofensor ser um colaborador terceirizado) e o arquivamento da denúncia, em 2020 (Tabela 6). Tal arquivamento ocorre quando a SPOL entende que não há tipificação penal e a Diretoria-Geral, na sua instrução preliminar, também verifica que a denúncia prescinde de elementos que ensejem a abertura de uma sindicância e processo disciplinar.

Tabela 6. Tipos e frequência de desfechos dos possíveis casos de assédio moral e sexual *denunciados* (formalmente)

Desfecho	2019	2020
Demissão do(a) ofensor(a) (por parte da empresa)	24%	14%
Ocorrência em curso	17%	14%
Denúncia arquivada	14%	57%
Mudança de lotação (ofendido[a])	7%	-
Ação gerencial	7%	-
Substituição do(a) gestor(a) da unidade em que ocorreu o suposto assédio	7%	-
Encaminhamento do caso à Justiça	7%	14%

Desfecho	2019	2020
Feedback do SESOQVT ao suposto ofensor ou ofensora	3%	-
Projeto de ação educativa no ambiente de trabalho	3%	-
Mediação de conflitos	3%	-
Ofendido(a) pediu desligamento do Senado	3%	-
Sindicância	3%	-
Total	100%	100%

Por outro lado, quando os casos são comunicados à equipe psicossocial do SESOQVT, mas não são denunciados à Polícia do Senado (Tabela 7), observamos que a mudança de lotação da pessoa ofendida é, infelizmente, o desfecho mais comum, em ambos os anos pesquisados. Isso ocorre devido à sua falta de empoderamento para formalizar a denúncia ou para acatar outros tipos de solução em que também seria necessário algum grau de protagonismo – como levar o caso à chefia, ou permitir intervenções do SESOQVT (por exemplo, mediação de conflitos, quando cabível). O medo da perda do anonimato torna a mudança de lotação uma forma mais fácil e rápida de escapar daquele tipo de agressão ou conflito, sem precisar lidar com o fantasma da retaliação.

Tabela 7. Tipos e frequência de desfechos dos possíveis casos de assédio moral e sexual *comunicados* (sem denúncia)

Desfecho	2019	2020
Mudança de lotação (ofendido[a])	20%	33%
Ofendido(a) se empoderou para buscar soluções no ambiente de trabalho	18%	8%
Ação gerencial	18%	-
Feedback do SESOQVT ao suposto ofensor ou ofensora	11%	-
Comunicante não aceitou propostas de solução sugeridas	10%	8%
Ofendido(a) desligou-se do Senado por motivos diversos ao possível assédio	5%	-
Mudança de lotação (ofensor[a])	5%	8%
Projeto de ação educativa no ambiente de trabalho	3%	-
Ofendido(a) desistiu do acompanhamento pelo SESOQVT	3%	-

Desfecho	2019	2020
Suposto(a) ofensor(a) perdeu a FC	3%	8%
Mediação de conflitos	2%	8%
Ofendido(a) pediu desligamento do Senado	2%	16%
Ofendido(a) perdeu a chefia	-	8%
Total	100%	100%

Claro que a apreciação de sucesso ou não nos desfechos é subjetiva, porque o que pode sugerir uma positividade no resultado não significa que o(a) ofendido(a) se sinta restituído(a) do dano que supostamente sofreu e vice-versa. A parte ofendida que consegue mudar sua lotação, por exemplo, poderá se sentir protegida e plenamente atendida em suas necessidades, ainda que a instituição perceba como falha em sua atuação. Adotamos como princípio que, comprovado o assédio, a pessoa ofendida deverá ter sua condição presente o mais preservada possível (manutenção da lotação, por exemplo), sendo o(a) ofensor(a) quem deverá ser afastado da vítima e sofrer o ônus de alterações.

6. CONCLUSÕES

Conforme explicitado anteriormente, a partir da adesão, por parte do Senado Federal, ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Governo Federal, observou-se que as ações para prevenção e tratamento dos casos de assédio e a publicação de normativo interno, o Ato do Primeiro-Secretário nº 8, de 2018, impactaram sobremaneira a compreensão acerca do tema. Nessa esteira, cremos que tais ações tenham, em outra ponta, sensibilizado o comportamento do público interno diante de casos concretos que em tese configurem os dois tipos de assédio aqui analisados.

Desse modo, partindo da observação de que mais da metade dos casos de 2019 e de 2020 chegaram por iniciativa própria das pessoas afetadas (na grande maioria, dos próprios ofendidos ou ofendidas), de acordo com a Tabela 5, isso nos levanta a hipótese de que a campanha institucional

de combate ao assédio moral e sexual foi eficaz ao instruir – por meio de cartilhas, vídeos, matérias na intranet, totens e palestras – às pessoas que se sentissem vítimas de algum tipo de assédio que procurassem os canais disponíveis para acolhimento, orientações e providências.

No entanto, compreendemos que há muito a ser feito em torno da manutenção das abordagens preventivas que foquem na explanação da temática do assédio moral e do assédio sexual. Acreditamos que os eixos de reforço explicativo e periódico dessa problemática sejam as ações de sensibilização, que acabam por estimular a procura pelos canais de acolhimento e denúncia de assédio (SESOQVT e SPOL). Em outras palavras, cremos que o esclarecimento seja a principal ferramenta oferecida aos servidores(as) e colaboradores(as), de forma a contribuir para a melhor tomada de decisões individuais e para o reforço de que o órgão oferece canais oficiais e eficazes para o processamento das situações de assédio. Nesse sentido, estão em planejamento no Plano de Equidade de Gênero e Raça a capacitação de gestores na temática do assédio e a elaboração de uma cartilha exclusiva para esse público.

Indo mais além, acreditamos que uma abordagem preventiva do assédio que foque na construção de relações de trabalho marcadas pela cooperação, confiança e acolhimento da diferença possa contribuir para que a polarização entre ofendido e ofensor dê lugar tão somente a conflitos salutarres de trabalho.

Entendemos, igualmente, que a transparência dos dados estatísticos consolidados sobre comunicação e denúncia de assédio na Casa (por meio de matéria na intranet, por exemplo), resguardado o sigilo e anonimato, possa dar mais segurança ao corpo funcional acerca da efetividade do fluxo institucional para tratamento dos casos de assédio.

Aspiramos, por fim, que as ações adotadas no âmbito do Senado Federal tornem-se o leme da construção positiva de um futuro por meio do qual as relações dentro e fora do ambiente laboral sejam marcadas pelo esclarecimento, cooperação e principalmente pelo acolhimento da diferença.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETO, Marco Aurélio Aguiar. *Assédio moral no trabalho: responsabilidade do empregador: perguntas e respostas*. 2. ed. São Paulo: LTr, 2009.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 21 dez. 2021.

____. Decreto-lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal. *Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF*, 31 dez. 1940.

____. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. *Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF*, 9 ago. 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.html. Acesso em: 20 dez. 2021.

____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF*, 12 dez. 1990.

DIAS, M. B. Lei Maria da Penha na Justiça. In: *Lei Maria da Penha na Justiça*. [S. l.]: Juspodivm, 2021.

FELKER, R. D. H. *O dano moral, o assédio moral e o assédio sexual nas relações do trabalho*. São Paulo: LTr, 2007.

CNJ. *Assédio Moral, Sexual e Discriminação: Política de Prevenção e Enfrentamento no Âmbito do Poder Judiciário*. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/cartilha-assediomoral-aprovada.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2021.

OIT. C155 – Segurança e Saúde dos Trabalhadores. Genebra, 11 ago. 1983. Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_236163/lang-pt/index.htm. Acesso em: 16 dez. 2021.

____. C190 – Convenção sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho. Genebra, 21 jun. 2019. Disponível em:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/genericdocument/wcms_729459.pdf. Acesso em: 16 dez. 2021.

____. R206 – Recomendação sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho. Genebra, 21 jun. 2019. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/genericdocument/wcms_729461.pdf. Acesso em: 16 dez. 2021.

SANTOS, Ramonny. *Assédio moral no ambiente de trabalho: uma visão panorâmica do direito internacional à luz do princípio da dignidade da pessoa humana*. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Direito) – Universidade Tiradentes, Aracaju, 2019. Disponível em: <https://openrit.grupotiradentes.com/xmlui/bitstream/handle/set/4219/ASS%C3%89DIO%20MORAL%20NO%20AMBIENTE%20DE%20TRABALHO.pdf?sequence=1>. Acesso em: 16 dez. 2021.

SENADO FEDERAL. Ato do 1º Secretário nº 8, de 2018. Dispõe sobre o procedimento para instrução preliminar de casos de assédio moral ou sexual no meio ambiente de trabalho do Senado Federal. *Boletim Administrativo do Senado Federal*, nº 6664, seção nº 2, de 27 de dezembro de 2018, p. 1. Disponível em: <https://adm.senado.leg.br/normas/ui/pub/normaConsultada?1>. Acesso em: 18 dez. 2021.

____. *Assédio moral e sexual no trabalho*. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equi>

dade/pages/comite_/pdfs/cartilha-assedio-moral-e-sexual-no-trabalho.
Acesso em: 21 dez. 2021.

TST. *Assédio sexual: o que é, quais são os seus direitos e como prevenir?*
[S. l.], 2019. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/assedio-sexual>. Acesso
em: 16 dez. 2021.

Capítulo 7 – COLEÇÃO *ESCRITORAS DO BRASIL*: UMA NOVA CONSPIRAÇÃO DAS SAIAS...

Mônica Almeida Rizzo Soares⁵⁹

Maria Helena de Almeida Freitas⁶⁰

A censura e a repressão trabalham juntas para destruir o arquivo, antes mesmo de tê-lo produzido, já havia dito Derrida. Pulsões de morte jogam o arquivo na amnésia, na aniquilação da memória, na erradicação da verdade. Não foram poucos os poemas de Auta de Souza que seus irmãos alteraram, antes de enviá-los para a publicação. Também não foram poucas as obras de escritoras queimadas e destruídas por filhos e maridos ciumentos de seus talentos.

(Constância de Lima Duarte)⁶¹

A coleção *Escritoras do Brasil*, projeto iniciado em 2018 pela Biblioteca do Senado Federal e aprovado pelo Conselho Editorial da Casa, constitui-se de 30 obras literárias ou jornalísticas de escritoras brasileiras em domínio público, oriundas de todas as regiões do país. Tem por objetivo promover o conhecimento, a divulgação e a leitura de esquecida parte da produção cultural brasileira, resgatando, assim, elementos significativos de nossa tradição. O projeto compreende a concepção e o desenvolvimento do modelo de produção do início ao fim, desde o projeto editorial e gráfico, a seleção e recebimento de edições originais e a preparação dos textos, culminando na impressão das obras e posteriores lançamento, distribuição e divulgação.

59 Bacharel em Biblioteconomia e Documentação pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UniRio) e mestre em Memória Social pela mesma instituição. Dirigiu a Biblioteca do Senado Federal de 2017 a 2019, onde, atualmente, é chefe do Serviço de Pesquisa e Recuperação de Informações Bibliográficas. Foi servidora da Fundação Biblioteca Nacional (BN - Rio de Janeiro) de 1983 a 2014. Nessa instituição exerceu a função de diretora do Centro de Referência e Difusão, sendo, nesse período, representante da Fundação em diversos organismos internacionais nos campos da ciência da informação e da preservação do patrimônio cultural .

60 Bibliotecária da Biblioteca do Senado Federal desde 2009. Formou-se pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas/SP (PUCCamp). Possui mestrado em Biblioteconomia e Ciência da Informação (PUCCamp) e em História da Ciência (PUC-SP), além de uma segunda graduação em Filosofia (UnB). Contato: escritorasdobrasil@senado.leg.br.

61 DUARTE, 2009, p. 15.

HISTÓRICO DO PROJETO

O projeto coleção *Escritoras do Brasil* foi concebido em 2018 a partir de outro projeto da Biblioteca do Senado, a *Roda de Leitura*. A ideia da *Roda de Leitura* surgiu a partir de um desafio em utilizar resenhas oferecidas por um colega integrante da Consultoria legislativa. Dessa forma, em 2017, foram iniciados debates mensais na biblioteca que visavam à leitura e à discussão de obras ou escritores presentes no acervo, de modo a ampliar a interação entre o público, o acervo, a equipe e o espaço, como preconizado na obra *Guidelines for legislative libraries* (ANDERSON et al., 2022, p. 37-38), que sugere o uso do espaço para atividades recreativas e também para mostras e exposições que apresentem assuntos do interesse do Parlamento.

No segundo ano da iniciativa (2018), alguns temas se destacaram, como a escravidão, o abolicionismo e a literatura de autoria feminina. Consultoras do Senado Federal, procuradas para mediar a atividade, especificamente Tatiana Feitosa de Brito e Maria da Conceição Lima Alves, propuseram que fossem realizadas rodas para debater o trabalho de autoras do século XIX, desconhecidas do público em geral. Dada a dificuldade de localização dessas obras atualizadas ortograficamente nas bibliotecas, nasceu a ideia de propor à Secretaria de Editoração e Publicações (Segraf) a reedição desses títulos. A ideia se expandiu da edição de algumas obras para a edição de uma coleção.

Para auxiliar o desenvolvimento do projeto, as consultoras citadas indicaram a consultora aposentada Cleide de Oliveira Lemos. O grupo todo concebeu um pré-projeto, que foi apresentado ao chefe de gabinete da Segraf, Ricardo Abril Marinho, que, além de apoiar a ideia, orientou a elaboração do projeto final.

O documento finalizado foi levado à diretora-geral, Sra. Ilana Trombka, grande impulsionadora da ideia, que o encaminhou para análise e aprovação do Conselho Editorial do Senado Federal. É preciso salientar que o projeto foi absolutamente bem recebido e apoiado por todas as instâncias da Casa.

UMA COLEÇÃO SÓ DE ESCRITORAS

O projeto coleção *Escritoras do Brasil* nasceu a partir da percepção da inexistência editorial da maioria dos textos escritos por mulheres brasileiras no século XIX. Mas, além da falta de novas edições, chamou a atenção do grupo a inexistência dessas escritoras nas antologias, nas obras de história da literatura brasileira e, conseqüentemente, nas escolas e nos exames de admissão para universidades.

As autoras brasileiras do século XIX, e foram muitas, praticamente não são reeditadas, estudadas ou recordadas. Foram sumariamente esquecidas e riscadas do mapa cultural brasileiro, embora tenham publicado importantes obras, não somente literárias, e tenham sido festejadas nos meios literários e jornalísticos brasileiros e, por vezes, europeus. Entretanto, o espaço da escrita feminina, ao contrário de se expandir no século XX, foi se estreitando, a ponto de a população brasileira desconhecer, quase por completo, os nomes e as obras das mulheres que participaram da formação da cultura nacional. Ignoradas pela história cultural, pelos estudos literários, pelos críticos e pelas editoras, percebe-se que tais escritoras sofreram um impressionante silenciamento.

Pode-se compreender o silenciamento da mulher no século XIX. Nessa época, a vida da mulher era circunscrita ao lar e à Igreja. A educação da mulher foi um direito arduamente alcançado no decorrer daquele século, e de forma bastante parcial. Nas ciências e nas artes, quando a mulher conseguia atuar e desenvolver-se, vivia enormes percalços, dificuldades e quase nenhuma oportunidade, além de não ter direitos sociais e políticos assegurados.

No campo literário, a situação não foi diferente, como esclarece Zahidé Muzart, professora de literatura e criadora da Editora Mulheres:

Nessa época, como se sabe, a mulher era tolerada, não realmente respeitada como escritora. A crítica, quando se debruçava sobre os livros de mulheres, o fazia “com luvas de pelica”, “com a cortesia devida a uma senhora”, não estudando o livro como literatura, mas vendo atrás dele o fantasma de uma mulher. (MUZART, 1990, p. 65)

Da metade do século XIX em diante muitas escolas começam a abrir suas portas às meninas. Aparecem revistas voltadas ao público feminino. Escritoras começam a publicar suas obras. Nessas revistas e livros, mulheres exigem mais oportunidades à educação feminina e mais postos de trabalho. Falam do direito ao divórcio e também trazem ideias abolicionistas e sufragistas.

O Brasil do século XX, no entanto, dá continuidade ao cerceamento dos direitos femininos e ao silenciamento de sua produtividade em áreas variadas. As mudanças vão ocorrendo um pouco em câmera lenta. Na década de 1930, após um longo período de movimento sufragista no Brasil e no mundo, são garantidos direitos políticos à mulher brasileira, estabelecendo-se sua possibilidade de votar e de ser eleita a cargos políticos diversos. Mas, na literatura, somente a década de 1970 pôde apresentar a primeira mulher a entrar na Academia Brasileira de Letras, antes restrita a candidaturas masculinas.

No final do século XX, com inúmeras mudanças culturais e, principalmente, o movimento feminista, as instituições literárias, editoriais e universitárias, em vários países do mundo, iniciam um movimento de resgate dessa antiga produção literária. No Brasil, há várias e preciosas iniciativas, desde grupos de leitura até a publicação de coleções de escritoras, como a coleção *Escritoras do Brasil*. Seguem abaixo algumas dessas iniciativas:

Grupo Leia Mulheres e suas “filiais” regionais: grupos presenciais de leitura de obras de escritoras, que se reúnem em livrarias e espaços culturais, mais recentemente on-line. Estão presentes em todo o Brasil. Site: <https://leiamulheres.com.br/>.

Mulherio das Letras: grupo iniciado pela escritora Maria Valéria Rezende. Define-se como um “movimento nacional de mulheres envolvidas com literatura”, cujo objetivo “é dar visibilidade ao trabalho das mulheres no mercado editorial, em colaboração umas com as outras”.⁶² Disponível em várias plataformas digitais:

62 <https://www.facebook.com/mulheriodasletras/>.

https://pt.wikipedia.org/wiki/Mulherio_das_Letras, https://web.facebook.com/mulheriodasletras/?_rdc=1&_rdr e https://www.instagram.com/mulheriodasletras_oficial/?hl=en.

Grupo de trabalho Mulher na Literatura: grupo da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Letras e Linguística (Anpoll). Busca divulgar e incentivar a pesquisa na temática de gênero. Link: <https://anpoll.org.br/gt/a-mulher-na-literatura/>.

Editora Mulheres: possivelmente uma das iniciativas mais importantes e corajosas desta lista foi a criação da Editora Mulheres, que publicava somente obras escritas por ou sobre mulheres. A editora foi fundada em 1995, em Florianópolis, pelas professoras Zahidé Muzart, Susana Funck e Elvira Sponholz. Conforme Funck (2016), a “intenção da empresa era a de resgatar, reeditar e colocar em circulação obras literárias produzidas por mulheres que, por razões históricas e ideológicas, haviam sido excluídas do cânone”.⁶³ Considerada um marco na redescoberta da literatura escrita por mulheres no século XIX, a editora publicou uma das maiores pesquisas sobre o tema, de autoria de Zahidé Muzart: *Escritoras brasileiras do século XIX: antologia* (3 v.), além de romances de Maria Firmina dos Reis (1825-1917), Carmen Dolores (1852-1910), Inês Sabino (1853-1911), Maria Benedita Bormann (1853-1895), Emília Freitas (1855-1908) e Júlia Lopes de Almeida (1862-1934), entre outras. Após o falecimento de Zahidé Muzart, em 2015, conforme registra Hellmann (2017, p. 8), a “editora foi vendida pelos herdeiros e já não cumpre o objetivo para o qual foi criada e mantida”.

Livraria Gato.sem.rabo: uma livraria independente, na cidade de São Paulo, que reúne uma cuidadosa seleção de livros escritos por mulheres em diversas áreas do conhecimento. Seguindo os mesmos princípios da *Editora Mulheres*, o projeto foi criado para atuar diretamente na promoção da leitura de obras de autoria feminina. A livraria também promove ciclos de debates on-line. Site: <https://www.instagram.com/gato.sem.rabo/?hl=en>.

No mesmo sentido e partindo dos mesmos princípios, na atuação contra a discriminação histórica da mulher e de sua produção intelectual, o projeto da Biblioteca do Senado Federal alinha-se totalmente aos compromissos

63 O GÊNERO, a importância e o papel de uma Editora chamada Mulheres, 2016, p. 3.

institucionais com a igualdade e a livre disseminação de ideias. Além disso, o resgate desses textos é, também, o resgate da memória do movimento pelos direitos políticos das mulheres no Brasil.

Esse projeto busca, ao lado das outras iniciativas citadas, oferecer às escritoras brasileiras do século XIX o seu lugar na memória cultural e na formação da nacionalidade brasileiras.⁶⁴

REVIRANDO O CÂNONE

O projeto nasceu de uma dificuldade. Mas, como nada acontece por acaso, a dificuldade em achar obras de escritoras do século XIX foi resultante do estabelecido no cânone literário brasileiro. Esta não é uma realidade somente brasileira. Até o século passado, o cânone literário tinha “cor, sexo e classe social”, como diz o blog Bruta Letra (2019), aqui e no mundo inteiro.

Cânone é o rol dos grandes escritores, aqueles que participam da seleta lista dos “melhores”, estabelecida por críticos literários, academias de letras, universidades, editoras, outros *grandes* escritores e leitores. Mas entrar nessa lista é que são elas.

Antes de tudo é necessário que o candidato a grande escritor aprenda a ler, vá à escola, leia livros (muitos livros). E tenha tempo, espaço e dinheiro para isso, ou seja, não precise trabalhar incansavelmente para ganhar seu sustento. Depois, bem estudado, ilustrado, é necessário que saiba outras línguas, viaje um pouco, conheça outros escritores, participe de clubes e eventos literários... vá se aprimorando. Até cair nas graças dos editores, críticos e leitores e alcançar o *céu literário*.

As salas de aula não eram feitas para a classe trabalhadora, já que esta tinha de trabalhar. Não eram feitas para negros e negras. Estes tinham de só trabalhar, escravos que eram no Brasil – não podiam nem andar livremente, quanto mais ir à escola. E tampouco eram feitas para mulheres,

64 O projeto não se atém às mulheres do século XIX, mas trabalha com obras de escritoras em domínio público, isto é, que faleceram há até 70 anos atrás. A grande maioria dessas escritoras é do século XIX.

consideradas pouco racionais e extremamente sentimentais. A elas estava destinado o seguro e estabelecido espaço do lar e das igrejas.

Virginia Woolf, escritora britânica, frisou em palestra no ano de 1928: “tudo o que poderia fazer seria oferecer-lhes uma opinião acerca de um aspecto insignificante: a mulher precisa ter dinheiro e um teto todo se se pretende mesmo escrever ficção” (WOOLF, 2019). Ou seja, para uma mulher, a carreira de escritora tinha entraves quase que intransponíveis.

No século XIX, a maioria das mulheres não podia estudar, o que lhes foi facultado lá pela metade do século, quando se criaram salas de aulas para meninas. O estudo, no entanto, deveria garantir períodos dedicados, necessariamente, às artes da costura, da música e ao aprendizado de alguma língua, para que, assim, as mulheres pudessem realizar melhor suas atividades de esposas e mães, garantissem o lustre de sua classe e, mais facilmente, conhecessem um bom e rico rapaz e seguissem o caminho do matrimônio.

O cânone literário é formado em uma estrutura social com corpos e papéis bem delimitados e se desenvolverá como seu espelho. Em uma sociedade desigual, escravista e misógina, como o Brasil do século XIX, o cânone literário não poderia se formar diferentemente. Mas, superada tal estrutura, assim continuou por todo o século XX, eximindo-se de voltar o olhar aos esquecidos e esquecidas, como se não tivessem existido.

Apesar de algumas mudanças, os cânones continuam se formando a partir de desigualdades e privilegiando pessoas e grupos favorecidos e específicos. Ao que parece, os cânones literários mais excluem que incluem. Enaltecem os já incluídos, os já poderosos. De acordo com Muzart (1995, p. 87):

Observa-se que, em geral, são excluídos dos cânones: o popular, o humor, o satírico e o erótico. O *baixo* é excluído. Permanece o *alto*. No entanto, há um estilo *alto*, romântico, beletrista e que deixou produção abundante também excluída do cânone: é o texto das mulheres no século XIX, texto sempre destacado nas críticas de jornais, em sua época, qual secção de trabalhos manuais, como *Obras de Senhoras*. Não ousando inovar, as mulheres submeteram-se aos cânones masculinos. E, imitando-os, para se

integrarem na corrente, também não foram reconhecidas nem respeitadas e sim esquecidas, mortas.

E não se fala somente de grupos minoritários. Fala-se também de estilos literários pouco consagrados, como o Simbolismo, por exemplo.

Não se pode dizer que só a literatura se comporte desse modo. Sempre foi regra geral privilegiar grupos que já dominam um determinado setor – e isso em qualquer área do conhecimento e agrupamento social e político. Quem domina cria regras que solidificam o seu poder, excluindo todo o resto.

Mas as regras têm suas exceções. Nenhuma estrutura social ou política consegue dominar totalmente, o tempo todo, os seus integrantes. E nem todos são iguais e concordantes com as regras gerais. Assim, de solução em solução, as exceções vão ocorrendo.

E os ventos da mudança sopram, quer se queira, quer não. E os tais ventos também vêm atingindo a literatura e seus cânones bem estabelecidos. Desde o final do século XX, o mundo inteiro tem levantado a mesma questão: onde estão as mulheres? Onde estão os negros e os homossexuais? Onde estão os pobres? E onde estavam antes?

Pois houve nas Letras do século XIX várias exceções. E houve, sim, mulheres que estudaram e conseguiram negar a regra geral de viver somente no espaço seguro (nem sempre seguro) e cerceador do lar, à sombra de seus pais, irmãos e maridos. Mulheres que escreveram e publicaram todo tipo de gênero literário: poesia, romance, cartas, crônica, teatro, jornalismo. Houve entre elas quem nunca publicou uma linha qualquer. Houve quem muito publicou e da literatura viveu. São essas mulheres que uma enorme gama de editoras, universidades, núcleos literários, bibliotecas e grupos feministas está buscando e trazendo a público desde o final do século XX.

Nem sempre a produção feminina foi exemplo de erudição e excepcionalidade literária. Afinal, a maioria das mulheres não pôde ou não conseguiu estudar. Não viajou tanto quanto seus pares masculinos. Não passou suas noites nas festas literárias. Não fez tantos amigos no mundo da literatura. E não era aceita nas academias de letras.

Muitos desses textos são excepcionais, fortes e vibrantes. E outros são literariamente fracos, é possível dizer. Então, por qual razão devem ser publicados? A questão fundamental é que são, todos, desconhecidos! Estão fora dos livros didáticos. Não fazem parte das listas das provas para as universidades. Não são citados nas coletâneas e nas grandes obras sobre a literatura nacional. Em tempo, uma correção: algumas poucas autoras são citadas, *en passant*.

Quer-se publicar uma visão de mundo, basicamente. Uma visão de mundo ocultada por um século e meio. E não é justo que o que está canonizado como o *melhor* de uma época não possa ser cotejado com o *resto*. E por que mesmo que o *resto* virou *resto*?

A questão é que, se a história cultural brasileira não for revista, desvelando-se parte significativa de autores e produções que ajudaram a erigir a formação da nação, a tradição literária brasileira ficará sempre incompleta. Para tanto, é preciso encontrar todos os esquecidos e os ocultados do conhecido patrimônio cultural brasileiro.

E é aí que começa nossa história.

A SELEÇÃO DAS ESCRITORAS E OBRAS: VOLUMES PUBLICADOS

A seleção das autoras e textos que comporiam a coleção foi iniciada a partir de pesquisa em várias obras de referência que elencam a maior parte das escritoras conhecidas,⁶⁵ dentro do universo de obras em domínio público, isto é, de autoras falecidas há 70 anos ou mais. Desse grupo de escritoras, foram selecionadas aquelas com um papel significativo em sua época, seja pela relevância da obra literária, seja por suas atividades de vanguarda no universo intelectual, como as editoras de jornais e revistas do século XIX. Foram listadas mais de 30 autoras em uma pesquisa preliminar.

65 As obras estão listadas nas referências bibliográficas, ao final do texto.

Na abertura do projeto foram escolhidos seis textos, cuja edição original estava disponível eletronicamente em algumas bibliotecas⁶⁶ ou na internet. Para inaugurar a coleção optou-se pela obra *A mulher moderna* (1891), de Josefina Álvares de Azevedo (1851-1913), coletânea de textos jornalísticos publicados no jornal *A Família*⁶⁷ e uma peça teatral escrita com o objetivo de fortalecer o debate sobre o voto feminino no Parlamento e sua inserção na nova carta magna que a Constituinte republicana estava prestes a votar. A escolha desse título foi motivada pela intenção de unir a temática da participação política feminina com os objetivos do próprio Senado Federal. Infelizmente, o intento da grande cronista e editora do jornal *A Família* não foi alcançado, pois as mulheres brasileiras saíam daquela Constituinte ainda sem seus direitos políticos assegurados.

Seguiu-se o livro de contos *Ânsia eterna* (1903), de Júlia Lopes de Almeida (1862-1934), grande romancista carioca. O conjunto da obra dessa autora é extenso e tem títulos em diversos gêneros literários, que vão do jornalismo à literatura infanto-juvenil. A escolha do título, facilitada pela existência de versão digital da edição original, foi justificada pela apresentadora da edição, Cleide Lemos, consultora legislativa e professora de literatura:

[...] este livro revela o completo domínio da autora sobre o seu fazer literário, condensado em pequenas histórias, certamente mais aptas a atrair a atenção fugaz do público contemporâneo, disputada minuto a minuto por uma quantidade indizível de apelos de toda sorte. (LEMOS, 2021)

O volume seguinte foi o ensaio *Opúsculo humanitário* (1853), da educadora Nísia Floresta Brasileira Augusta (1810-1885), que dispensa apresentações. Nísia Floresta foi uma das primeiras brasileiras a romper os limites dos espaços dedicados à mulher, dirigindo escolas e publicando obras de caráter filosófico, pedagógico e político, em que defendia ideais libertários para as mulheres, negros e indígenas.

66 Biblioteca Nacional (BN) e Biblioteca Brasileira Guita e José Mindlin (USP).

67 Periódico dirigido por Josefina Álvares de Azevedo. Surgiu em São Paulo, em 1888. Transferido para o Rio de Janeiro em 1889, circulou até 1897.

O quarto volume da coleção, o livro de poemas parnasianos *Mármore*s, foi publicado originalmente em 1895 por Francisca Júlia (1871-1920), poeta paulista de grande sucesso no meio literário de sua época, tendo recebido elogios de Olavo Bilac e Araripe Júnior.

Na sequência, editou-se o romance *A judia Raquel*, da jornalista Francisca Senhorinha da Motta Diniz (18?-1910) e uma de suas filhas.⁶⁸ A obra, ambientada no Oriente Médio, no período das Cruzadas, tem uma narrativa romanesca e, em alguns trechos, bastante confusa, obrigando a supervisão editorial a produzir uma grande quantidade de notas explicativas.

Fechando a primeira lista, está a peça teatral *Cancros sociais* (1866), da primeira dramaturga brasileira, Maria (Angélica) Ribeiro (1829-1880). A obra traz uma reflexão sobre questões sociais e familiares com foco no racismo e na exploração da mulher negra pelo homem branco. Maria Ribeiro publicou inúmeras obras que destacavam as desigualdades, principalmente aquelas infringidas contra as mulheres.

Abrindo a segunda lista, foi selecionada a coletânea de contos *Um drama na roça*, da escritora Carmen Dolores (1852-1910), famosa cronista do jornal *O Paiz*.⁶⁹ Foi a primeira obra proveniente do acervo da Biblioteca do Senado utilizada na coleção. Compõe-se de 26 contos ambientados majoritariamente no Rio de Janeiro. Neles, a autora, com grande realismo, narra histórias de diversas personagens femininas, numa abordagem psicológica e social.

Dálías, da poeta negra potiguar Auta de Souza (1876-1901), é o volume oitavo da coleção. O processo de publicação de *Dálías* foi o mais extenso de todos, até o momento, tendo levado mais de um ano para ser efetivado. Isso porque a obra nunca havia sido publicada anteriormente e toda a edição foi baseada no manuscrito original da autora. Foram incluídas algumas imagens de trechos do manuscrito para que os leitores possam observar o trabalho de criação de Auta de Souza. A publicação de *Dálías* na coleção

68 Não foi possível estabelecer qual de suas filhas foi a coautora.

69 Jornal carioca diário fundado em 1º de outubro de 1884 por João José dos Reis Júnior. Circulou até 18 de novembro de 1934.

Escritoras do Brasil é um marco para todo o grupo de trabalho, por sua complexidade e ineditismo.

A SELEÇÃO DAS ESCRITORAS E OBRAS: PRÓXIMOS VOLUMES

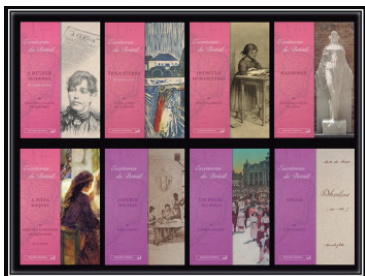
O trabalho da Comissão editorial continua a pleno vapor. Fazem parte da segunda lista textos, que serão publicados de 2022 a 2024, as seguintes autoras: a mineira Alexina Leite de Magalhães Pinto (1870-1921), a catarinense Ana Luísa de Azevedo Castro (1823-1869), a baiana Adélia (Josefina de Castro) Fonseca (1827-1920), a carioca Chrysanthème (Cecília Moncorvo Bandeira de Mello Rebello de Vasconcellos) (1870-1948), a paulista Teresa Margarida da Silva e Horta (1711-1793), a mineira Maria Lacerda de Moura (1887-1945), a uruguaia, radicada em Mato Grosso, Maria do Carmo de Mello Rego (1840-?) e a gaúcha Ana Eurídice Eufrosina de Barandas (1806-1863).

A seleção das escritoras é um trabalho de cunho quase arqueológico. Os critérios de seleção incluem a abrangência geográfica e também étnica e racial.

A identificação de autoras negras foi um exemplo de desafio. São poucas mulheres negras, não escravas, que conseguiram seguir em frente com seu talento e publicar seus textos, ultrapassando as fortes barreiras do racismo e do sexismo do Brasil oitocentista.

A pesquisa da equipe da coleção apontou, inicialmente, a africana Rosa Maria Egipcíaca de Vera Cruz (1719-17?), que escreveu um livro na metade do século XVIII e, por causa de visões de cunho religioso, foi presa por hereesia pela Inquisição e enviada a Portugal. Seu destino não foi documentado, e seu texto permanece desconhecido (MOTT, 2010, p. 246).

A mais famosa delas, conhecida como a primeira escritora negra brasileira, a maranhense Maria Firmina dos Reis (1822-1917), já havia sido prestigiada por outras iniciativas editoriais e, por isso, não foi incluída na coleção.



Até o momento, não foram localizadas escritoras de origem indígena. Mas as pesquisas continuam.

Coleção *Escritoras do Brasil* – Capas dos volumes publicados

O PROCESSO DE EDIÇÃO DAS OBRAS

O projeto coleção *Escritoras do Brasil* conta, desde a sua concepção, com um grande parceiro interno, a Segraf, que realiza desde a revisão da obra até a impressão final.

A partir da seleção da autora e do título, o grupo de trabalho já identifica especialistas que possam desenvolver uma apresentação à obra e à autora, para oferecer ao leitor informações mais aprofundadas. A seleção de especialistas passa por um levantamento de pesquisadores acadêmicos que tenham dedicado seus estudos à autora/obra. A partir da escolha do especialista, é feito o convite para elaboração do texto. É preciso registrar que a escolha tem privilegiado pesquisadoras, mantendo o espírito da coleção. Mesmo assim, não se descarta a possibilidade de convite a pesquisadores.

Para iniciar o processo de edição é preciso, inicialmente, digitalizar a obra, caso faça parte do acervo da Biblioteca do Senado, ou obter seu arquivo digitalizado em outras bibliotecas ou arquivos. Isso porque as publicações do século XIX são consideradas obras raras no Brasil, o que torna o empréstimo inviável.

De posse do arquivo digital, o material é encaminhado à Segraf para conversão em arquivo editável, a fim de propiciar o trabalho de revisão. O arquivo é diretamente enviado ao Serviço de Revisão da própria Segraf para atualização ortográfica e checagem com o original. Seu produto é o texto pronto para ser diagramado e formatado. O material revisado e diagramado

retorna à Biblioteca para que o grupo de trabalho, atualmente constituído de quatro bibliotecários,⁷⁰ proceda à inserção de notas e ajustes gerais.

São redigidas notas sobre locais, fatos históricos e pessoas citados pelas autoras, expressões idiomáticas em desuso, palavras que não se encontram em dicionários atuais e todas as informações necessárias para uma boa compreensão de um texto mais antigo. Muitas dessas notas talvez não se fizessem necessárias, mas a intenção é que as obras sejam lidas por leitores de idades variadas, utilizadas nas escolas e em provas admissionais dos cursos superiores, além de conhecidas pelo grande público. As notas visam facilitar a leitura, tornando os livros mais atrativos aos leitores, dado o público diverso e amplo que se busca atingir.

Foi necessária a elaboração de novas edições dos três primeiros volumes da coleção, pois se verificou, a certa altura, a necessidade de ampliação de notas explicativas e aprimoramento da revisão textual. A decisão de realizar as edições revistas foi motivada pela relevância do conjunto das obras e também pela constante busca de aperfeiçoamento de toda a equipe.

As capas são um trabalho à parte. Procura-se inserir imagens da mesma época do texto ou que possam se relacionar com este. É dada especial atenção à autoria dessas imagens a fim de não ferir os direitos autorais de seus criadores. Assim, buscam-se imagens igualmente em domínio público, já que o projeto não utiliza nenhum tipo de recurso material, além dos disponíveis na própria instituição.

O lilás foi escolhido para cor principal da capa, pois está intimamente ligado aos movimentos de defesa dos direitos das mulheres. Maria Guimarães (2021), militante feminista, esclarece que:

[...] a visibilidade e o simbolismo do Lilás para o feminismo surgiu ainda na década de 1960, quando, através do processo de auto-organização do movimento feminista, foi adotada esta cor. Sua composição é conseguida através da mistura da mesma

70 Além dos bibliotecários Maria Helena de Almeida Freitas, Mônica Almeida Rizzo Soares, Osmar Arouck e Stella Maria Vaz Santos Valadares, a equipe conta com a preciosa colaboração da revisora Mariana Sanmartin de Mello. A equipe tem se modificado e crescido com o tempo, envolvendo novos profissionais a cada publicação. Como é um projeto além das atividades normais de cada servidor, é natural que haja essa migração.

medida das cores rosa e azul, que costumam ser adotadas como as cores feminina e masculina pela sociedade. Porém, os primeiros registros históricos da sua utilização são datados do início do século 20, quando foi utilizada pelas sufragistas inglesas para identificar a luta pelo direito ao voto.

O lilás surgiu como uma síntese cromática da luta por igualdade e libertação. Hoje, o lilás continua simbolizando as lutas e os protestos feministas para a superação do patriarcado e do machismo. A simbologia de igualdade fez, desta cor, o símbolo do feminismo.

A partir da inserção das notas e da escolha da imagem para a capa, o material retorna à Segraf para a editoração final. A editoração é a correta ordenação e distribuição dos elementos textuais e visuais conforme os parâmetros estabelecidos nos projetos gráfico e editorial, que se conclui com o arquivo final do livro pronto para impressão e disponibilização digital. A impressão, tanto da capa quanto do miolo, ocorre na própria Segraf.

As obras da coleção são vendidas a preço de custo industrial pela Livraria do Senado e disponibilizadas on-line tanto na Livraria quanto na Biblioteca Digital do Senado Federal (BDSF).

A divulgação é a última fase do projeto, compreendendo a elaboração de material promocional e as ações de publicidade para o lançamento do livro, bem como a disponibilização das obras nos canais de distribuição. A oferta gratuita configura-se como mais uma forma de favorecer a ampla divulgação da coleção aos leitores que não desejam ou não têm condições de comprar os livros impressos.

O lançamento dos volumes tem sido organizado pela Diretoria-Geral do Senado Federal. Os eventos vêm sendo realizados, no momento atual, através do YouTube, geralmente com uma conversa entre a diretora-geral e a apresentadora da obra. Antes do advento da pandemia de covid-19, ocorreram lançamentos em feiras de livros, das quais a Livraria do Senado participou.

A divulgação tem sido realizada, quase que exclusivamente, pelos canais de comunicação do próprio Senado Federal, faltando ainda um plano de comunicação mais abrangente.

A Biblioteca do Senado enviou um pacote dos volumes publicados da coleção a cerca de 40 bibliotecas brasileiras, entre públicas e universitárias, não somente a fim de divulgar as publicações mas também com o objetivo de ampliar as coleções das bibliotecas parceiras. A distribuição às bibliotecas públicas busca divulgar esta literatura feminina ao público em geral. Já o envio às bibliotecas universitárias tem o propósito de estimular e ampliar a pesquisa na área.

RESSONÂNCIA

Qual uma caixa de ressonância, a coleção tem vibrado numa frequência própria e ganhado notoriedade rapidamente, rapidez esta desejada, mas não esperada, em tão pouco tempo, pelo grupo de trabalho.

Considerando tanto o mercado editorial brasileiro quanto o teor histórico dessas obras literárias, os dados de venda dos volumes impressos são satisfatórios.

Coleção *Escritoras do Brasil* – volume de vendas

v.	TÍTULO	2019	2020	2021	jul. 2022	Total
1	A mulher moderna	229	52	82	16	379
2	Ânsia eterna	123	162	77	27	389
3	Opúsculo humanitário	8	61	97	22	188
4	Mármore	-	59	90	26	175
5	A judia Raquel	-	6	106	21	133
6	Cancros sociais	-	-	106	22	128
7	Um drama na roça	-	-	56	44	100
8	Dálias	-	-	-	55	55
TOTAL		360	340	614	233	1.547

Dados Segráf julho 2022

Todavia, os dados de visualizações on-line e de *downloads* são impressionantes. Contribuem para esses números tanto a migração de leitores para o mundo digital quanto a gratuidade na disponibilização das obras.

Coleção *Escritoras do Brasil* – volume de acessos

v.	TÍTULO	Visualizações	Downloads
1	A mulher moderna	1.077	10.351
2	Ânsia eterna	2.078	46.960
3	Opúsculo humanitário	1.950	5.658
4	Mármore	574	5.951
5	A judia Raquel	436	2.721
6	Cancros sociais	221	3.478
7	Um drama na roça	182	1.872
8	Dális	730	935
TOTAL		7.248	77.926

Dados BDSF julho 2022

Os altos números de download de *Ânsia eterna* devem-se, quase certamente, ao fato de este título ter sido escolhido como leitura obrigatória das provas para ingresso na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), desde 2020.

Além dos dados acima apresentados, alguns eventos em torno da literatura feminina do século XIX têm sido realizados, com a inclusão de referências aos livros da coleção. Um exemplo é o evento *Em dia de reis falar de rainhas: homenagem à escritora e sufragista Josefina Álvares de Azevedo*, realizado em 6 de janeiro de 2022, uma parceria da Universidade Federal de Campina Grande (PB) e da Biblioteca Nacional de Portugal,⁷¹ e o outro é um *podcast* disponibilizado pela UFSC para apresentação da obra *Ânsia eterna* aos candidatos do vestibular,⁷² com a participação de Cleide de Oliveira Lemos, apresentadora do livro e uma das participantes da elaboração do projeto inicial, como já comentado.

71 Evento transmitido pelo YouTube: <https://www.youtube.com/c/UFSCVirtual>.

72 Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2020/11/coperve-lanca-segundo-episodio-de-universos-vivos-podcast-sobre-os-livros-do-vestibular-da-ufsc/>.

CONCLUSÃO: A CONTINUIDADE DO PROJETO

O projeto foi inicialmente pensado para a publicação de 30 autoras. Contudo, percebe-se que há muito mais nomes e títulos a serem (re)conhecidos, o que faz com que a iniciativa mereça ter continuidade além do que foi estabelecido.

A história da literatura de mulheres, no Brasil, desde seus primórdios, ainda está sendo pesquisada, estudada, escrita, reescrita e divulgada. Mas, para isso, esse material precisa ser retirado do limbo literário em que se encontra. É preciso ser descoberto, reimpresso e disponibilizado publicamente.

O fato é: o que não é conhecido nem lembrado simplesmente não existe. E o que não existiu no passado não pode ser utilizado para a elaboração do presente e do futuro. É preciso barrar esse processo de silenciamento da fala feminina, sob pena de retorno constante ao início da história, da literatura e do movimento dos direitos das mulheres brasileiras.

Auxiliar em tão sublime intento é a absoluta finalidade do grupo que integra a Comissão editorial da coleção *Escritoras do Brasil*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, Julie et al. *Guidelines for legislative libraries*. 3rd ed. Geneva: Inter-Parliamentary Union; Den Haag: International Federation of Library Associations and Institutions, 2022. 97 p.

As mensageiras: primeiras escritoras do Brasil. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2018.

BITTENCOURT, Adalzira. *Dicionário biobibliográfico de mulheres ilustres, notáveis e intelectuais do Brasil*. Rio de Janeiro: Pongetti, 1970.

BLAKE, Augusto Victorino Alves Sacramento. *Diccionario bibliographico brasileiro*. Rio de Janeiro: Conselho Federal de Cultura, 1970. 7 v.

BRUTA LETRA (Blog). *Machismo na literatura brasileira: o cânone tem sexo, cor e classe social*. 23 set. 2019. Site Medium. Disponível em: <https://medium.com/qg-feminista/misoginia-na-literatura-brasileira-26c83d64b31>. Acesso em: 18 out. 2021.

Coelho, Nelly Novaes. *Dicionário crítico de escritoras brasileiras: (1711-2001)*. São Paulo: Escrituras, 2002. 750 p.

DEL PRIORE, Mary (org.); BASSANEZI, Carla (coord.). *História das mulheres no Brasil*. 9. ed. São Paulo: Contexto, 2010. 678 p.

Duarte, Constância Lima. Arquivos de mulheres e mulheres anarquizadas: histórias de uma história malcontada. *Gênero: revista do Núcleo Transdisciplinar de Estudos de Gênero – NUTEG*, Niterói, v. 9, n. 2, p. 11-17, jan./jun. 2009.

GATO Sem Rabo: livraria quer ‘desmistificar noção de que a narrativa masculina é universal’. 10 jun. 2021. Site Hypheness. Disponível em: <https://www.hypheness.com.br/2021/06/gato-sem-rabo-livraria-quer-desmistificar-nocao-de-que-a-narrativa-masculina-e-universal-reunindo-apenas-autoras-mulheres/>. Acesso em: 10 jan. 2022.

GUIMARÃES, Maria. *A visibilidade do Lilás para o feminismo*. 3 mar. 2021. Site Tamo juntas. Disponível em: <https://tamojuntas.org.br/a-visibilidade-do-lilas-para-o-feminismo/>. Acesso em: 14 fev. 2022.

HOLLANDA, Heloisa Buarque de. *Ensaístas brasileiras: mulheres que escreveram sobre literatura e artes de 1860 a 1991*. Rio de Janeiro: Rocco, 1993. 322 p.

LEMOS, Cleide de Oliveira. Apresentação. In: ALMEIDA, Júlia Lopes de. *Ânsia eterna*. 2. ed. Brasília: Senado Federal, 2020. p. 7-15.

MOTT, Maria Lúcia de Barros. Escritoras negras: resgatando nossa história. In: PEREIRA, Edimilson de Almeida (org.). *Um tigre na floresta de signos: estudos sobre poesia e demandas sociais no Brasil*. Belo Horizonte: Maza Edições, 2010. p. 245-255.

MUZART, Zahide Lupinacci (org.). *Escritoras brasileiras do século XIX: antologia*. Florianópolis: Editora Mulheres; Santa Cruz do Sul; EDUNISC, 1999-2009. 3 v.

MUZART, Zahidé Lupinacci. *Artimanhas nas entrelinhas: leitura do paratexto de escritoras do século XIX*. Travessia, Florianópolis, n. 21, p. 64-70, 1990. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/travessia/article/view/17202/15776>. Acesso em: 3 jan. 2022.

MUZART, Zahidé Lupinacci. *A questão do cânone*. Anuário de Literatura, Florianópolis, n. 3, p. 85-94, 1995.

O GÊNERO, a importância e o papel de uma Editora chamada Mulheres. 7 jan. 2016. Site Nonada. Disponível em: <https://www.nonada.com.br/2016/01/o-genero-a-importancia-e-o-papel-de-uma-editora-chamada-mulheres/>. Acesso em: 11 dez. 2021.

SABINO, Ignez. *Mulheres illustres do Brasil*. Ed. fac-similar. Florianópolis: Ed. das Mulheres, 1996. 280 p.

SCHMIDT, Simone Pereira; RAMOS, Tânia Regina Oliveira. [Resenha de] MUZART, Zahidé L. (org.). *Escritoras brasileiras do século XIX: antologia*. Florianópolis: Editora Mulheres; Santa Cruz do Sul; EDUNISC (v. 1, 1999, 960 p.; v. 2, 2004, 1184 p.). Graphos, João Pessoa, v. 7, n. 2/1, p. 219-222, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/graphos/article/view/9463/5116>. Acesso em: 10 dez. 2021.

SCHUMAHER, Schuma; BRAZIL, Érico Vital (orgs.). *Dicionário mulheres do Brasil: de 1500 até a atualidade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2000. 567 p.

ARQUIVOS

FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL. Rio de Janeiro. <https://www.bn.gov.br/>.

BIBLIOTECA BRASILIANA GUITA E JOSÉ MINDLIN. Universidade de São Paulo (USP). São Paulo. <https://www.bbm.usp.br/pt-br/>.

BIBLIOTECA DIGITAL DE LITERATURA DE PAÍSES LUSÓFONOS. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. https://www.literaturabrasileira.ufsc.br/?locale=pt_BR.

LABELLE – LABORATÓRIO DE ESTUDOS DE LITERATURA E CULTURA DA BELLE ÉPOQUE. Instituto de Letras da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Rio de Janeiro. <http://labelleuerj.com.br/>.

PORTAL DOMÍNIO PÚBLICO. <http://www.dominiopublico.gov.br/>.

Capítulo 8 – MENTORIA DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS FEMININAS

*Cláudia Lopes da Costa de Góes Nogueira*⁷³

“A mentoria em liderança me trouxe uma apropriação do papel de líder. Com isso me sinto mais segura em estar à frente de equipes, em dar e pedir feedbacks, em estabelecer propósitos e em me projetar para posições futuras.”

Juliana Borges dos Santos

Coordenadora-Geral de Gestão da Secretaria de Relações Públicas do Senado Federal

A BUSCA DE EQUIDADE

Desde 1988, a Constituição do Brasil deixou claro que “homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações” e estabeleceu entre seus objetivos “promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, idade e quaisquer formas de discriminação”.

Nos últimos anos, líderes femininas mundiais têm se destacado bastante, seja na tomada de decisões para conter a pandemia da covid-19, seja no campo geral da política, seja no âmbito da ciência, dos esportes ou do ativismo ecológico, entre tantos outros.

No entanto, ainda sofremos com o peso de discriminações, como as de gênero e raça, que moldaram nossas instituições. Ainda são poucas as mulheres que ocupam cargos de liderança, principalmente nos níveis hierárquicos mais elevados.

73 Servidora do Senado Federal há 30 anos, exerceu funções de gestão e liderança até 2012, quando se direcionou para o desenvolvimento de lideranças. Possui diversas certificações na área. Sua experiência inclui treinamento de líderes e equipes em várias instituições públicas e privadas. De 2017 a 2020, atuou como coordenadora do Programa de Formação Gerencial (PFG). É palestrante e facilitadora de workshops, cursos e treinamentos em Liderança e Equipes de Alto Desempenho. Desde 2020, conduz o Programa de Mentoria de Liderança para a servidora pública no Senado Federal.

A representatividade nos cargos de poder é, ainda, uma pauta muito importante e necessária quando se trata de equidade de gênero e raça. Somos um dos países mais desiguais do mundo, como reiterou recentemente Anastasia Divinskaya, representante da ONU Mulheres, em cerimônia de lançamento⁷⁴ do Plano de Equidade de Gênero e Raça do Senado Federal – 2021-2023. Esse fato está consignado no relatório⁷⁵ elaborado pelo Fórum Econômico Mundial de 2021. A previsão de igualdade entre homens e mulheres no mundo, segundo o relatório, retrocedeu no período da pandemia, passando de 99,5 para absurdos 136 anos, ou seja, no passo em que estamos, mais de um século ainda será necessário até que a igualdade de direitos em geral seja uma realidade para as mulheres.

Vemos um padrão alarmante no que diz respeito às mulheres no setor público. Segundo o Atlas do Estado Brasileiro de 2017,⁷⁶ as desigualdades entre os sexos são persistentes, tanto na métrica das remunerações médias como na métrica da distribuição de poder, por meio do preenchimento de cargos dirigentes. Enquanto no DAS 1 elas são aproximadamente 53%, ou seja, pouco mais da metade das aprovadas em concursos públicos, no DAS 6 elas são pouco menos de 17%, o que demonstra uma maior dificuldade para mulheres do setor público em acelerarem e alcançarem postos mais altos em suas carreiras.

Em outras palavras, quanto maior o nível hierárquico no setor público, menor a presença de mulheres.

O Senado mostrou sua disposição em mudar, para moldar um outro futuro. A Casa tem sido referência na temática da equidade de gênero e raça no setor público desde 2011, após a adesão ao Programa Pró-Equidade – um programa do Governo Federal que busca gerar novas concepções na gestão de pessoas –, pelo qual já conquistou três selos de boas práticas.

74 Senado lança segunda edição do plano de equidade – 22/10/2021 – YouTube. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=L1GfUryCoGg>.

75 Disponível em: [WEF_GGGR_2021.pdf \(weforum.org\)](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf) – https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf.

76 Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/>.

Em 2019, o Senado teve a iniciativa de instituir o seu próprio Plano de Equidade de Gênero e Raça,⁷⁷ fomentando a busca por um ambiente organizacional que prime pelos valores da equidade, do antirracismo e do respeito à diversidade. A primeira edição do plano, para o biênio 2019-2021, alcançou resultados altamente satisfatórios, com 86% das metas cumpridas.

O 2º Plano de Equidade para o período de 2021-2023 foi lançado em outubro de 2021 e encontra-se alinhado com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), definidos pela Agenda 2030 da ONU, e com os Objetivos Estratégicos do Senado Federal. No total, possui 26 objetivos, distribuídos em cinco temas: Comunicação, Educação, Cultura Organizacional, Gestão e Saúde. Dentro do eixo temático de Gestão, um dos objetivos é instituir o Programa de Liderança para as Mulheres, de responsabilidade conjunta do ILB e do Comitê de Equidade, com dois resultados-chave esperados: realizar mais uma turma de mentoria para mulheres ocupantes de chefia ou função comissionada e promover um curso de Liderança para mulheres pardas e pretas não ocupantes de função comissionada.

Este capítulo tem por objetivo relatar o surgimento da ideia e a criação do Programa de Mentoria Liderança Corajosa e Gentil para servidoras do Senado Federal, seu desenvolvimento e os resultados atingidos em 2020-2021.

SITUAÇÃO ATUAL NO SENADO

Segundo Nunes (2021):⁷⁸

Em reuniões ou encontros informais no trabalho, é comum ouvir frases do tipo: “as mulheres estão no poder!” ou “as mulheres venceram!”, muitas vezes proferidas por colegas homens por se basearem em percepções do senso comum, por terem

77 Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/plano-de-equidade>.

78 Nunes, M.T. *Indicadores de gênero e raça do Senado em 2021*. Intranet. Senado Federal, 2021. Disponível em: <https://intranet.senado.leg.br/noticias/materias/2021/10/indicadores-de-genero-e-raca-do-senado-em-2021>. Acesso em 10 fev. 2022.

uma chefe mulher ou, ainda, por identificarem algumas mulheres em cargos de poder. De fato, o Senado Federal já teve mulheres em postos-chaves de poder por longos anos, como são exemplos Maria Rondon, na então Secretaria de Recursos Humanos, e Sarah Abrahão e Sara Figueiredo, na Secretaria-Geral da Mesa. Porém, o Senado, na virada do milênio, já caminhando para os seus 200 anos de existência, ainda não tinha tido uma diretora-geral. (...)

Os dados do perfil funcional dos(as) colaboradores(as) do Senado Federal, data-base outubro de 2021, seguem a mesma tendência apresentada anteriormente pelos indicadores de 2014, 2016 e 2018, ou seja, um quadro efetivo majoritariamente masculino e branco, inclusive na ocupação das funções comissionadas.

O Senado Federal possui bons índices, quando comparado com outras instituições públicas, no que tange à equidade de gênero na liderança. Entendemos que esse avanço se deve ao empenho da atual gestão da Casa em buscar maior equidade de gênero e de raça na ocupação desses cargos.

Gráfico 9 - Perfil de colaboradores(as) efetivas(os) por função comissionada (FC) e sexo

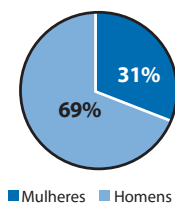
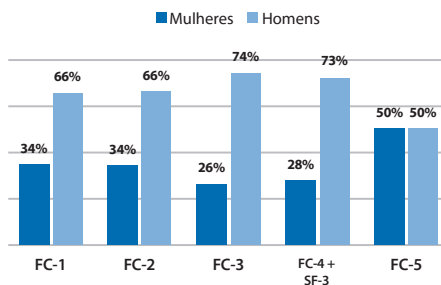


Gráfico 10 - Perfil de colaboradores(as) ocupantes de FC, por tipo de FC e sexo



Fonte: <https://intranet.senado.leg.br/noticias/documentos/indicadores-out-2021.pdf/>.

Os gráficos acima nos mostram que a proporção atual de homens e mulheres entre servidores ocupantes das funções comissionadas no Senado Federal é de 69% para 31%. Essa é aproximadamente a mesma proporção

de homens e mulheres no quadro geral de servidores efetivos. Por esse ângulo, entendemos que já há equidade de gênero na Casa.

Apesar disso, outro aspecto importante a ser considerado nesta questão é que muitas das servidoras ocupantes dessas posições não se sentem seguras e fortalecidas para o exercício da função. Prepará-las adequadamente contribui para fomentar a equidade de gênero na liderança. E torna-se, portanto, uma necessidade.

O SURGIMENTO DO PROGRAMA

Segundo Sheryl Sandberg em seu livro *Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar*,⁷⁹ um relatório interno da Hewlett Packard diz que “as mulheres só se candidatam a novas funções se acharem que atendem integralmente a todos os critérios arrolados; já os homens se candidatam se acharem que atendem a 60% dos requisitos”. Essa diferença tem um enorme efeito cascata. As mulheres precisam parar de pensar “Não estou preparada para fazer isso” e passar a pensar “Quero fazer isso – e vou aprender fazendo!”.

Em comparação aos homens em meio de carreira, mulheres no mesmo ciclo têm:⁸⁰

- 41% mais chance de acreditar que elas não têm as mesmas oportunidades de ascender na carreira como seus pares;
- 16% mais chance de serem questionadas, pelo menos uma vez, a habilidade para serem bem-sucedidas;
- 20% mais chance de não se sentirem motivadas e inspiradas para o trabalho do dia a dia;
- 40% mais chance de serem incapazes de lidar com o estresse diário do trabalho, sem gerar grandes impactos sobre outras atividades;

79 SANDBERG, Sheryl. *Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar*. 1ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

80 Fonte: pesquisa Bain/LinkedIn sobre igualdade entre os sexos. Disponível em: https://www.bain.com/contentassets/e4fcb1f4478f49658dacdbcf326b07e/bain_linkedin_liderancafe-minina_sematalhos.pdf.

- 38% mais chance de acreditarem que o volume e o ritmo de trabalho não são suficientes para receber uma promoção;

Mesmo com toda a sua competência, mulheres muitas vezes duvidam da sua capacidade e hesitam diante de um convite para assumir alguma função de liderança ou para se manter na liderança. Há razões socioculturais para isso – e elas se manifestam nas estatísticas mostradas acima, que podem ser traduzidas, entre outras formas, nas várias dificuldades típicas de mulheres na liderança, começando por comentários jocosos no meio de reuniões, passando pelo descrédito de alguns colegas, chegando até o desrespeito e o assédio. É evidente o quanto apoio, incentivo e orientação podem impulsionar servidoras para a liderança e o quanto a falta de preparo para lidar com as questões que surgem na liderança pode retrai-las ou paralisá-las.

O Programa de Mentoria de Liderança surgiu como uma iniciativa pioneira, com o objetivo de melhorar a realidade do Senado Federal no que tange à equidade de gênero na ocupação de cargos de liderança, tendo como público-alvo as servidoras públicas do Senado ocupantes de funções comissionadas em cargos de liderança.

Grandes empresas já têm programas estruturados e aplicações variadas de mentoria, atingindo, constantemente, resultados de excelência com programas desse tipo. O serviço público também precisava se beneficiar desta forma de desenvolvimento de pessoas.

O programa surgiu como inovação também ao propor o formato on-line quando estávamos em meio ao conjunto de incertezas trazidas pela pandemia e adaptando-nos ao formato de trabalho remoto.

O projeto foi apresentado no programa Manhã de Ideias da Casa, em setembro de 2020, e teve total receptividade por parte da Diretoria-Geral, que autorizou a realização de uma turma piloto ainda naquele mesmo ano.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DO PROGRAMA

Este programa foi criado em consonância com os seguintes normativos do Senado Federal:

- Objetivo estratégico do Senado Federal:

3) Valorizar as pessoas: A valorização das pessoas deve ser um dos pilares da eficiência do Senado Federal. Essa valorização deve ocorrer por meio do desenvolvimento de competências necessárias para que exerçam suas funções, da melhoria do ambiente de trabalho e especialmente do tratamento equânime e da ética e do respeito nas relações.

- Diretriz estratégica do Senado Federal:

II – Alinhamento da capacitação com a estratégia: A capacitação deve ser percebida como um instrumento institucional de realização da estratégia e que alavanque o capital humano do Senado Federal, com foco no atingimento das ações propostas para este biênio. Assim, deve-se fomentar a integração e o alinhamento da capacitação de todas as áreas com a estratégia da Casa.

- Compromisso com a Igualdade da Carta de Compromissos do Senado Federal.

POR QUE MENTORIA?

É comum que servidoras assumam posições de liderança sem terem sido previamente preparadas para tal. Algumas então buscam se aprimorar e se capacitar por conta própria. Esse é um caminho que gera resultados, mas é consideravelmente mais longo. É possível alcançar resultados bastante mais rapidamente com um acompanhamento personalizado por meio de um programa de mentoria. Assim sendo, essa mentoria foi criada para orientar as servidoras que já ocupam cargos de chefia e liderança e têm todo o potencial para serem excelentes líderes, mas que precisam de técnicas, orientação e um plano totalmente individualizado.

“Às vezes, mulheres de grande potencial têm dificuldade em pedir ajuda porque não querem parecer confusas. Não saber bem como proceder é o sentimento mais natural do mundo. Eu me sinto assim o tempo inteiro. Pedir uma força não é sinal de fraqueza, mas muitas vezes é o primeiro passo para encontrar um caminho”. É assim que Sheryl Sandberg, chefe operacional do Facebook, fala, em seu livro,⁸¹ sobre a importância de orientação profissional para mulheres. E ela acrescenta ainda que aquelas que tiveram mentores por meio de programas formais em suas empresas receberam 50% mais promoções do que mulheres que encontraram mentores por conta própria.

Uma mentoria é um processo de orientação profissional recomendado como uma forma de ganhar velocidade de crescimento e acelerar resultados, desenvolvendo as competências necessárias para o objetivo desejado. Mentorias são excelentes. Talvez até a melhor forma de aprender. Contudo, programas de mentoria ainda são pouco aplicados no Brasil – menos ainda nas instituições públicas e menos ainda para as mulheres, o que desfavorece o atingimento da equidade de gênero que se busca atualmente nas organizações públicas como um todo e, em especial, no Senado Federal.

Mentoria consiste numa orientação estruturada em que um profissional mais experiente (mentor) orienta um menos experiente (mentorado), em encontros periódicos, a fim de desenvolver habilidades e competências. É um poderoso processo de transmissão de conhecimento que provoca *insights* na pessoa mentorada, acelerando o seu desenvolvimento. Encaixa-se bem para estimular e orientar profissionais que se propõem a enfrentar novos desafios.

Em um artigo para a revista *Inc.*, o especialista em liderança Gordon Tregold aponta 13 benefícios de um programa de mentoria de liderança. Entre eles, podemos destacar:

- cria um modelo de liderança definido conscientemente e que se atualiza conforme as necessidades dos tempos;
- leva a melhorias de performance consideráveis;

81 SANDBERG, Sheryl. *Faça Acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderança*. 1ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

- aumenta a percepção de si mesma;
- aumenta a percepção do outro;
- melhora a condução da equipe para atingimento de resultados.

A promoção da troca de experiências entre as profissionais, orientada por uma mentora, é uma excelente maneira de potencializar o crescimento profissional. É possível aprender a se tornar uma líder observando o que outras líderes excelentes fazem ou fizeram antes de você e, a partir daí, criando os seus próprios comportamentos e recursos. Por meio de encontros em grupo para fomentar a troca de ideias e debater questões trazidas pelas participantes, cria-se uma experiência muito rica em termos de aprendizado.

O Programa de Mentoria de Liderança foi criado com o objetivo de viabilizar essas conversas e dar suporte e direcionamento às servidoras com o intuito de melhorar sua performance e qualidade de vida no trabalho, promovendo o desenvolvimento integral por meio do compartilhamento de temas e desafios do seu cotidiano. Consegue-se, com isso, alavancar o desenvolvimento profissional das mulheres – com protagonismo e destaque – a partir dos desafios que elas enfrentam, além de aprimorar sua liderança. As servidoras obtêm um maior aproveitamento, em menor tempo e com resultados mensuráveis.

A proposta é combinar competências técnicas, comportamentais e acompanhamento personalizado, apoiando as participantes na construção de uma trajetória de superação, ultrapassando barreiras que retardam e/ou bloqueiam o seu acesso a cargos de alta liderança; contribuir para a mudança de paradigma e empoderar as mulheres, possibilitando que se sintam ainda mais preparadas e fortalecidas para ocupar os cargos de liderança, seguras em sua atuação, com satisfação pelos resultados que alcançam e com orgulho da importância do que fazem.

A LIDERANÇA FEMININA

Há estudos de tendências que afirmam que o futuro da liderança é “feminino”, ou seja, que o exercício da liderança vai cada vez mais acolher

os princípios femininos de liderar: cooperação, respeito às diversidades, contribuição social, acolhimento, empatia, humanização, entre outros.

As competências que formam o perfil da liderança feminina são essenciais para o período dinâmico pelo qual o mercado corporativo está passando, influenciado pela transformação digital e o futuro do trabalho.

É fato que, quando começaram a liderar, muitas mulheres acabaram copiando o modelo masculino. Primeiro, porque ainda existiam poucas mulheres exercendo liderança. Sendo assim, não havia um modelo feminino muito claro a ser seguido. E, conseqüentemente, os princípios femininos de liderança ainda não eram percebidos como valor. Isso nos leva ao segundo ponto: havia o receio de sermos vistas como fracas e inefetivas se agíssemos de forma mais feminina.

Com tempo, estudo e experiência, as mulheres foram modificando o seu estilo de liderar: ouvir muito, dar voz às pessoas, praticar *feedbacks*, distribuir reconhecimentos, despertar lealdade e confiança, engajar melhor as pessoas da equipe, pedir desculpas reconhecendo erros. Esses são alguns exemplos para se compreenderem melhor a força e a importância dos princípios femininos na liderança. Vivemos um momento histórico, uma nova era, em que a resposta não está em uma única pessoa. Brilhante hoje em dia é quem tem a competência de trabalhar bem em grupo, fomentar a diversidade de opiniões e incluir todos no processo de tomada de decisão.

Existem cinco características que normalmente são melhoradas quando as mulheres assumem um setor, um departamento ou uma instituição e estão devidamente capacitadas para essa liderança.

1. Maior empatia

É muito importante que líderes generosamente inspirem, motivem e estimulem as pessoas ao seu redor. As líderes femininas costumam ter mais empatia do que os homens. Por isso, podem dar uma grande contribuição para o clima da organização e ter uma postura motivacional muito forte.

2. Maior flexibilidade

As líderes são capazes de gerir todas as suas responsabilidades observando as necessidades dos colaboradores de sua equipe. Ademais, elas tendem a se adaptar mais facilmente às mudanças e a lidar melhor com as atualizações do mundo do trabalho.

3. Desenvolvimento de relações interpessoais

Com base na escuta ativa, na comunicação assertiva e na flexibilidade, as líderes ganham a confiança da equipe e estabelecem relacionamentos de alta qualidade. Geralmente são mais desenvoltas ao negociar com colegas, fornecedores, parceiros, cidadãos em geral, o que lhes confere uma vantagem significativa.

4. Potencialização da colaboração

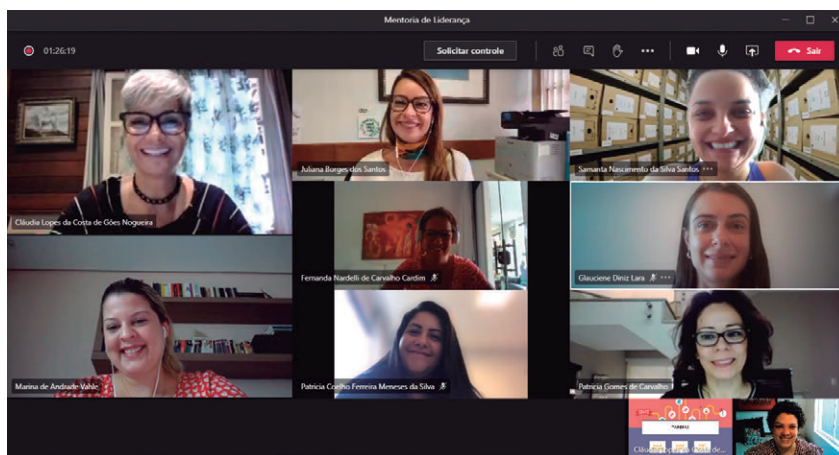
Acostumadas a lidar com necessidades múltiplas ao mesmo tempo, as líderes tendem a compartilhar essas necessidades e pedir ajuda à equipe. Essa abertura leva a atitudes semelhantes entre os membros da equipe, que passam a compartilhar problemas e construir soluções diferenciadas, aumentando a colaboração.

5. Melhora do clima organizacional

As mulheres líderes costumam proporcionar um ambiente acolhedor e agradável. Isso porque, em geral, adotam estilos de liderança menos autoritários e colocam de lado a agressividade para priorizar a harmonia e a produtividade no ambiente de trabalho.

REALIZAÇÃO DA MENTORIA

TURMA 01 – PILOTO



A mentoria foi divulgada na intranet da Casa e por e-mail marketing disparado pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP) exclusivamente para as servidoras ocupantes de cargos de liderança FC-2 (chefes de serviço) e FC-3 (coordenadoras). O programa obteve 23 inscrições. Após a inscrição, as interessadas receberam um e-mail com orientações para o preenchimento de um formulário de aplicação, como parte do processo seletivo para o preenchimento das vagas. Das 23 inscritas, 18 responderam ao formulário. E, destas, 10 foram selecionadas para participar, conforme critérios de disponibilidade, nível de liderança, conhecimentos prévios e objetivos a alcançar. Um e-mail com a confirmação da seleção foi enviado para cada uma delas.

A turma experimental do programa ocorreu no período de 20 de outubro a 8 de dezembro de 2020, em oito encontros semanais, às terças-feiras de manhã, totalizando dois meses de mentoria. Os encontros foram realizados por meio da plataforma Teams.

Após o primeiro dia de mentoria, foi feito um ajuste para extensão do horário, sob consenso das mentoradas, pois percebeu-se que todas desejavam mais espaço de fala.

A frequência nos encontros foi bastante alta (a maioria com 100% de presença), demonstrando o elevado grau de compromisso e interesse das participantes. Por motivos pessoais, duas participantes selecionadas desistiram logo após o início da mentoria.

TURMA 02



A mentoria foi divulgada da mesma maneira que a turma piloto, com a diferença de incluir também as servidoras ocupantes de cargos de liderança FC-4 (diretoras de secretaria). O programa obteve 19 inscrições. Após a inscrição, as interessadas também receberam um e-mail com orientações para o preenchimento do formulário de aplicação, como parte do processo seletivo para as vagas. Das 19 inscritas, 14 preencheram o formulário. E, destas, 12 foram selecionadas para participar, conforme os mesmos critérios.

A turma 02 do programa ocorreu no período de 26 de março a 16 de julho de 2021, em oito encontros, às sextas-feiras de tarde, totalizando três meses e meio de mentoria. Os encontros foram realizados por meio da plataforma Teams.

A frequência nos encontros também foi bastante alta (a maioria com 100% de presença), demonstrando o elevado grau de compromisso e interesse das participantes. E houve dez concluintes.

O PROCESSO DE MENTORIA

Mentorias têm por característica atuar com os temas trazidos pelas pessoas mentoradas. Dessa forma, a mentoria de liderança abordou questões práticas reais que surgiam no dia a dia das participantes no desempenho da sua função; situações vivenciadas e/ou necessidades específicas de orientação e troca de conhecimentos e soluções entre o grupo.

Esse é o grande valor que uma mentoria oferece, ao contrário de um treinamento tradicional no modelo de curso, em que os temas abordados são genéricos e não obrigatoriamente atendem ao caso específico da necessidade de cada líder.

Sendo assim, em todos os encontros havia um momento de escuta inicial, em que cada participante relatava sua experiência com a ação de aprendizagem realizada na semana anterior e verificava seus avanços e pontos de melhoria. Em seguida, recebia orientações. Depois disso, definia seus próximos passos – que na mentoria são chamados de “pequena ação elegante” para a semana.

Todo encontro do programa termina com a escolha de nova pequena ação (comportamento a ser adotado ou prática a ser seguida) que cada mentorada deve cumprir durante a semana seguinte.

Houve também a apresentação de conceitos base, conforme os temas do dia. Esses temas de maior interesse e necessidade foram identificados a partir do diagnóstico feito inicialmente com as participantes, bem como conforme os desafios que surgiam nos relatos das mentoradas em cada encontro.

De forma resumida, os temas abordados foram: questões de equidade de gênero; competências de liderança para o setor público; papel da liderança; propósito e legado; autoconhecimento; comunicação e feedback; delegação; rituais e rotinas de uma equipe de alto desempenho; engajamento e cultura organizacional.

A metodologia utilizada incluiu: exposição dialogada com apoio de *slides*; discussão em grupo; dinâmicas variadas; estudo e avaliação de casos; prática e experimentação.

O programa como um todo foi pautado nas concepções contemporâneas de liderança e teve como pilares a ética na atuação da líder e a humanização da gestão.

FOCO NAS HABILIDADES “NÃO TÉCNICAS”

Há um contexto corporativo bastante comum em que as pessoas são colocadas na posição de liderança por causa de suas competências e habilidades técnicas. Porém, não são preparadas para as exigências do cargo em termos de liderança propriamente dita.

Então, à medida que o tempo passa, elas percebem, na prática, o quanto ser líder requer de um profissional muito mais do que apenas as suas competências e habilidades técnicas (chamadas de *hard skills*). Estas são importantes. Mas, para ser uma boa líder, são necessárias muitas outras habilidades.

As *soft skills*, ou seja, as habilidades “não técnicas”, nada mais são do que competências pessoais/comportamentais que indicam a forma como uma pessoa lida com os problemas, como se relaciona e interage com os demais. São habilidades comportamentais, de inteligência relacional, comunicação, colaboração, empatia, inteligência emocional, flexibilidade, entre outras. Quanto maior o nível hierárquico, de mais *soft skills* você precisa.

O intuito do programa de mentoria é expandir a capacidade de liderança feminina desenvolvendo justamente essas habilidades não técnicas, também chamadas de competências socioemocionais. Ou seja, suprir carências e lacunas na formação das líderes com foco especificamente nessas competências – que não são abordadas nos cursos tradicionais de formação profissional. Por essa razão, é necessário trabalhar temas como: conhecer o seu propósito e o da equipe, exercitar a escuta ativa e a empatia, atuar com base em uma liderança servidora. No momento em que essas competências e habilidades são acionadas, torna-se mais fácil para a líder desempenhar as suas funções.

As *soft skills* são também habilidades transferíveis e são usadas independentemente do cargo em que a pessoa está trabalhando. Isso torna as pessoas mais flexíveis e adaptáveis.

ANÁLISE DE RESULTADOS

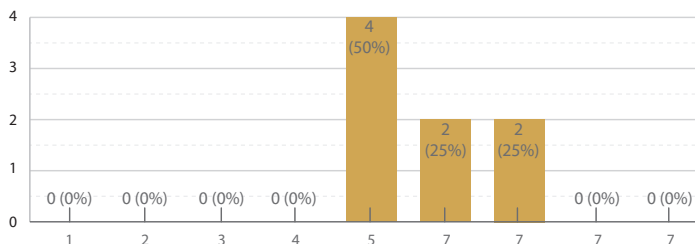
COMPARATIVO DE AUTOAVALIAÇÕES INDIVIDUAIS – TURMA 01

No início do programa foi feito um levantamento do nível de competências, habilidades e atitudes de liderança das mentoradas. Após a mentoria, o mesmo questionário foi aplicado. Os gráficos abaixo demonstram uma compilação do resultado.⁸²

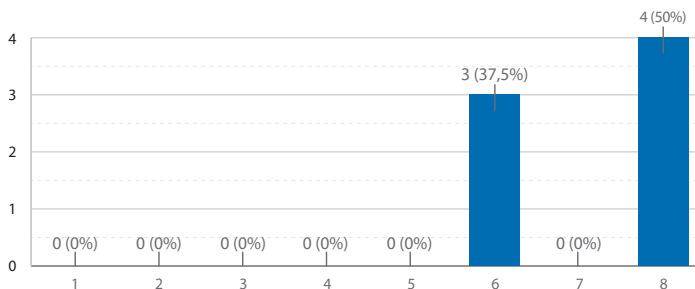
Situação inicial da Turma 01:

No geral, como me percebo em termos de habilidades de liderança?

8 respostas



Resultado da Turma 01:



82 O resultado completo com todos os gráficos pode ser visto no Relatório Final do Programa de Mentoria de Liderança no Senado Federal de 2020.

Ao analisar o gráfico, pode-se perceber que o programa desenvolveu a capacidade de liderança, com consequente melhoria de performance. Outro benefício relatado foi o de dar início a uma rede de relacionamento e suporte entre as mulheres líderes do Senado Federal, como podemos depreender de alguns depoimentos:⁸³

[...] Pudemos trazer nossas angústias, nossos medos, nossas barreiras como mulheres que gerenciam equipes, nossas estratégias de enfrentamento, num ambiente acolhedor e de confiança. Sentimos que não estamos mais sós e que a nossa união fará a diferença. Aprendi muito com a experiência da Cláudia e das minhas colegas. Sinto que saio mais forte que entrei! (Marina Vahle – chefe do SESOQVT)

[...] A Mentoria de Liderança Feminina Corajosa e Gentil [...] me abriu muito a perspectiva sobre como liderar melhor. Eu descobri que ao líder não basta ter conhecimento técnico. É preciso habilidades de relacionamento e comunicação. Aprendi que a gentileza e a empatia são grandes características de um líder, mas a coragem de fazer o que precisa ser feito também. (Glauciene Lara – coordenadora-geral da TV Senado)

A mentoria de liderança – Turma 01 foi bastante oportuna, pois tornou o aprendizado possível e acessível para as servidoras naquele momento tão delicado. E tornou-se, inclusive, um estímulo positivo em meio a tanto estresse, pois as servidoras sentiram-se mais acompanhadas, acolhidas e seguras.

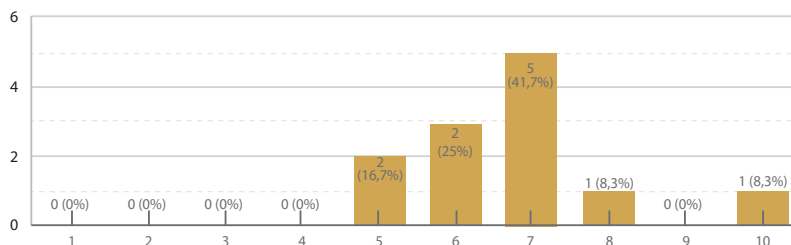
83 Vide Anexo III – Depoimentos das mentoradas, no Relatório Final do Programa de Mentoria de Liderança no Senado Federal de 2020.

COMPARATIVO DE AUTOAVALIAÇÕES INDIVIDUAIS – TURMA 02

Situação inicial da Turma 02:

No geral, como me percebo em termos de habilidades de liderança?

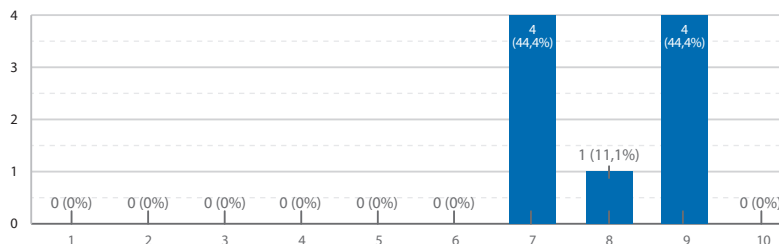
12 respostas



Resultado da Turma 02:

No geral, como me percebo em termos de habilidades de liderança?

9 respostas



Há que se comentar este resultado. Há evidente aumento nas habilidades de liderança percebidas pelas próprias mentoradas. Uma delas, em particular, verbalizou a sua autoavaliação. Ela declarou ter saído do nível 10 inicial, quando pensava ser uma excelente líder, e se colocado no nível 8 ao final, não por um retrocesso, mas por um reconhecimento de que, ao entender mais profundamente o seu papel, percebeu que ainda tinha muitas habilidades a desenvolver. “Ganhei mais clareza do que me cabe fazer ao atuar como líder e sei agora que ainda não estou no nível 10!”

O Programa de Mentoria Liderança Corajosa e Gentil mostrou-se viável e proveitoso. Une conhecimento, estratégia e experiência para que as servidoras tenham uma liderança mais efetiva e humanizada. Foi aprovado, formalizado e instituído como ação da Casa para capacitação de líderes femininas.

IMPACTOS GERADOS PELO PROGRAMA

São apresentadas aqui as falas de algumas das mentoradas, para que o impacto gerado pelo programa possa ser mais bem compreendido.

TURMA 01

A experiência foi excelente. Muito grata pela oportunidade. O formato me surpreendeu bastante, foi muito proveitoso. Nós realmente nos tornamos um grupo de servidoras dispostas a compartilhar experiências. Encontramos um ambiente acolhedor, que nos permitiu expor as nossas dificuldades (...). Mesmo sendo remoto, ficamos muito próximas. (**Fernanda Nardelli de Carvalho Cardim** – coordenadora de Redação da Rádio Senado)

Sentia muita falta de orientação direcionada para a gestão de pessoas. E o que vi na mentoria foi a oportunidade de conviver com uma mentora que entende as nossas dores, uma mentora do serviço público que conhece cada nuance, cada problema que a gente enfrenta no nosso dia a dia. Fazer a mentoria tem sido uma experiência que só tem agregado, desde o primeiro encontro eu sinto os frutos das diversas conversas que a gente vem desenvolvendo. (...). Existem muitas pessoas no Senado que sentem falta do que eu tive acesso. Recomendo a todas as colegas que pretendem exercer a liderança em seus setores. (**Patricia Gomes de Carvalho** – diretora da Secretaria de Atas e Diários)

Um processo que tem feito eu rever conceitos que eu tinha, de uma maneira boa. Faz a gente se vasculhar por dentro para saber que tipo de pessoas nós somos, que tipo de profissional nós somos. Faz a gente pensar de uma maneira mais abrangente

sobre propósito profissional, sobre o propósito daquela equipe que a gente está liderando. É um processo que fala da importância de a gente colocar mais humanidade no nosso trabalho. (...) Tem sido um processo maravilhoso. Difícil, trabalhoso, mas recompensador. Eu recomendo, é um processo riquíssimo. (**Juliana Borges dos Santos** – coordenadora-geral de Gestão da Secretaria de Relações Públicas do Senado Federal)

TURMA 02

Tive a honra de participar da segunda turma da mentoria, que começou no mesmo mês em que tomei posse na direção da Agência, em março de 2021. Ter uma mentora e dividir experiências com outras mulheres com desafios semelhantes aos meus, nas mais diversas áreas, foi uma das vivências profissionais mais enriquecedoras da minha vida. Juntas, lutamos contra modelos ultrapassados de gestão e contra a síndrome de impostora e a dificuldade de conciliar a vida privada com o cargo de comando.

A mentoria trouxe um enorme conhecimento técnico sobre liderança e recursos humanos. Mais ainda, trouxe uma rede de acolhimento e sustentação fundamental para encarar os desafios diários da liderança. Na mentoria, entendi, por exemplo, a importância de um dos conceitos mais debatidos sobre gestão de pessoal: o *feedback*. Foi fundamental perceber que nem todas as pessoas pensam ou querem o mesmo que eu. Pude respeitar o processo de cada um dentro do grupo e modular melhor os *feedbacks* às expectativas individuais. (**Paola Michelle Nogueira de C. Lima** – diretora da Secretaria Agência e Jornal do Senado)

A mentoria me ajudou primeiro a organizar as minhas ideias e me estruturar – porque eu me empolgo, tenho muitas ideias, mas não sabia como organizá-las. A parte prática de aprender a fazer um plano de ação, a gestão do tempo, dar *feedback*, até enviar e-mails mais objetivos, mudou meu jeito, minha rotina. Ao mesmo tempo, fui muito acolhida da forma como eu sou e isso é muito importante em qualquer ambiente de trabalho. Não esperava que a mentoria fosse assim, cheguei tão incrédula e realmente mudou minha percepção sobre liderança e gestão do meu trabalho. (**Lorena Maria e Silva** – chefe do serviço de Acervo da TV Senado)

A mentoria foi superproveitosa, termino me sentindo mais madura e mais consciente das minhas limitações, por outro lado. E com muita certeza de que essa mentoria precisa chegar em todas as servidoras que exercem cargos de chefia, em qualquer nível. Para que ganhem visão do que é a responsabilidade com os integrantes da equipe e o papel da líder. O lema para mim, que foi reforçado pela mentoria, é “Um por todos e todos por um”. Essa união da equipe é muito necessária para conseguirmos dar conta de fazer todo o trabalho diário, que é bem volumoso no nosso setor. **(Sheyla Assunção Tiburcio – coordenadora de Cobertura da Agência Senado)**

A CRIAÇÃO DA COMUNIDADE

Após participar da mentoria, muitas servidoras declararam sentir falta dos encontros. E pediram que houvesse continuidade de alguma forma.

Foi por esta razão que foi criada a Comunidade das Líderes Corajosas e Gentis. Um espaço feito para que as líderes que já participaram de uma turma de mentoria possam continuar tendo orientação e acompanhamento, além de troca de conhecimento e experiências, contato direto com outras líderes (vindas de turmas diferentes) e eventual acesso a conteúdos extras exclusivos. São reuniões mensais, cujo objetivo é manter a evolução constante das servidoras. A participação em todos os encontros não é obrigatória. Cada uma vai quando puder. No entanto, é na comunidade que as líderes se fortalecem.

Além desse propósito de continuidade do acompanhamento e orientação às líderes, há um outro propósito igualmente importante dentro dessa comunidade: o de ir aos poucos capacitando as participantes para que também se tornem mentoras. O método foi baseado no *mastermind* e funciona da seguinte maneira:

- uma das líderes compartilha o desafio em que se encontra no momento e para o qual deseja receber orientação;

- as outras líderes participantes do encontro podem, se desejarem, contribuir com sua experiência e apontar caminhos;
- a mentora coordena o tempo, dá a orientação final e faz um fechamento da questão.

Nesse formato, todas são estimuladas a também mentorar, de forma a ganhar experiência nessa função. A ideia é ter várias mentoras de liderança para servidoras no Senado Federal, de forma que o programa não dependa exclusivamente da sua criadora e possa ser mantido ao longo do tempo.

É importante ressaltar o papel que as redes desempenham como fator decisivo para replicar boas práticas e estimular comportamentos voltados para a mudança da cultura institucional. Programas de educação executiva para mulheres no exercício da liderança são muitas vezes concebidos com o propósito de reuni-las para compartilhar experiências, desenhar novas estratégias de atuação e aprofundar a reflexão sobre inovação e mudanças positivas nas instituições onde atuam.

Abaixo, o depoimento de duas integrantes da comunidade:

A imagem que eu trago para simbolizar o que a comunidade significou para mim é uma fotografia do *céu de Brasília*. *Na mesma imagem havia um sol maravilhoso, com céu azul, e uma chuva se formando no canto. Eu acho que a liderança é assim também, no mesmo cenário tem várias coisas acontecendo ao mesmo tempo, externas e internas. Tem dias em que a gente está bem, tem dias que não. [...]. A mentoria trouxe para mim a sensação de estar sempre acompanhada. Era como esse céu, por mais que eu estivesse no meio de uma situação muito difícil, uma tempestade se formando, por conta das coisas que acontecem no nosso dia a dia, eu via que do outro lado tinha o sol, que eu ia achar uma saída, que eu ia encontrar vocês na sexta-feira e trazer a minha situação e encontrar a saída. Cada uma de vocês que trouxe a sua experiência fez de mim uma nova profissional. (Adriana Nunes Gomes – chefe de gabinete da Liderança do Governo no Congresso Nacional)*

A comunidade acompanhou o meu crescimento, me ajudou na questão de impor limites e ao mesmo tempo tratar com

humanidade as pessoas. Hoje estou com uma FC-03, com novos projetos, ajudando a estruturar uma secretaria. A comunidade me deu segurança, pés no chão e a paciência que eu vejo que também desenvolvi. Me tornei uma aficcionada pelo tema da liderança, porque entendi que é uma coisa que vale para a vida, não só para o trabalho. (**Clarissa Leite Antão Ribeiro** – Assessora Técnica da SGIDOC)

CONCLUSÃO

As organizações compreenderam que têm a responsabilidade de criar políticas melhores e mais oportunidades para as mulheres. Ao mesmo tempo, as mulheres precisam de apoio para dar um passo à frente e superar os desafios que as impedem de seguir adiante em suas carreiras.

Fomentar a equidade de gênero na liderança favorece uma gestão mais humana, mais agregadora e que busca incentivar a cooperação, a integração e o engajamento das equipes.

Além disso, a ocupação feminina nos cargos de liderança é uma maneira de mostrar representatividade. As líderes inspiram e servem de referência para outras mulheres, fazendo-as acreditar mais em si mesmas e ver a possibilidade de se tornarem líderes, crescerem na carreira e ocuparem altos cargos na hierarquia. Quando uma mulher aprende a liderar de forma corajosa e gentil, ela abre uma porta de realização para si mesma. E pode abrir portas para outras mulheres também.

A mentoria Liderança Corajosa e Gentil mostrou-se efetiva em seu objetivo de contribuir para que as servidoras se sintam fortalecidas e seguras no exercício da função de liderança. Em sua terceira turma, o programa já alcançou um grau de maturidade bastante satisfatório. Agora, pode ser editado de forma a alcançar servidoras no Poder Legislativo e, talvez, também nos demais poderes, pois iniciativas em prol da equidade de gênero podem, além de modificar uma instituição internamente, provocar mudanças em outras instituições e, conseqüentemente, na sociedade como um todo.

O intento é o de construir um cenário em que o serviço público saia fortalecido na medida em que todos, homens e mulheres, identifiquem sua entrega de valor, alinhando seu comportamento ao trabalho necessário e a saudáveis relacionamentos e melhorando cada vez mais a prestação de serviços à sociedade, com coragem e gentileza.

Capítulo 9 – DIALOGANDO SOBRE A LEI MARIA DA PENHA

Maria Terezinha Nunes⁸⁴

Dalva Moura⁸⁵

“A violência doméstica como violência de gênero representa, assim, a radicalização das desigualdades na relação entre homens e mulheres.”

(Schaiber et al, 2005. A violência dói e não é direito!)

1. INTRODUÇÃO

O combate à violência doméstica e familiar ganhou protagonismo na Constituição Federal de 1988, quando passou a constar, em seu art. 226, § 8º, a previsão de que “o Estado assegurará a assistência à família na pessoa de cada um dos que a integram, criando mecanismos para coibir a violência no âmbito de suas relações”. No entanto, alguns anos depois o que se viu, na prática, foi uma lei criada, especificamente, para o julgamento de casos de delitos de menor potencial ofensivo (Lei nº 9.099/1995) ser aplicada à maioria das ocorrências de violência doméstica e familiar contra as mulheres.

Essa lei, reduzindo diversos tipos de delitos praticados contra as mulheres no ambiente doméstico como algo sem importância e de menor po-

84 Graduada em Economia e Direito. Advogada, possui especialização em Gênero e Direito pela ESMA e em Direitos Humanos das Mulheres: Teoria e Prática pela Faculdade de Direito do Chile. Além de mestrado pelo Programa de Pós-Graduação do Núcleo de Estudos Interdisciplinares sobre a Mulher da Universidade Federal da Bahia (PGNEIM-UFBA). Trabalha há dez anos com o tema da equidade de gênero e atua no Senado Federal, exercendo a função de gestora do Acordo de Cooperação Técnica da Rede Equidade.

85 Mestre em Ciência Política: Direitos Humanos, Cidadania e Violência; especialista em Administração Legislativa; especialista em Gestão e Marketing; fez curso em Didática do Ensino Superior e é graduada em Serviço Social; foi uma das idealizadoras e coordenadora do Programa de Formação Gerencial do Instituto Legislativo Brasileiro (ILB/Senado Federal); coordenou vários cursos de pós-graduação no Senado Federal; coordenou o Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça do Senado Federal, entre outras atividades.

tencial ofensivo, contrapunha-se à compreensão dessa violência como um fenômeno social grave e complexo, com impacto na saúde física e mental das mulheres, em evidente retrocesso ao demonstrado pelos movimentos sociais e pelas pesquisas acadêmicas, desde os anos de 1980.

Além disso, desconsiderava a compreensão de que essas violências remontam a um contexto histórico-social e cultural de desigualdade de gênero e de origem patriarcal de desvalorização das mulheres e exclusão de seus direitos, inclusive o de viver sem violência, características essas que conferem especificidade ao delito e demandam sensibilização e capacitação das pessoas que atendem as mulheres nos serviços especializados e da sociedade em geral, inclusive no ambiente de trabalho.

Anos mais tarde, foi promulgada lei específica, Lei nº 11.340/2006, denominada Lei Maria da Penha, a partir de proposição inicial dos movimentos sociais feministas, com o objetivo de dar conta de toda essa complexidade, com ênfase na prevenção e proteção das mulheres.

Trata-se de uma lei integral, com fundamento na Constituição Federal, Convenção Belém do Pará e Convenção para a Eliminação de todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres, que trouxe ideias, até então, inovadoras no âmbito da justiça, tais como a perspectiva de gênero e a criação do instituto das medidas protetivas e dos juizados específicos para esses casos. Além disso, consignou em lei o que há muito já se discutia ser imprescindível para a erradicação da violência contra as mulheres: o compromisso de todos os entes da Federação pela promoção de políticas públicas, a ação integrada dos diversos serviços de atendimento, a promoção de programas educacionais na perspectiva de gênero e raça ou etnia e a ênfase na capacitação permanente das polícias civil e militar, da guarda municipal, do corpo de bombeiros e dos profissionais das áreas da saúde, assistência social, Poder Judiciário, entre outros, que prestam atendimento às mulheres em situação de violência.

Logo que publicada, a Lei Maria da Penha passou a ser conhecida nacionalmente, como demonstraram as pesquisas do DataSenado. Mas até que ponto o histórico de criação da lei, seus fundamentos, o conceito de violência doméstica e familiar contra as mulheres e o ciclo da violência

e o seu conteúdo eram efetivamente conhecidos pelas mulheres e pela população em geral? Movido pelo compromisso de contribuir para a redução da violência que atinge as mulheres, o Senado Federal, por meio do Comitê Pró-Equidade e do Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça, com o apoio da Procuradoria Especial da Mulher e a parceria do Instituto Legislativo Brasileiro, criou e disponibilizou a toda a população, gratuitamente, na plataforma Saberes do ILB, o curso básico “Dialogando sobre a Lei Maria da Penha”, sobre o qual nos deteremos nos tópicos a seguir.

2. POR QUE DISCUTIR VIOLÊNCIA DOMÉSTICA E FAMILIAR CONTRA AS MULHERES NO ÂMBITO DE TRABALHO? O QUE TEM A VER?

Mesmo com farta legislação, constitucional e infraconstitucional, tratados e convenções internacionais de direitos humanos no tema da violência doméstica e familiar contra as mulheres, os quais enfatizam a importância de ações concretas para o combate a esse tipo de violência, pode não ser tão óbvio que outras iniciativas, além das políticas de estado e governamentais de amplo alcance, provenientes de instituições públicas e privadas e no campo das relações laborais, sejam bem-vindas e se somem para a construção de uma sociedade mais justa e livre de discriminações.

Embora o tema da violência doméstica e familiar contra as mulheres tenha ingressado de forma significativa na agenda pública, por meio de políticas públicas, e na agenda de algumas empresas privadas, com ampla discussão na sociedade desde a promulgação da Lei Maria da Penha, ainda remanesce no imaginário social a dicotomia público e privado, que insiste em deixar na sombra esse tipo de violência.

Seguem alguns números estarrecedores: o Brasil ocupa a triste posição de 5º lugar, em pesquisa realizada em 83 países, sobre violência contra as mulheres, o que o alça à condição de um dos países mais perigosos do

mundo para as mulheres viverem.⁸⁶ Conforme consta do Atlas da Violência 2021, de 7.613 casos de violência contra pessoas com deficiência, 58,5% são violência doméstica, sendo as mulheres a maioria das vítimas, em todos os tipos de deficiência. De 2018 para 2019, houve aumento de 5,6% na violência cometida contra pessoas trans e travestis. De 2009 a 2019 houve 50.056 assassinatos de mulheres,⁸⁷ 2% de aumento no número de mulheres negras mortas e decréscimo no número de mortes de mulheres não negras da ordem de 26,9%. Em 2019, 67% das vítimas de homicídio eram mulheres negras. Nesse período, houve redução dos homicídios fora da residência em 28,1% e aumento dos homicídios na residência em 6,1%.⁸⁸

Percebe-se que o desafio na erradicação desse mal, que atinge de forma drástica as mulheres, pugna por prioridade e mais atenção não só na destinação de recursos públicos, dotação orçamentária suficiente e efetivamente gasta na criação de mais serviços de atendimento, ampla capacitação dos agentes públicos que prestam esse serviço no âmbito da justiça, assistência social e psicológica às mulheres em situação de violência, mas também em ações pontuais no âmbito das relações de trabalho, sejam reflexivas e de sensibilização ou de empregabilidade, conforme prevê a nova Lei de Licitações.

Vale a pena lembrar brevemente o contexto histórico-social da desigualdade de gênero em nosso país, a qual, em seus primórdios, encontrou lugar nas práticas sociais e suporte da legislação. O sistema jurídico brasileiro, abraçando as normativas portuguesas desde a colonização, era pródigo em normas discriminatórias que retiravam das mulheres o direito à autonomia e gerência sobre suas vidas, ao seu patrimônio, à educação, ao trabalho, à representatividade política e a uma vida sem violência. O argumento de que as mulheres, pelo seu sexo, eram frágeis, incapazes e sem discernimento deu azo à estruturação de um sistema legal patriarcal que encerrava as mulheres no espaço privado, hierarquizado, de inferiorização, maus-tratos

86 Cf. WAISELFISZ (2015, p. 30).

87 Esse tipo de crime passa a denominar-se feminicídio quando cometido nas relações domésticas ou familiares e nas relações afetivas.

88 IPEA. Infográfico. *Atlas da Violência 2021*. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlas-violencia/arquivos/artigos/3956-dashboard-atlas-2021.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

e abusos. Podemos destacar mulheres pioneiras tais como Nísia Floresta e Josefina Álvares de Azevedo, consideradas feministas pela atuação transformadora na sociedade, as quais, alheias a esse suposto destino imutável, lutaram pela inclusão das mulheres na educação, na política e nas mais diversas profissões.

A título de ilustração, alguns marcos podem auxiliar a compreensão do impacto da desigualdade na vida das mulheres: até 1830, eram autorizados pela lei os maus-tratos contra as mulheres pelo pai ou marido; até 1932, as mulheres não podiam votar nem ser votadas; até 1962, eram tuteladas pelo marido nos atos da vida civil, dependentes de autorização para trabalhar e estudar; até 1979, não tinham representantes mulheres no Senado brasileiro; até 2006, não havia lei específica contra a violência que atinge as mulheres nas relações domésticas, familiares e afetivas; até 2008, nunca havia sido eleita uma mulher presidenta do Brasil. Até a atualidade, nunca uma mulher foi eleita presidente da Câmara dos Deputados e do Senado Federal. Ressalta-se a falta de inclusão e representatividade das mulheres nos espaços de poder e decisão, uma vez que são a maioria da população brasileira.

Não obstante o avanço gradativo das mulheres no acesso aos seus direitos, as desigualdades de gênero são estruturais e estão na base da formação da sociedade brasileira; portanto, atravessam todas as esferas da vida, inclusive a laboral (OIT, 2010). Assim, a partir da massiva entrada das mulheres no trabalho formal, novas formas de violência foram visibilizadas, a exemplo do assédio moral e sexual, da sobrecarga de trabalho, cumulativo com as tarefas do cuidado, do interdito a profissões e áreas da educação consideradas “tipicamente” masculinas, da diferença salarial no desempenho das mesmas tarefas, do teto de vidro que impede a representatividade das mulheres nos altos cargos de poder, e, mais recentemente, de práticas sutis como apropriação de ideias, interrupções das falas das mulheres, ações reativas contra atitudes assertivas das mulheres, entre outras.

Muitos estudos demonstram o impacto da violência contra as mulheres sobre a vida dos filhos e na retroalimentação desse tipo de violência nas gerações futuras. Estudos promovidos pelo Banco Mundial e Banco

Interamericano mostram o impacto da violência na economia e na saúde pública, uma vez que, a cada cinco faltas ao trabalho, uma é devida à violência doméstica e, ainda, que as mulheres em idade reprodutiva perdem até 16% de vida saudável em razão dessa violência.⁸⁹

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, definidos pela ONU, incluem a importância e urgência na implementação de ações incidentes sobre a redução das desigualdades de gênero (nº 5) e a redução das desigualdades sociais, entre as quais o racismo (nº 11). A violência doméstica e familiar contra as mulheres é uma das expressões mais perversas da desigualdade de gênero, recaindo, predominantemente, sobre as mulheres negras.⁹⁰

A atividade fim do Senado Federal tem priorizado constantemente essa pauta, mediante a criação da Comissão Mista de Combate à Violência contra as Mulheres, a Procuradoria Especial da Mulher e o Observatório da Mulher contra a Violência, que levanta e consolida dados, realiza pesquisas de opinião, entre outros. E no âmbito administrativo do Senado, como medida de equidade, o que tem sido feito?

3. DA CRIAÇÃO DA LEI À PRÁTICA NO COMBATE À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA E FAMILIAR CONTRA AS MULHERES

Uma das estratégias utilizadas para adoção de ações nessa temática por diversas instituições públicas tem sido a instalação de um comitê próprio, destinado a levantar um diagnóstico sobre os(as) colaboradores(as) em geral, elaborar indicadores, apontar as assimetrias entre homens e mulheres, sugerir soluções, realizar campanhas sobre temas tidos como “tabu”,

89 Cf. Agência Patrícia Galvão. *Dossiê Violência Contra as Mulheres*. Disponível em: <https://dossies.agenciapatriciagalvao.org.br/violencia/violencias/violencia-domestica-e-familiar-contra-a-mulheres/>. Acesso em: 25 abr. 2022.

90 Cf. Mapa da Violência (WAISELFISZ, 2015).

como era o caso, poucos anos atrás, do tema “assédio” e “masculinidades”, compartilhamento das tarefas do cuidado, entre outras.

Esse foi o caso do Senado Federal, o qual, instado a criar ações na diretriz de combate a todas as formas de violência contra as mulheres, por ocasião de sua adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Governo Federal, pautou o tema da violência doméstica e familiar contra as mulheres, realizando oficinas e cursos e propondo ideias inovadoras. Exemplos disso são a cota de 2% resultante da política de reserva de vagas para mulheres em situação de violência doméstica e familiar nos contratos de terceirização⁹¹, a qual inspirou previsão semelhante na nova Lei de Licitações e a criação do curso aberto ao público interno e externo sobre a Lei Maria da Penha.

De iniciativa dos Comitês de Equidade do Senado Federal, da Diretoria-Geral, da Procuradoria da Mulher do Senado e com a parceria do Instituto Legislativo Brasileiro, o curso básico “Dialogando sobre a Lei Maria da Penha” tem por objetivo contribuir para a redução da cultura da violência doméstica e familiar que atinge as mulheres, por meio de estudo, reflexão e diálogo sobre a Lei Maria da Penha, uma das principais ferramentas legislativas de combate à violência doméstica e familiar contra as mulheres.

O curso foi estruturado na modalidade de ensino a distância, com carga horária de 60 horas e prazo de 60 dias para sua conclusão. O conteúdo programático foi distribuído em três módulos, cada um com três unidades. O primeiro módulo faz um percurso pelo tema da violência doméstica e familiar até a Lei Maria da Penha, tendo como base, principalmente, a legislação nacional e internacional de direitos humanos. A legislação nacional nos auxilia a compreender o contexto cultural e patriarcal da época, as mulheres como não sujeitos de direitos e a gradual alteração das leis, com vistas a imprimir um novo paradigma a essas condutas. A unidade dois passa por importantes documentos internacionais de direitos humanos, inclusive traz o caso “Maria da Penha”, que foi às instâncias internacionais cobrar justiça do Brasil no caso de violência doméstica e familiar cometida contra

91 Para mais informações acesse: https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/comite_/legislacao.

ela pelo seu ex-marido. A unidade três evidencia a ação dos movimentos sociais e feministas como propulsoras dessas mudanças e da construção do conceito de violência doméstica e familiar contra as mulheres.

Por economia de reflexão, talvez, ocorre de, ao nos referirmos à feitura de uma lei, termos por base o início do debate nas casas legislativas. Entretanto, acontece de projetos serem gestados antes e por longo período para, só então, serem entregues aos trâmites legislativos. Foi o caso da Lei Maria da Penha, cujo processo de elaboração se iniciou nos movimentos feministas, e o curso traz essa história. Nesse módulo também são trazidos à reflexão as inovações, avanços e desafios da nova lei e os serviços de atendimento às mulheres em situação de violência doméstica e familiar.

O último módulo do curso, além de se deter sobre pontos específicos da lei, ressalta a interseccionalidade de gênero e raça em um estudo de caso que relata uma situação de violência doméstica vivenciada por uma mulher negra na delegacia e os obstáculos por ela enfrentados para denunciar o agressor e fazer valer seus direitos.

3.1. AVALIAÇÃO DO CURSO

Desde agosto de 2016, o curso “Dialogando sobre a Lei Maria da Penha” tem sido ofertado, gratuitamente, pelo Instituto Legislativo Brasileiro do Senado Federal – ILB, por meio da plataforma Saberes, na modalidade de Ensino a distância (EAD), sem tutoria, ao público em geral.

A partir das informações coletadas no formulário de avaliação, é possível perceber que o acesso ao curso tem sido significativo e proveniente de todas as regiões do país. Contudo, a avaliação é a etapa final obrigatória que antecede a obtenção do certificado; sendo assim, o total de inscritos pode ser ainda maior que os quantitativos apresentados nos Relatórios de Avaliação de 2016 a 2021.

Nesse período, preencheram o formulário de avaliação 101.070 pessoas, cujas respostas foram consolidadas ano a ano pelo ILB. No ano de lançamento do curso, em 2016, de agosto a dezembro foram 7.524 inscri-

tos (as); de 2017 a 2020 houve crescimento contínuo na procura do curso (18.482, 27.801, 34.879 e 34.684). O ano de 2019 foi o de maior número de inscrições, de 34.879 alunos (as). Em 2021 esse número caiu para 21.121 registros.

Neste trabalho, será apresentado o percentual global aproximado do período total, em relação ao perfil dos(as) alunos(as), funcionamento e conteúdo do curso. No geral, as avaliações sobre os diversos quesitos foram excelentes e se apresentam em consonância com a resposta à pergunta final: se o curso atendeu as expectativas. Cerca de 99% dos(os) alunos(os) responderam afirmativamente a essa questão.

SOBRE O PERFIL

Em relação ao perfil dos(as) alunos(as), foi possível detectar que a grande maioria provém dos estados de Minas Gerais, São Paulo, e Pernambuco e do Distrito Federal. Os estados de Roraima, Amapá e Amazonas são os que registram menos alunos(as). Por gênero, a grande maioria é de mulheres (70%), sendo os homens 30%. Nesse ponto, é importante frisar que o curso é também extensivo aos homens, pois, ainda que, estatisticamente, estejam, na maior parte, no polo ativo da violência doméstica e familiar contra as mulheres (maridos, ex-maridos, companheiros, ex-companheiros, namorados e ex-namorados, pais, irmãos etc.) (IPEA, 2021), trata-se de um fenômeno social complexo, cuja erradicação é de responsabilidade do Estado, da sociedade e de cada um(a) de nós, homens e mulheres.

Em relação à cor/raça, o curso registrou a presença de pessoas que se autodeclararam em todas as categorias definidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), quais sejam: amarela, branca, indígena, parda, preta. O formulário incluiu mais uma categoria: “não desejo declarar”. Ao longo dos seis anos de disponibilização do curso, o índice percentual daqueles que não desejaram se declarar reduziu em 10 pontos percentuais, passando de 27,33% para 17,07%. No geral, a maioria que realizou o curso era de cor/raça branca (37%), sendo que o índice de participação dessa

categoria foi crescente, variando em 2016 (34,88%) para 2021 (40,81%). Foi observada uma constância no índice de pessoas indígenas (0,23%) e um lento crescimento do índice de pessoas que se autodeclararam amarelas (1,38% em 2016 e 1,72% em 2021). Na média dos seis anos, cerca de 28% de alunos(as) se declararam de cor/raça parda e 9% se declararam de cor/raça preta; houve ligeiro crescimento na categoria parda, passando de 26,6% (2016) para 31,3% (2021), e decréscimo na categoria preta: 9,64% (2016) e 8,87% (2021).

Os requisitos básicos para o acesso ao curso “Dialogando sobre a Lei Maria da Penha” são um computador ou outro dispositivo eletrônico e internet. No entanto, o acesso à internet no País é extremamente desigual, refletindo mais sobre as classes mais pobres e as pessoas negras.⁹² A faixa etária prevalecente é de 18 a 34 anos, sendo o curso menos procurado por pessoas na faixa etária abaixo dos 18 anos e acima de 55 anos, o que se coaduna com a atividade exercida, em que 40% responderam ser estudantes.

Em relação à atividade exercida, predominam os(as) estudantes, seguidos(as) pelos profissionais dos Poderes Judiciário e Executivo. O curso registrou a presença de servidores(as) das assembleias legislativas, câmaras municipais e tribunais de contas dos estados. Interessante notar que despertou o interesse de outras categorias, fora do eixo serviço público, como “autônomo”, “atividade privada” e um índice significativo na categoria “não pertença a nenhuma das categorias acima”. Mais de 400 alunos (as) disseram ser servidores (as) do Senado Federal, indicando uma participação de 7% da força de trabalho, considerando dois vínculos funcionais (efetivo e comissionado). Em relação aos terceirizados, não foi possível identificar. Os(as) estagiários(as), em razão de norma interna, devem realizar o curso, os quais, por certo, estão incluídos(as) na atividade “estudante”. Foram adotadas medidas de estímulo à participação do público interno nos cursos oferecidos pelo ILB, entre os quais o curso “Dialogando sobre a Lei Maria

92 Cf. pesquisa realizada pela PwC. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2022/o-abismo-digital-no-brasil.html>. Acesso em: 20 maio 2022.

da Penha”, o que pode contribuir para elevar o percentual de servidores(as) do Senado Federal formados nessa temática.

FUNCIONAMENTO DO CURSO

A avaliação referente ao funcionamento do curso foi muito boa: cerca de 80% não reportaram problemas relativos ao acesso à plataforma Saberes, suporte técnico, informações, download de arquivos, navegação, entre outros.

CONTEÚDO

Segundo se depreende das avaliações dos(as) alunos(as), a carga horária do curso (60 horas) se mostrou adequada ao conteúdo (85%), variando o tempo gasto para a conclusão entre o mínimo (15 dias) e o máximo exigido para o seu término (60 dias). Poucas pessoas (4,5%) disseram que a carga horária de estudo exigida é menor do que a necessária para a conclusão do curso.

Mais de 90% dos(as) concluintes entenderam que o conteúdo do curso apresentava uma linguagem adequada, coerente e acessível; que havia coerência entre as unidades e os módulos, entre os objetivos educacionais e o conteúdo. Cerca de 99% avaliaram que os exercícios de fixação contribuíram para a apreensão do conteúdo, e 85% disseram que o grau de dificuldade era “adequado” ao conteúdo apresentado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A violência doméstica e familiar atravessa a vida das mulheres de qualquer idade, classe social, cor/raça e etnia, ceifando vidas e deixando órfãos, impactando sua saúde física e mental, o sistema de justiça e a saúde

pública, a economia e a produtividade de um país; desafia a sociedade e o Estado para a construção de novas estratégias de atuação na prevenção, proteção e erradicação dessa violência.

Incorporando a ideia de que violência doméstica e familiar contra as mulheres é tema de interesse público e de que é possível atuar sobre essa questão nas relações laborais, dentro das possibilidades de cada órgão, o Senado Federal, por meio de medidas administrativas que alcançam os(as) colaboradores(as) em geral e o público externo, estendendo-se para a sociedade, promove ações no tema da violência doméstica e familiar contra as mulheres e a Lei Maria da Penha. Uma dessas ações é o curso “Dialogando sobre a Lei Maria da Penha”, sobre o qual discorreremos neste texto e que, conforme mostrado, tem sido acessado em todas as partes do Brasil e recebido uma boa avaliação.

Essas estratégias se somam às imprescindíveis políticas públicas a cargo do Estado e contribuem de alguma forma para a visibilização e conscientização dessa violência como violação de direitos humanos. Esse já é um tema consolidado quanto à sua necessidade e importância nas ações do Comitê de Equidade do Senado Federal. Assim, embora as trabalhadoras em situação de violência tenham à sua disposição atendimento pelo Serviço de Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida e também na Polícia do Senado, foi incluído um objetivo no Plano de Equidade de Gênero e Raça, biênio 2021-2023, de adotar um protocolo específico para esse atendimento.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agência Patrícia Galvão. *Dossiê Violência Contra as Mulheres*. Disponível em: <https://dossies.agenciapatriciagalvao.org.br/violencia/violencias/violencia-domestica-e-familiar-contra-as-mulheres/>. Acesso em: 25 abr. 2022.

AZEVEDO, Josefina Álvares de. *A mulher moderna: trabalhos de propaganda*. Reimpr. Brasília: Senado Federal, 2019. 133 p.

IPEA. Infográfico. *Atlas da Violência 2021*. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/arquivos/artigos/3956-dashboard-atlas-2021.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

MARQUES, Teresa Cristina de Novaes. *O voto feminino no Brasil*. 2ª ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2019.

O ABISMO DIGITAL NO BRASIL. *Saiba como desigualdade de acesso à internet, a infraestrutura inadequada e a educação deficitária limitam as nossas opções para o futuro*. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2022/o-abismo-digital-no-brasil.html>. Acesso em: 25 maio 2022.

OIT. *Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios*. Organização Internacional do Trabalho. Brasília: OIT, 2010 ca. P. 40. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_229333.pdf. Acesso em: 23 de abr. 2022.

SENADO FEDERAL. *Programa de Assistência a Mulheres em Situação de Vulnerabilidade*. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/comite_/legislacao. Acesso em: 25 maio 2022.

SENADO FEDERAL. ILB. *Relatório do Curso Dialogando Sobre a Lei Maria da Penha*. Perfil dos Alunos. ILB. Brasília: 2021.

SENADO FEDERAL. ILB. *Relatório do Curso Dialogando Sobre a Lei Maria da Penha*. Avaliação do Curso. ILB. Brasília: 2021.

WASELFISZ, Julio Jacobo. *Mapa da Violência: Homicídio de Mulheres no Brasil*. 2015. Disponível em: https://www.mapadaviolencia.org.br/pdf2015/MapaViolencia_2015_mulheres.pdf. Acesso em: 20 maio 2022.

*Paloma Pediani*⁹³

*Maria Terezinha Nunes*⁹⁴

*Ilana Trombka*⁹⁵

1. INTRODUÇÃO

A Rede Equidade nasceu de uma ideia inovadora, em 2019, a partir da experiência do Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça na realização de ações de equidade, de alcance interno e externo, e do desejo de trabalhar em cooperação com outros órgãos públicos, visando ao intercâmbio de experiências e compartilhamento de boas práticas, contribuindo, assim, para a expansão e fortalecimento dessa pauta e a redução das desigualdades de gênero e raça no País.

O Senado Federal incluiu em suas práticas administrativas o tema da equidade de gênero e raça em 2011, com a autorização da então Comissão Diretora e apoio da Procuradoria Especial da Mulher no Senado. Desde então, segue consolidando o tema na gestão estratégica da Casa e no ambiente organizacional, por meio da Carta de Compromissos, criação do Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça, em

93 Mestre em Propriedade e Intelectual e Transferência de Tecnologia pela Universidade de Brasília (UnB), graduada em Direito (Unieuro), técnica em Manutenção pelo SENAI Roberto Mange e conselheira distrital de Direitos Humanos (GDF). Atualmente, exerce a função de gestora suplente do Acordo de Cooperação Técnica da Rede Equidade do Senado Federal.

94 Graduada em Economia e Direito. Advogada possui especializações em Gênero e Direito pela ESMA, em Direitos Humanos das Mulheres: Teoria e Prática pela Faculdade de Direito do Chile e mestrado pelo PPGNEIM-UFBA. Trabalha há dez anos com o tema da equidade e de gênero e raça no Senado Federal, atualmente, exerce a função de gestora do Acordo de Cooperação Técnica da Rede Equidade.

95 Doutoranda em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), especializada em Direito Legislativo pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), graduada em Relações Públicas (PUCRS) e diretora geral do Senado Federal. E-mail: trombka@senado.leg.br.

2015, ações de sensibilização e de impacto direto nas relações laborais, a exemplo do Programa Mãe Nutriz e Programa de Assistência às Mulheres em situação de Vulnerabilidade pela Violência Doméstica e Familiar, além da instituição de planos de trabalhos bienais, com objetivos, metas e indicadores definidos.

O primeiro passo foi dado com a inclusão de um objetivo específico, item 4.5, eixo temático “Gestão”, no Plano de Equidade de Gênero e Raça do Senado Federal, edição 2019-2021: “Criar rede de cooperação técnica na temática de equidade de gênero e raça”. Em março de 2022, apesar das dificuldades impostas pela pandemia do coronavírus, foi lançada a Rede Equidade, com 11 signatários originários, a saber: Senado Federal, Tribunal de Contas da União, Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, Conselho Nacional de Justiça, Superior Tribunal de Justiça, Ministério de Minas e Energia, Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais, Ministério Público do Trabalho, Câmara dos Deputados, Conselho Nacional do Ministério Público e Tribunal Superior Eleitoral.

A Rede Equidade foi oficializada por meio do Acordo de Cooperação Técnica (ACT) nº 2021/0235,⁹⁶ com o objetivo de implementar ações de inclusão e diversidade, com foco em gênero e raça. O presente ensaio busca contar um pouco dessa história, do ponto de vista das autoras; correndo o risco, portanto, de não alcançar toda a riqueza e complexidade das interações havidas que culminaram no lançamento da Rede Equidade em 11 de março de 2022.

96 Senado Federal. Portal da Transparência. Acordo de Cooperação Técnica nº 235. Brasília 2021. Disponível em: <https://www6g.senado.gov.br/transparencia/licitacoes-e-contratos/contratos/6025>.

2. “UNIR PARA SONHAR. TRABALHAR JUNTO PARA ALCANÇAR”⁹⁷

A frase acima, que nomeia este tópico, mote do lançamento da Rede Equidade, traduz com precisão algo que parece inalcançável: a justiça social, por meio do trabalho conjunto e colaborativo. Em um primeiro momento, torna-se necessário tecer alguns comentários sobre a estruturação da rede, no que concerne, essencialmente, à escolha do modelo e objeto. O conceito de rede traz em si os sentidos de cooperação, colaboração, associação, parceria para o alcance de metas e objetivos comuns, em geral, formalizados mediante acordos de cooperação (SHEREMETIEFF JUNIOR, 2003). De acordo com Gray e Wood (1991), colaboração seria o meio pelo qual as partes podem observar diferentes aspectos de um problema e juntas encontrarem variadas soluções. De acordo com Fleury (2002, p. 245), “*las redes de políticas sociales (...) permiten la construcción de nuevas formas de colectivización, socialización, organización solidaria y coordinación social, compatibles con la transformación tanto de la sociedad civil como del Estado*”.

O trabalho em rede tem sido utilizado no âmbito governamental com a finalidade de redução das desigualdades sociais, inclusive de gênero e raça, em especial no enfrentamento de fenômenos sociais complexos, como é o caso da violência doméstica e familiar contra as mulheres, instrumento essencial na articulação de diferentes serviços de atendimento: assistência jurídica, social, serviços de saúde, segurança, educação e trabalho e parceria intergovernamental entre os diferentes entes da Federação.⁹⁸

No âmbito do trabalho, cabe destacar o papel da então Secretaria de Políticas para as Mulheres do Governo Federal, em especial o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, o qual, por dez anos, atuou como indutor da transversalidade de gênero e raça nas políticas públicas, estimulando,

97 Frase criada pela equipe Coci/Secom do Senado Federal e que compôs a identidade das peças de divulgação do lançamento da Rede Equidade.

98 Brasil. Presidência da República. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. *Plano Nacional de Políticas para as Mulheres*. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2004. 104 p.

por meio de premiação, a que empresas e órgãos da administração pública promovessem ações no âmbito interno de suas instituições. O Senado Federal, em três participações no programa, recebeu três selos de compromisso com a equidade.

Entretanto, o País segue colecionando tristes recordes que o coloca entre os mais desiguais do mundo, a exemplo da violência contra as mulheres, em suas variadas formas, violência contra as pessoas LGBTQIA+, assimetrias de gênero e raça, na ocupação dos cargos de decisão e poder, nos salários e uso do tempo nas tarefas domésticas e do cuidado, entre outros, o que o desafia para novas formas de atuação colaborativa e integrada no serviço público.

O Senado Federal já atua em rede nos campos da acessibilidade e sustentabilidade, com ampla adesão dos legislativos estaduais e municipais e resultados exitosos. Essa experiência também foi levada em conta ao se pensar em construir uma rede com o objetivo de implementação de ações de inclusão e diversidade, tendo por princípios basilares a igualdade e a equidade.

Entende-se que, diante da diversidade existente nas sociedades modernas, a igualdade só se completa se compartilhada com a equidade, vez que a existência de um padrão universal não é suficiente para comportar o direito à diferença (ESCOREL apud PEREIRA; LIMA, 2008). A equidade, no que diz respeito ao gênero, significa que mulheres e homens devem ser tratados de forma justa de acordo com suas especificidades, o que pode significar tratamento diferenciado em termos de direitos, benefícios, obrigações e oportunidades. Metas, planejamento e ações de equidade de gênero na maioria das vezes pressupõem medidas para compensar desvantagens históricas e sociais (UNIFEM, 2010).

2.1. TRILHANDO CAMINHOS

O Plano de Equidade de Gênero e Raça do Senado Federal (PEGR), biênio 2019-2021, estabeleceu no tema 4 – Gestão, subitem 4.5, o objeti-

vo “Criar Rede de Cooperação Técnica na temática de Equidade de Gênero e Raça”, sob a responsabilidade do Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero Raça e da Diretoria-Geral (DGER). No detalhamento dessa ação, constaram as providências iniciais para identificação de parceiras, a elaboração conjunta do acordo de cooperação técnica, sua aprovação e publicação, nos seguintes termos:

EIXO TEMÁTICO 4: GESTÃO				
OBJETIVO	Meta	Prazo (meses)	Indicador	Unidade Responsável
4.5 Criar Rede de Cooperação Técnica na temática de Equidade de Gênero e Raça.	-	18 meses	Rede constituída	Comitê/DGER
DETALHAMENTO			Prazo	Unidade Envolvida
4.5.1 Realizar contato interinstitucional para identificar interessados na participação			6 meses	Comitê/Pró-Equidade
4.5.2 Elaborar o Acordo de Cooperação Técnica e submeter à aprovação			12 meses	Comitê/Pró-Equidade/DGER/ADVOSF
4.5.3 Assinar o Acordo de cooperação Técnica			18 meses	DGER
4.5.4 Publicar o Acordo de Cooperação Técnica			18 meses	DGER
SÉRIE HISTÓRICA				
O SF é parte em acordos de cooperação técnica em acessibilidade e sustentabilidade.				

Finalizado o prazo de vigência desse plano, em 3 de setembro de 2021, a elaboração do acordo de cooperação já estava bem adiantada, mas não concluída, razão pela qual foi incluído no PEGR 2021-2023 um novo objetivo: “Lançar a Rede Equidade”. Na apresentação desse Plano de Equidade, a diretora-geral, Ilana Trombka, deixa expresso o intuito de promover a “conscientização sobre a importância de se construir um ambiente inclusivo”, bem como de ir além “contribuindo para o fortalecimento da democracia, que só existe, em sua plenitude, onde há igualdade, equidade e justiça social”.⁹⁹

Essa foi uma das ações impactadas pelas mudanças na rotina dos trabalhos administrativos, adotadas para a segurança da saúde, tais como distanciamento social, uso de máscaras e *home office*. Houve um contato inicial com diversas instituições em meados de 2020 e indentificou-se o

99 TROMBKA, Ilana. Apresentação do PEGR 2021-2023. 2021, 2021, p. 8.

interesse de várias delas na participação da rede. Contudo, o diálogo foi suspenso, retomado em março de 2021.

Em 22 de março de 2021, a primeira reunião na modalidade virtual, pelo aplicativo Zoom, foi conduzida pela diretora-geral, Ilana Trombka, oportunidade em que apresentou a experiência do Senado Federal na temática de gênero e raça e fez o convite de formação da rede. Compareceram 47 representantes interessados(as) na pauta da equidade. Abaixo o registro, um *print* da tela, da reunião¹⁰⁰:



A proposta teve boa acolhida dos(as) presentes, sendo deliberado, ao final, que fosse criado um grupo de trabalho, com representantes dos Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário e de organizações da sociedade civil, para delinearmento das cláusulas da parceria, que viriam a constituir o acordo de cooperação técnica.

O entusiasmo em participar e contribuir para o projeto era grande, sendo que algumas instituições públicas contavam com dois ou mais representantes, mulheres (a maioria) e homens, os quais se revezavam nas

100 Senado Federal. Comunicação interna: intranet. “Encontro discute criar redes de comitês de equidade no serviço público”. Notícia. Brasília, 23/3/2021. Disponível em: <https://intranet.senado.leg.br/noticias/materias/2021/03/encontro-discute-criar-rede-de-comites-de-equidade-no-servico-publico>. Acesso em 23 mar. 2021.

discussões. Contudo, por razões diversas, inclusive desistência de participação nesse momento de criação da rede, a composição foi-se alterando, permanecendo até o final da conclusão dos trabalhos as seguintes representantes: Paloma Pediani e Terezinha Nunes (Senado Federal), Marluce Barcelos (Tribunal de Contas da União), Andreia Siqueira e Adriana Tostes (Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios), Marcia Figueiredo (Ministério de Minas e Energia), Gabriella Silva (Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais), Clarissa Tolentino (Câmara dos Deputados), Ketlin Scartezini e Victoria Moreno (Superior Tribunal de Justiça), Ivana Farina (Conselho Nacional de Justiça),¹⁰¹ Nathalia Brígida (Conselho Nacional do Ministério Público) e Ludmilla Lopes (Ministério Público do Trabalho).

Importante consignar as contribuições, no processo mais crítico de construção dos termos do acordo, de Maria Gutenara (ENAP), Abner Augusto (EBC) e Fernanda Prado (ABA), cujas instituições optaram pela adesão futura à Rede Equidade.

Em um grupo tão heterogêneo institucionalmente, era possível identificar pontos em comum, tais como a experiência anterior no desenvolvimento de ações no tema e/ou o interesse na promoção da pauta da equidade dentro e fora de suas instituições de origem, requisitos que se mostraram essenciais para o bom desenvolvimento das discussões e deliberações acerca do conteúdo do acordo e plano de trabalho.

O grupo se reuniu ao longo do ano de 2021, com mais frequência de março a junho, analisando ponto a ponto de uma minuta prévia apresentada pelo Senado Federal. Após diálogos e reflexões muito produtivas, chegou-se ao modelo final de minuta do Acordo de Cooperação Técnica e Plano de Trabalho, a qual foi enviada para análise interna dos setores competentes de cada instituição. Os órgãos retornaram poucas sugestões de alteração de conteúdo. Após analisadas com a devida atenção e cuidado, foram objeto de adequação; em alguns casos foi necessária mediação entre as áreas técnicas dos distintos partícipes.

101 A conselheira Ivana Farina participou ativamente da construção da Rede até o final de seu mandato no Conselho Nacional de Justiça, em outubro de 2021.

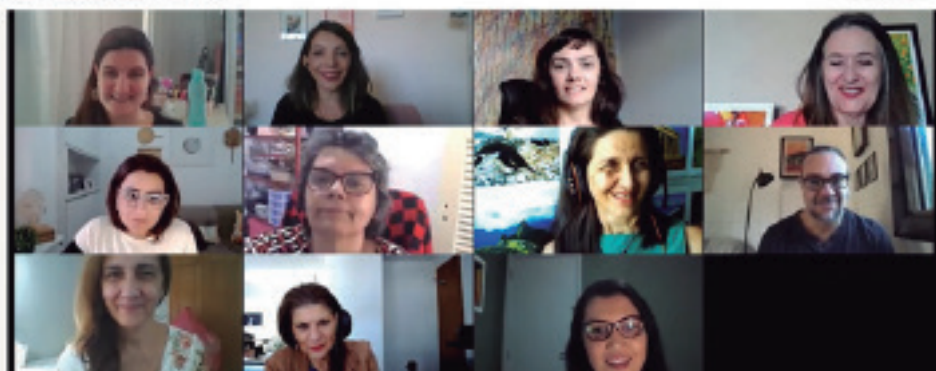


Reunião do dia 13/5/2022

Em 22 de junho, a diretora-geral participou da 7ª Reunião do Grupo de Trabalho, oportunidade em que elogiou e agradeceu o empenho e a dedicação de todos(as). A comunicação interna veiculou a notícia, nos termos abaixo, e, assim, divulgou internamente o desenvolvimento dos trabalhos de formação da Rede Equidade:

Video Reunião 22.06.2021.mp4

Fechar



A diretora-geral do Senado, Ilana Trombka, participou, nesta terça-feira (22), de reunião on-line sobre a formação da Rede de Equidade, formada por várias instituições, que finalizou o termo de acordo de cooperação técnica e agora trabalha em uma proposta de plano de trabalho.

Foi a sétima reunião para a construção da Rede, coordenada pelo Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça do Senado, com a participação de representantes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Tribunal de Contas da União (TCU), Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Ministério de Minas e Energia (MME), Superior Tribunal de Justiça (STJ) e Associação Brasileira de Advogados (ABA).

Segundo Ilana, o Senado tem muito a contribuir porque possui um trabalho consolidado em relação às questões de equidade. Ela reforçou a importância da troca de experiência entre as instituições para a efetivação da Rede de Equidade.

— Não tenho dúvida de que a rede de comitês de equidade e de gênero e raça vai acabar fortalecendo a temática para todos nós. Vamos poder nos ajudar e usar as melhores experiências uns dos outros. O benchmarking é algo bastante aceito na esfera pública, então trazemos experiências que foram exitosas e nos dão força para implantar as experiências nos nossos próprios órgãos — disse Ilana.

A diretora-geral também parabenizou o empenho de todos na redação do termo de cooperação e lembrou que o principal está por vir, com as assinaturas e a conquista de novos parceiros, efetivação e fortalecimento da Rede de Equidade¹⁰².

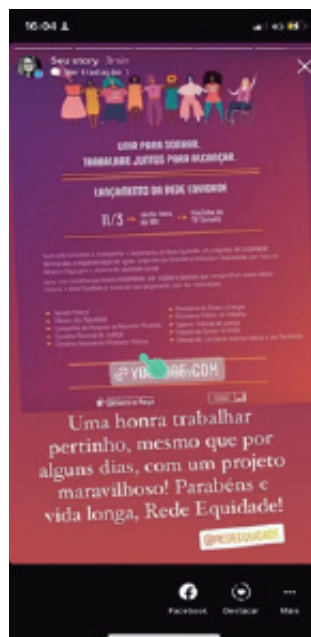
O acordo seguiu o padrão das avenças de cooperação técnica que se caracterizam pela colaboração, interesse comum em desenvolver ações pertinentes a um determinado objeto, adesão voluntária, conformidade com a legislação que rege a matéria, finalidade, formas de cooperação, entre outros. O diferencial se percebe pela complexidade do tema e pelo desejo de muitas organizações em contribuir para o objetivo de redução das desigualdades e tornar o Brasil um país mais justo, somando esforços por meio do trabalho em rede, a partir de dotações orçamentárias próprias, sem transferência de recursos financeiros entre eles.

102 Senado Federal. Comunicação Interna: Intranet. Notícia: “Senado tem muito a contribuir, diz Ilana em reunião sobre a Rede Equidade”. Brasília: 22/6/2021.

No caso da Rede Equidade, o objeto foi definido de forma mais ampla: “inclusão e diversidade, com foco em gênero e raça”. Significa, em linhas gerais, que a atenção da rede se volta para os grupos de pessoas histórica e socialmente “minorizados em direitos” e os diversos marcadores de opressão que os atravessam, desafiando, assim, os partícipes para, em conjunto, encontrarem soluções de inclusão, no âmbito interno de suas organizações.

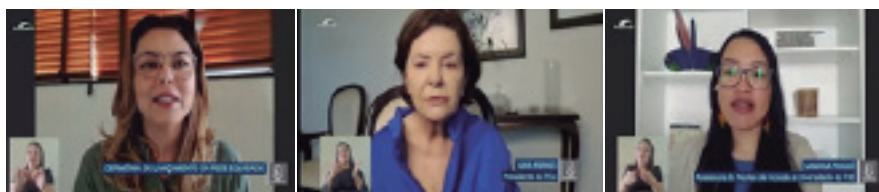
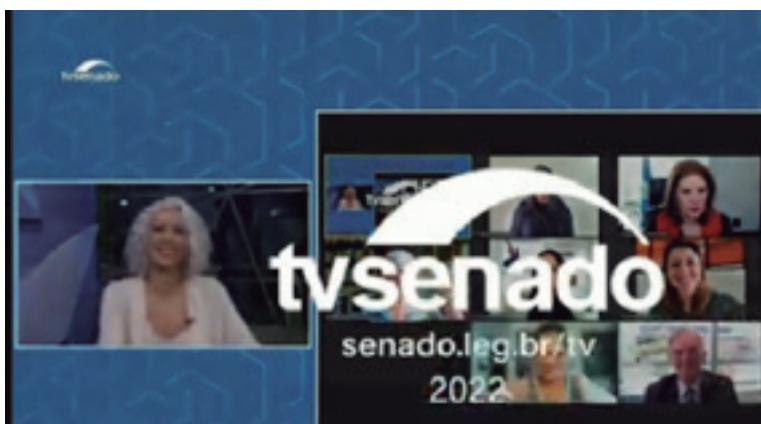
Em linhas gerais, o ACT estabeleceu o esforço conjunto em promover o intercâmbio de dados na temática, conhecimentos e práticas. Ficou definido o compromisso de fortalecer os programas e as iniciativas já existentes em prol da inclusão e diversidade, bem como de estruturar eventos, tais como encontros, seminários e workshops, e estimular a participação de instituições públicas e privadas e associações civis em ações voltadas à inclusão e diversidade com foco em gênero e raça. O Plano de Trabalho, anexo ao ACT, é o instrumento que norteará as primeiras ações para o funcionamento da rede, quais sejam: um plano de ação, regulamento, plano de comunicação, criação de indicadores, repositório de boas práticas, ampliação da Rede, estimulando a adesão de novos partícipes, entre outras.

Enfim, finalizado o texto que viria a ser a “bússola” orientadora das atividades da Rede Equidade, passou-se à fase de assinaturas e publicação, o que se revelou um processo moroso, em virtude do número razoável de participantes. O Acordo de Cooperação Técnica nº 2021/235 e os Termos de Adesão dos demais partícipes originários na construção da Rede Equidade foram publicados em 11 de março de 2022 e encontram-se disponibilizados no Portal da Transparência do Senado Federal.



2.2. APÓS A ASSINATURA

Finalmente, em 11 de março de 2022, é lançada a Rede Equidade, em evento transmitido pelo canal da TV Senado no YouTube, com a presença das autoridades, ou seus representantes, signatários(as) do acordo de cooperação técnica, conforme se vê nas imagens abaixo, extraídas do arquivo pessoal das autoras.



Nesse mesmo mês, os partícipes da rede enviaram comunicação ao Senado Federal indicando os(as) representantes, gestores do acordo em seus

órgãos de origem,¹⁰³ e aconteceu a primeira reunião geral. Nessa reunião, foram criados grupos de trabalho para a elaboração do Plano de Ação, Regulamento Interno e Plano de Comunicação e iniciados os debates sobre a estrutura de funcionamento, reuniões, votações, entre outros assuntos.

Os grupos de trabalho têm-se reunido semanalmente, e, concomitantemente à elaboração desses documentos, a rede organizou uma palestra na temática LGBTQIA+ e promoveu alguns encontros virtuais para conhecimento de práticas na temática de violência doméstica, na atividade privada.

Nesse início de funcionamento da rede, o Senado Federal coordena as ações, com possibilidade futura de revezamento nessa tarefa. O desafio é grande e as dificuldades muitas na consolidação e expansão da rede para outros órgãos da esfera pública, mas se sobrepõem a isso o engajamento e a motivação, pelo propósito da rede.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Constituição Federal de 1988 institui como objetivo a construção de uma sociedade justa e solidária, sem qualquer forma de discriminação, e os documentos internacionais de direitos humanos, notadamente a Agenda 2030 da ONU, reiteram a urgência de os Estados e a sociedade empreenderem esforços para que isso seja alcançado.

Contudo, não obstante a farta legislação que embasa a promoção do princípio da igualdade e inclusão da diversidade, ainda é desafiador erradicar práticas discriminatórias e excludentes. Espera-se que o trabalho em rede fortaleça cada um dos partícipes na promoção de ações internas em cada

103 A maioria dos(as) representantes que já estavam no processo de elaboração do ACT se mantiveram, com poucas substituições. Assim, iniciam as atividades da Rede os(as) servidores(as): Pelo SF: Maria Terezinha Nunes; Stella Maria Vaz, em substituição a Paloma Pediani, em licença gestante; TCU: Marcela Timóteo e Joaquim dos Santos; TJDFT: Adriana Moreira Tostes e Andreia Oliveira; CNJ: Livia Cristina Marques e Fabiana Andrade Gomes; STJ: Ketlin Feitosa de Albuquerque e Vitoria Moreno; MME: Márcia Alves de Figueiredo; CPRM: Nathalia Winkelmann e Gabriella Di Felicio Ferreira; MPT: Ludmila Reis Brito e Rodrigo Fernandes Moraes; CD: Clarissa Tolentino e Eliana Ramagem; CNMP: Bianca Stella Azevedo e Andréa Moura Santos; TSE: Bruno Andrade e Samara Pataxó.

instituição, bem como estimule o trabalho coletivo e ideias inovadoras que rompam barreiras e materializem ações concretas para um clima organizacional mais igualitário e, assim, transformem vidas e sejam espelho para outras instituições públicas.

Conforme saudou a colega Cristina Cabreira, integrante da equipe da Secretaria de Comunicação do Senado Federal, que organizou o evento de lançamento da Rede Equidade: “Parabéns e vida longa, Rede Equidade!”, enquanto for preciso!

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA Nº 2021/0235 (2021).

BALESTRIN, A. *O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil*. 2010. Tese de Doutorado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n3/v14n3a05>. Acesso em: 7 maio 2022.

Bonetti, A. de L. & Abreu, M. A. A. *Faces da desigualdade de gênero e raça no Brasil*. IPEA, 2011.

Brasil. Congresso Nacional. Senado Federal. *Plano de Equidade de Gênero e Raça 2019-2021*. vol. 1 28 (2019). Disponível em: https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/planejamento-estrategico-1/plano-de-gestao-de-logistica-sustentavel-do-senado-federal/pegr/PEGR2021_2023.pdf. Acesso em: 10 dez. 2021.

Brasil. Congresso Nacional. Senado Federal. *Plano de Equidade de Gênero e Raça 2021-2023*. Senado Federal. vol. 2 32 (2021).

Brasil. Presidência da República. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. *Plano Nacional de Políticas para as Mulheres*. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2004. 104 p.

SCOREL, S. Equidade em saúde. In: PEREIRA, I. B.; LIMA, J. C. F. *Dicionário da educação profissional em saúde*. 2. ed. Rio de Janeiro: Escola Saúde Soc. São Paulo, v. 25, n. 1, p. 9-18, 2016 17 *Politécnica em Saúde Joaquim Venâncio*, 2008. Disponível em: <https://www.epsjv.fiocruz.br/sites/default/files/l43.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2021.

FLEURY S. El desafío de la gestión de las redes de políticas. *Revista Instituciones y Desarrollo*, 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/39180621_El_desafio_de_la_gestion_de_las_redes_de_politicas. Acesso em: 10 abr. 2022.

IPEA. *Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça*. Portal. Retrato das desigualdades de gênero e raça. Brasília: 2015. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/retrato/apresentacao.html> (2019). Acesso em 10 jan. 2022.

NUNES, J. H.; SANTOS, N. J. de V. e. *Desigualdade racial e de gênero no Brasil: o trabalho em quadros superiores e de dirigentes*. Soc. e Cult. 22, 179-195 (2019).

RAY, B; WOOD, J. (Ed.): Collaborative alliances: moving from practice to theory. *Applied Behavioral Science*, vol. 27, number 1 and 2, March/June, 1991.

SHEREMETIEFF JUNIOR, A. Capítulo 3. Caracterização das redes de cooperação. *Redes organizacionais virtuais: caracterização, formação e gerenciamento*. Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Engenharia Industrial, 2003. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/4323/4323_4.PDF. Acesso em: 20 fev. 2022.

UNIFEM. ONU. *Princípios do empoderamento de mulheres: igualdade gera negócios*. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf. Acesso em: 31 out. 2021.

Capítulo 11 – PLANO DE EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA DO SENADO FEDERAL

Karin Kässmayer¹⁰⁴

“Arei a terra, plantei, enchi os celeiros, e nenhum homem podia se igualar a mim! Não sou eu uma mulher? Eu podia trabalhar tanto e comer tanto quanto um homem – quando eu conseguia comida – e aguentava o chicote da mesma forma! Não sou eu uma mulher? Dei à luz treze crianças e vi a maioria ser vendida como escrava e, quando chorei em meu sofrimento de mãe, ninguém, exceto Jesus, me ouviu! Não sou eu uma mulher?”

(Discurso de **Sojourner Truth** em uma Convenção de mulheres em Akron, Ohio, em 1851, citado por **Angela Davis**, *Mulheres, Raça e Classe*, p. 71).

1. INTRODUÇÃO

Angela Davis, em seu *Mulheres, raça e classe*,¹⁰⁵ nos emociona, nos ensina e nos incentiva. As opressões às mulheres e a homens e mulheres em razão da cor de pele, da origem ou de sua condição social somente serão vencidas pela educação, pelo agir incessante, pelo inconformismo que não deve se acomodar e pela atuação, justa e presente, dos órgãos estatais. As opressões não possuem grau hierárquico e se mesclam. A injustiça é uma só.

Para enfrentar e vencer a inequidade de gênero e raça ainda vigentes em nossa sociedade e em nossas instituições, públicas e privadas, a par dos marcos legais existentes, que vão desde a Declaração Universal dos

104 Consultora legislativa do Senado Federal na área de meio ambiente desde 2014. Foi coordenadora do Núcleo de Ações Socioambientais (NCAS) do Senado Federal de fevereiro de 2018 a março de 2020, quando atuou no Grupo de Trabalho que elaborou o Plano de Equidade de Gênero e Raça do Senado Federal. É doutora em Meio Ambiente e Desenvolvimento pela UFPR/Universidade de Tübingen, Alemanha (2009), mestre em Direito Econômico e Social pela PUCPR (2005) e bacharel em Direito pela UFPR (2003). É professora do IDP/Brasília

105 DAVIS, Angela *Mulheres, classes e raça*. São Paulo: Boitempo, 2016.

Direitos Humanos (1948), passando pela Convenção Internacional sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação Racial (1965),¹⁰⁶ a Convenção Internacional sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW) (1979),¹⁰⁷ a Constituição Federal de 1988 (CF) e o Estatuto da Igualdade Racial, instituído pela Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010, o Senado Federal (SF) possui uma trajetória própria na promoção da equidade de gênero e raça consolidada nos atos de gestão. Citam-se, como exemplos, a adesão ao Programa Pró-Equidade da Secretaria de Políticas para as Mulheres do Governo Federal, em 2011, a criação do Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça, em 2015, e a inclusão do tema como valor nas práticas administrativas, tanto na Carta de Compromissos como nas Diretrizes Estratégicas da Casa.¹⁰⁸

A respeito do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, este é tido como um exemplo de política pública bem-sucedida e com impactos concretos na vida de trabalhadoras e trabalhadores. As organizações participantes do Programa, ao longo das suas edições, têm demonstrado que é possível a construção de novas relações trabalhistas, sem discriminação de gênero e raça, e que essas transformações têm repercussão positiva também no mundo do trabalho.¹⁰⁹

No ano de 2019, discutiu-se, no âmbito da Diretoria-Geral do Senado (DGER) e do Comitê Permanente, a necessidade de institucionalizar ações e metas voltadas a galgar, passo a passo, objetivos a serem implementados em um prazo temporal predeterminado, com medidas que visam coibir práticas discriminatórias e promover a inclusão social e a equidade de gênero e raça no ambiente de trabalho.

106 Promulgada pelo Decreto nº 65.810, de 8 de dezembro de 1969.

107 Promulgada pelo Decreto nº 4.377, de 13 de setembro de 2002.

108 A respeito da trajetória histórica da atuação do Senado nas ações de equidade de gênero e raça na gestão administrativa, vide: <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/EquidadedeGneroeRaaLinhadoTempo.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2022.

109 Programa PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA. Rompendo fronteiras no mundo do trabalho – Brasília: SPM – Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2016, p. 9. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/proequidade_para-site.pdf. Acesso em: 22 jan. 2022.

Surgiu, assim, o Plano de Equidade de Gênero e Raça do Senado Federal (PEGR), instrumento de gestão adotado pela Casa para promover atividades relacionadas à temática, que teve sua primeira versão para o biênio de 2019-2021 e sua segunda versão, ainda vigente, para o biênio 2021-2023. Este capítulo pretende apresentar a metodologia para a elaboração do PEGR, além de descrever o seu conteúdo, com seus eixos temáticos e metas, e seus resultados. Tem como público-alvo gestores públicos e privados que atuam na área de promoção de igualdade em suas instituições, além de todos aqueles interessados e estudiosos do tema.

2. O PLANO DE EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA DO SENADO FEDERAL: SUA ELABORAÇÃO E CONTEÚDO

No final do primeiro semestre de 2019, o Senado Federal criou um Grupo de Trabalho (GT) para elaborar o seu Plano de Equidade de Gênero e Raça, sob a coordenação do Núcleo de Coordenação de Ações Socioambientais (NCAS). O GT foi composto por dez servidores e servidoras da Casa, oriundos dos seguintes setores: NCAS, 3; Diretoria-Geral, 1; Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP), 1; Consultoria Legislativa (CONLEG), 1; Secretaria-Geral da Mesa (SGM), 1; Secretaria de Comunicação Social (SECOM), 1; Serviço de Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida no Trabalho (SESOQVT), 2. A coordenação dos trabalhos ficou sob a responsabilidade do NCAS, pelo fato de esse Núcleo já possuir experiência e metodologia definida na elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável (PGLS) e de Acessibilidade.¹¹⁰

O PEGR seguiu um roteiro para a sua elaboração, que compreendeu as seguintes etapas, a saber: 1) criação do GT e reuniões iniciais com secretarias e unidades envolvidas; 2) elaboração de um diagnóstico, com levantamento das iniciativas existentes e proposição de novas ações a partir análise

110 Para acessar os Planos de Gestão de Logística Sustentável e Acessibilidade, em suas versões atuais e anteriores, vide: <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social>. Acesso em: 25 jan. 2022.

do material colhido; 3) preenchimento da matriz; 4) redação e elaboração final do documento, com apresentação e validação do plano pela Comissão Gestora; e 5) publicação do documento, com seu lançamento e publicidade.

Na primeira etapa, tão logo ocorreu a criação do GT, foram realizadas reuniões iniciais para que o grupo estipulasse, de modo não definitivo, quais poderiam ser os eixos temáticos e os objetivos a serem criados, na modalidade de *brainstorm*, ou tempestade de ideias. A definição dos eixos temáticos viabiliza uma noção geral do campo de atuação das ações nele contidas, pois descreve um campo de ação que englobe objetivos com características comuns.

Na publicação sobre os resultados do Programa Pró-Equidade, que descreve as práticas de igualdade de gênero e raça realizadas pelas instituições participantes, também houve a separação dessas práticas, mas nos eixos temáticos “gestão de pessoas” e “cultura organizacional”. No PEGR, a seu turno, foram definidos cinco eixos temáticos, que abarcam a realidade e diversidade das práticas da Casa: Comunicação, Educação, Cultura Organizacional, Gestão e Saúde.

Ainda nessa primeira etapa, foram mapeadas as secretarias e unidades da Casa que pudessem ser consultadas, em reuniões setoriais (ou individualizadas), e que possuem afinidade com a execução de práticas de equidade de gênero e raça. Essa etapa tem como objetivo colher informações sobre aquelas práticas já existentes, as que podem ser realizadas ou estão em planejamento e outras, desafiadoras e ambiciosas, para um horizonte temporal de dois anos.

O objetivo foi o de conhecer a realidade de toda a instituição no tocante às práticas em realização, em planejamento e futuras, ou seja, esboçar um diagnóstico preliminar que compilasse as informações para, na sequência, tornar possível a criação de indicadores, verificar como pode ocorrer seu monitoramento e quem serão os responsáveis pelo alcance do objetivo, bem como definir novos objetivos factíveis, mas também ousados.

Conforme se observa, a construção do plano ocorreu de modo colaborativo e interdisciplinar, com o intuito de abranger ações que contemplassem a diversidade e apontassem os desafios a serem alcançados no âmbito da

equidade de gênero e raça. A elaboração do plano, portanto, foi alcançada com a realização de 17 reuniões com diferentes secretarias, endereçando a execução e o monitoramento a 18 unidades setoriais pelo período de sua vigência (24 meses).

A segunda e terceira etapas tiveram como objetivo compilar as informações colhidas nas reuniões, de modo a organizar o material, repensar e definir os eixos temáticos, condizentes com a realidade experimentada, e trabalhar, diretamente, com a matriz de ações, ou seja, com uma tabela que detalha o objetivo a ser atingido, a meta (se houver), o prazo para o seu alcance, o indicador para o seu monitoramento, a unidade responsável pela execução e as unidades envolvidas na realização do objetivo. No campo detalhamento, são estrategicamente definidos o passo a passo do objetivo, com ações que contemplam prazos menores próprios, mas necessários ao êxito final. Por fim, houve o entendimento de que seria preciso, para garantir transparência, informação e facilidade na análise de dados e resultados, um campo com a série histórica do objetivo. Trata-se de informação extremamente útil para avaliar o alcance do objetivo ao longo do tempo, a fim de permitir seu monitoramento e aperfeiçoamento quanto a ações futuras.

No que diz respeito ao seu conteúdo, o plano tem como base os instrumentos legais, tendências corporativas para a promoção da equidade nas instituições públicas, ações em andamento, em planejamento e novas ações idealizadas, organizadas em cinco eixos temáticos anteriormente citados (Comunicação, Educação, Cultura Organizacional, Gestão e Saúde), contabilizando 28 objetivos, descritos com a definição de prazos de execução, metas e indicadores, como já assinalado.

A criação dos eixos seguiu uma lógica de organização que reflete as competências de setores da Casa. No eixo *Comunicação*, houve a definição de sete objetivos cujas unidades responsáveis pela sua execução se concentram na Secom, a exemplo do objetivo “incluir, nas ações de comunicação, a diversidade sexual, étnica-racial, a inclusão de pessoas com deficiência, pessoas idosas, entre outros”. Já o eixo *Educação* envolve ações sob a responsabilidade do Instituto Legislativo Brasileiro (ILB), ao qual compete, entre outras, exercer as prerrogativas de Escola de Governo do Senado

Federal, que consistem em gerir e executar a Política de Capacitação do Senado Federal e o Programa de Integração e Modernização do Poder Legislativo Brasileiro (Interlegis) e da Coordenação de Biblioteca (Cobib). Com cinco objetivos definidos, destaca-se a realização de rodas de leitura na temática gênero e raça e a prospecção de curso a distância sobre assédio moral e sexual a ser amplamente divulgado para o público interno para capacitação. O eixo *Cultura Organizacional*, composto por quatro objetivos, inclui ações da DGER e do comitê, com a finalidade, sobretudo, de sensibilizar os colaboradores da Casa aos temas de equidade de gênero e raça e concretizar o valor da igualdade no ambiente de trabalho. Como exemplo de objetivo, encontra-se o de realizar rodas de conversa para promover a discussão e a escuta empática sobre o racismo e a valorização da pessoa negra no Senado Federal. Já o eixo *Gestão*, com dez objetivos, envolve múltiplos setores, de modo a quebrar barreiras da desigualdade (como o objetivo de instalar fraldários em banheiros masculinos e unissex), criar redes temáticas interinstitucionais, afastar as discriminações no ambiente de trabalho e atuar no âmbito dos contratos e bancos de dados e informações sobre pessoal, a exemplo do objetivo “realizar levantamento de casos de assédio moral e sexual e dos resultados dos processos no Senado Federal”. O último eixo temático, *Saúde*, possui dois objetivos de responsabilidade da SESOQVT, que abordam a elaboração de relatório anual sobre alguns indicadores de saúde dos(as) servidores(as) efetivos(as) e comissionados(as) do Senado Federal, por gênero e raça, além de aprovar a inclusão, na Pesquisa de Clima Organizacional, de perguntas sobre racismo/discriminação no ambiente de trabalho.

No Quadro Geral do plano, extraído do próprio PEGR,¹¹¹ é possível conhecer a totalidade dos objetivos, as unidades responsáveis pela sua execução e o prazo estipulado para a sua concretização:

EIXO TEMÁTICO	OBJETIVO	UNIDADE RESPONSÁVEL	PRAZO
1. COMUNICAÇÃO	1.1 Reformular a página do Senado Federal sobre as ações de equidade de gênero e raça e manter atualizadas as informações do Programa Pró-Equidade e do Comitê.	Comitê PRODASEN Pró-Equidade DGER	8 meses
	1.2 Elaborar e divulgar calendário anual de eventos e datas comemorativas e o plano de comunicação das ações.	Comitê DGER Pró-Equidade	19 meses
	1.3 Incluir, nas ações de comunicação, a diversidade sexual, étnica-racial, a inclusão de pessoas com deficiência, pessoas idosas, entre outros.	SECOM	24 meses
	1.4 Incluir, na programação da Rádio Senado, o tema da equidade de gênero e raça.	SECOM/ Rádio Senado	24 meses
	1.5 Produzir programa na TV Senado sobre equidade de gênero e raça.	SECOM/ STVSEN	24 meses
	1.6 Produzir vídeos institucionais sobre equidade de gênero e raça.	Comitê SECOM Pró-Equidade	24 meses
	1.7 Publicar Boletim Eletrônico de Bibliografias Especializadas sobre a temática de equidade de gênero e raça.	COBIB	24 meses
2. EDUCAÇÃO	2.1 Incluir no projeto pedagógico do PFG conteúdo sobre equidade de gênero e raça.	ILB	3 meses
	2.2 Prospectar em outras instituições/entidades, curso EaD sobre assédio moral e sexual a ser amplamente divulgado para o público interno para capacitação, se necessário, mediante termo de cooperação.	ILB Comitê	5 meses
	2.3 Ofertar curso de defesa pessoal com 12h/aula, com teoria sobre a violência contra as mulheres e aulas práticas para todas as colaboradoras do Senado Federal.	SPOL	24 meses
	2.4 Realizar Rodas de leitura na temática de gênero e raça.	COBIB Comitê	24 meses
	2.5 Publicar obras da Coleção Escritoras do Brasil.	COBIB SEGRAF DGER	24 meses
3. CULTURA ORGANIZACIONAL	3.1 Constituir grupos de afinidade de raça e LGBTI+.	Comitê	16 meses
	3.2 Sensibilizar gestores e promover encontros com seus colaboradores para discutir temas relativos à equidade de gênero e raça e inclusão de pessoas com deficiência.	Comitê	24 meses
	3.3 Realizar rodas de conversa para promover a discussão e a escuta empática sobre o racismo e a valorização da pessoa negra no Senado Federal.	Comitê DGER	18 meses
	3.4 Realizar eventos de sensibilização para os servidores sobre assédio e outras violências no ambiente de trabalho.	SESOQVT	24 meses

111 Plano de Equidade de Gênero e Raça do Senado Federal 2019-2021. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/plano-de-equidade-de-genero-e-raca-do-senado-federal>. Acesso em 20 jan. 2022, p. 12-13.

EIXO TEMÁTICO	OBJETIVO	UNIDADE RESPONSÁVEL	PRAZO
4. GESTÃO	4.1 Realizar levantamento de possíveis instrumentos de estímulo à ocupação de cargos de chefia por mulheres (incluindo raça e etnia).	Pró-Equidade SEGP Comitê	15 meses
	4.2 Rever o Ato da Comissão Diretora nº 3, de 2016, para ampliar o Programa de Assistência à Mãe Nutriz para as servidoras que tiveram filhos, estendendo o período de jornada reduzida de 6h de 15 para 24 meses.	Comitê SEGP ADVOSF	6 meses
	4.3 Realizar estudo de viabilidade para redução de jornada de trabalho para servidores pais ou que detenham a guarda de filhos ou a guarda compartilhada com base no modelo do Programa Mãe Nutriz.	Comitê SEGP ADVOSF	6 meses
	4.4 Promover atividades de sensibilização para redução do percentual de preenchimento de raça como "não informado" no cadastro dos Jovens Aprendizes.	Comitê SEGP/SGEST NGCOT	24 meses
	4.5 Criar rede de cooperação técnica na temática de equidade de gênero e raça.	Comitê DGER	18 meses
	4.6 Participar do Programa Pró-Equidade instituído pela Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM) do Executivo Federal.	Comitê Pró-Equidade	Não se aplica
	4.7 Divulgar o Programa Mulher em Situação de Vulnerabilidade.	Comitê DGER	24 meses
	4.8 Realizar a alteração contratual de modo que os dispositivos do APS nº01/2018 relacionados aos contratos e convênios administrativos que envolvam mão de obra, firmados pelo Senado Federal com as empresas contratadas, órgãos e entidades parceiros, sejam cumpridos.	DIRECON SESOQVT	24 meses
	4.9 Realizar levantamento dos casos de assédio moral e sexual e dos resultados dos processos no Senado Federal.	DGER SESOQVT SPOL	24 meses
	4.10 Instalar trocadores de fraldas em banheiros femininos, masculinos e unissex do Senado Federal.	NCAS SPATR	18 meses
5. SAÚDE	5.1 Elaborar relatório anual sobre alguns indicadores de saúde dos (as) servidores (as) efetivos (as) e comissionados (as) do Senado Federal, por gênero e raça.	SESOQVT	4 meses do ano posterior ao ano pesquisado
	5.2 Aprovar a inclusão na Pesquisa de Clima Organizacional de perguntas sobre racismo/discriminação no ambiente de trabalho.	SESOQVT	12 meses

Além disso, o documento possui alinhamento institucional com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS),¹¹² uma agenda mundial adotada durante a Cúpula das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável no ano de 2015, denominada Agenda 2030. Destacam-se o ODS 5 – Igualdade de Gênero; ODS 10 – Redução das Desigualdades; e ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes.

Após a definição dos objetivos, ocorre o preenchimento da matriz, que foi inspirada na matriz de referência do PGLS. Segundo a publicação PLS

112 Sobre os ODS, vide <https://odsbrasil.gov.br/>. Acesso em 25 jan. 2022.

– Plano de Logística Sustentável: roteiro de elaboração,¹¹³ o *objetivo* deve expressar de forma clara a ação que se pretende atingir; a *meta*, o dimensionamento do objetivo ao fim de um período; o *prazo*, o período compreendido entre o início e o fim; o *indicador*, a maneira como o resultado será medido; as *ações* (no PEGR, detalhamento), o conjunto de ações necessárias para se atingir o objetivo; a *unidade envolvida*, setor do órgão que contribui para a concretização da ação; e *série histórica*, a série comparativa de dados que auxiliam no estabelecimento de metas para cada objetivo.

Ilustramos como exemplo do preenchimento da matriz, que ocorre no final da etapa 3, o objetivo 3.3 do PEGR:

EIXO TEMÁTICO 3: CULTURA ORGANIZACIONAL				
OBJETIVO	Meta	Prazo (meses)	Indicador	Unidade Responsável
3.3 Realizar rodas de conversa para promover a discussão e a escuta empática sobre o racismo e a valorização da pessoa negra no Senado Federal.	2 rodas de conversa	18 meses	Rodas de conversa realizada	Comitê/DGER
DETALHAMENTO			Prazo	Unidade Envolvida
3.3.1 Realizar a primeira rodas de conversa.			4 meses	Comitê/DGER/ SESOQVT
3.3.2 Compilar sugestões sobre o tema realizados na primeira roda.			2 meses após a primeira roda	Comitê/DGER
3.3.3 Realizar a segunda rodas de conversa.			16 meses	Comitê/DGER/ SESOQVT
3.3.4 Compilar sugestões do grupo de afinidade.			2 meses após a segunda roda	Comitê/DGER
SÉRIE HISTÓRICA				
Não há registro de atividades anteriores.				

Fonte: PEGR 2019-2021, p. 20.

A etapa 4 inclui a redação final do texto, com o encaminhamento do documento à Diretoria-Geral, para ciência e aprovação. Após, o documento recebe tratamento gráfico, com revisão e diagramação.

Para garantir ampla publicidade e concretizar o direito à informação e à transparência, a fim de se tornar um ato oficial da gestão administrativa

113 VIGGIANO, Mário Hermes Stanziona; ABUD, Danielle. *Plano de logística sustentável – PLS: roteiro de elaboração*. Brasília: Senado Federal, Programa Interlegis, 2019, p. 23.

da Casa, ocorreu a publicação do plano, em boletim administrativo, com sua divulgação em site institucional, acessível inclusive ao público externo.

A etapa da publicação envolveu, para o PEGR, o seu lançamento em evento comemorativo realizado no auditório do Interlegis, em 3 de setembro de 2019, com a presença de Thiago Fernandes Rodrigues Teixeira, chefe de gabinete da Primeira-Secretaria; Ilana Trombka, diretora-geral; senador Eduardo Gomes, segundo-secretário; Ana Carolina Querino, ONU Mulheres Brasil; e Karin Kässmayer, NCas, conforme registro fotográfico:



Lançamento do Plano de Equidade de Gênero e Raça 2019-2021.

Crédito: Gabriel Matos/DGer, Acervo do Senado Federal. Foto disponível em: <https://intranet.senado.leg.br/noticias/materias/2019/09/senado-lanca-plano-de-equidade-de-genero-e-raca-o-primeiro-na-administracao-publica>.

Após a publicação do plano, iniciou-se a fase da execução das ações e monitoramento, realizado com a colaboração das áreas responsáveis indicadas em cada ação para prover os dados referentes ao andamento das metas estipuladas.

Segundo a metodologia adotada e extraída do Roteiro de Elaboração do PLS:

Os Planos apresentam de um modo geral um ciclo bianual, o monitoramento das ações é realizado mensalmente – o que possibilita acompanhar permanentemente o processo e

corrigir, caso necessário, eventuais distorções. As ações podem ser acompanhadas, em razão da estrutura de cada órgão, por meio de planilhas no Excel. Nos casos onde a complexidade da instituição exige uso de instrumentos mais elaborados – é aconselhável a adoção de ferramentas de B.I. (Business Intelligence). Além disso, um boletim trimestral pode ser adotado como forma de dar publicidade ao andamento das ações. Ao fim do ciclo de vigência do PLS tem-se a apuração dos resultados alcançados que são medidos em razão dos indicadores adotados e consolidados em um documento no formato de Relatório.¹¹⁴

Ao final do período da vigência do plano, os resultados das metas são compilados e organizados em um relatório que deverá ser publicado, tornando-se documento base para avaliação dos resultados alcançados e elaboração de documento futuro, a fim de dar continuidade às ações até então empreendidas.

A sistematização dos passos da organização do documento está bem elucidada na figura abaixo, que sintetiza as etapas da elaboração do PLS. Basta alterar o escopo, passando a tratar de um PEGR, para retratar as fases percorridas para a elaboração do PEGR do Senado Federal:



Fonte: Plano de logística sustentável – PLS: roteiro de elaboração, p. 18.

114 VIGGIANO, Mário Hermes Stanziona; ABUD, Danielle. Op. cit., p. 17.

Portanto, com a finalidade de planificar ações e estabelecer métricas de controle de seu alcance, bem como garantir acesso a todos os servidores da Casa e cidadãos a um instrumento de gestão que garanta a transparência e publicidade e, ao mesmo tempo, permita o monitoramento, o controle social e dê abertura a mediar os resultados obtidos, houve a criação do PEGR, que já se encontra em sua segunda versão. De acordo com a apresentação da primeira versão do PEGR, a diretora-geral do SF, Ilana Trombka, assevera que “ele permite à direção quantificar, acompanhar, orientar e avaliar as ações implementadas, de modo que estejam alinhadas com as melhores práticas e dentro da perspectiva de que o Parlamento deve ser visto como referência”.¹¹⁵

3. OS RESULTADOS PARCIAIS ALCANÇADOS E A SEGUNDA VERSÃO DO PEGR

No ano de 2020, após a execução de uma série de ações pelo Grupo de Trabalho destinado a acompanhar os resultados do PEGR,¹¹⁶ o Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça,¹¹⁷ capitaneado por sua coordenadora, Dalva Moura, e equipe administrativa do comitê e pela servidora Maria Terezinha Nunes, e a equipe Pró-Equidade, da SEGP, publicaram o Relatório Parcial do PEGR,¹¹⁸ não obstante o advento da pandemia, com o foco nas metas, especificando aquelas que foram alcançadas e a situação das demais. Segundo a apresentação do relatório, este “evidencia o envolvimento, o compromisso e o engajamento das diversas

115 Apresentação do PEGR do Senado Federal, p. 9. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/plano-de-equidade-de-genero-e-raca-do-senado-federal>. Acesso em 21 jan. 2022.

116 Criado pela Portaria da DGER nº 8.601, de 2019.

117 Instituído pela Portaria da DGER nº 8.000, de 2019.

118 Relatório Parcial do Plano de Equidade de Gênero e Raça 2019-2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/relatorio-parcial-1-ano-pegr>. Acesso em: 25 jan. 2022.

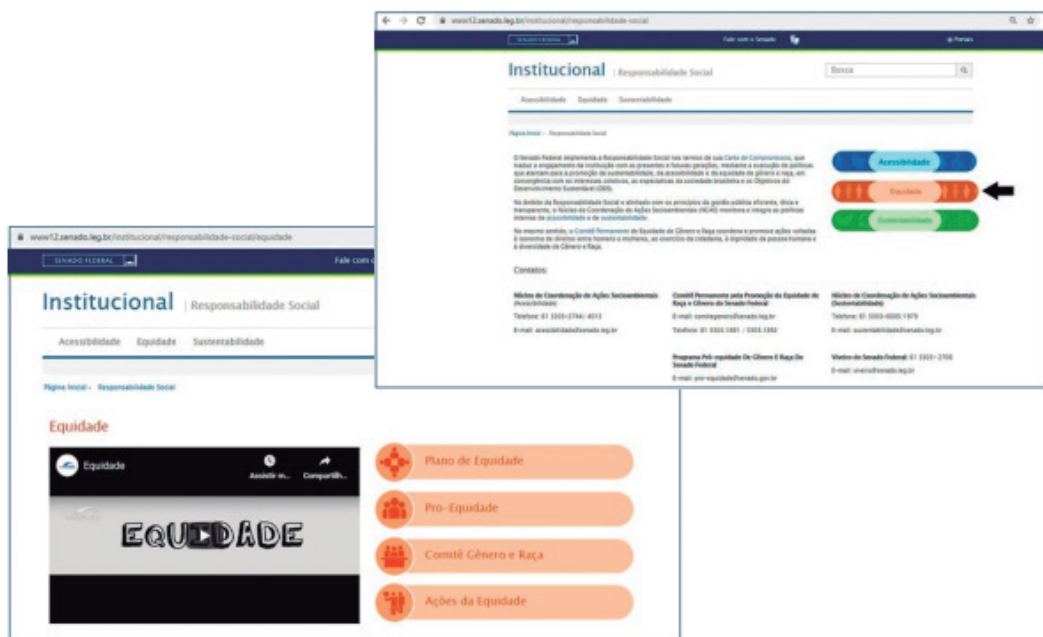
unidades setoriais da Casa na promoção da equidade de gênero e raça, valores essenciais para a consolidação dos objetivos propostos no Plano”.¹¹⁹

O desempenho das metas retrata que dos 28 objetivos previstos, em um ano, 9 foram cumpridos, 13 parcialmente cumpridos e 6 foram suspensos. A elaboração de relatórios parciais é relevante para possibilitar ao GT o monitoramento e o conhecimento da realidade da execução do plano e as possíveis fragilidades no alcance de algumas metas, bem como mensurar o desempenho das unidades envolvidas, possibilitando a visão geral do andamento das ações.

Além disso, a matriz foi adaptada com a inclusão de um campo “situação da meta”, com a apresentação de imagens que permitem ao leitor visualizar o seu resultado.

EIXO TEMÁTICO 1: COMUNICAÇÃO				
OBJETIVO	Meta	Prazo (meses)	Indicador	Unidade Responsável
1.1 Reformular a página do Senado Federal sobre as ações de equidade de gênero e raça e manter atualizadas as informações do Programa Pró-Equidade e do Comitê.	-	8 meses	Página reestruturada com informações atualizadas	Comitê/PRODASEN/Pró-Equidade/DGER
DETALHAMENTO			Execução	Unidade Envolvida
1.1.1 Reformular e aprovar o layout da página			AÇÃO REALIZADA	PRODASEN/DGER/Comitê/Pró-Equidade
1.1.2 Elaborar conteúdo da página com informações sobre as ações já realizadas pelo Senado Federal nos temas de equidade de gênero e raça e atualizar informações do Programa Pró-Equidade e Comitê			AÇÃO REALIZADA	Comitê/Pró-Equidade
1.1.3 Página atualizada em funcionamento			AÇÃO REALIZADA	PRODASEN/DGER
SITUAÇÃO DA META				
META CUMPRIDA				

119 Idem, p. 6.



EIXO TEMÁTICO 3: CULTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO	Meta	Prazo (meses)	Indicador	Unidade Responsável
3.2 Sensibilizar gestores e promover encontros com seus colaboradores para discutir temas relativos à equidade de gênero e raça e inclusão de pessoas com deficiência.	2 campanhas de sensibilização	24 meses	Campanha realizada	Comitê
DETALHAMENTO			Execução	Unidade Envolvida
3.2.1 Realizar a 1ª campanha de sensibilização com gestores e fornecer material.			Ação iniciada	Comitê/SECOM
3.2.2 Realizar a 2ª campanha de sensibilização com gestores e fornecer material.			A iniciar	Comitê/SECOM
DESENVOLVIMENTO DA META				
O processo foi elaborado em parceria com o SECOM/SESOQVT – em reuniões setoriais. Porém, a ação foi suspensa em virtude das medidas de isolamento adotadas no Senado Federal, devido à pandemia.				
SITUAÇÃO DA META				
META SUSPENSADA				

Como exemplo de objetivo cumprido, extraímos do relatório¹²⁰ a situação do Objetivo 1.1 (eixo Comunicação). No caso dos objetivos suspensos, esses decorreram da imprevisibilidade da pandemia da covid-19, que suspendeu atividades presenciais, como é caso do Objetivo 3.2 (eixo Cultura Organizacional):

O êxito no alcance parcial das metas na metade do prazo estabelecido reflete, inicialmente, que o processo de condução do monitoramento está sendo realizado a contento, além de as unidades envolvidas, executoras, estarem cientes da importância do tema para a cultura organizacional da Casa. A divulgação frequente da importância desse instrumento de gestão, somada à relevância a ele dada nas ações e discursos da alta administração da Casa, sobretudo pela atuação da diretora-geral do Senado, auxiliam no processo de conscientização sobre o tema.

No primeiro ano de vigência do PEGR, antes do período pandêmico, que, infelizmente, suspendeu diversas ações, outras instituições se inspiraram no lançamento do PEGR do Senado a fim de promoverem institucionalmente a mudança de paradigma na concepção de gênero e raça no mercado de trabalho e a construção de ações pelo fim das discriminações sexistas e racistas no mundo do trabalho. Em 2 de dezembro de 2019, noticiou-se na intranet do SF que a Agência Brasileira de Aviação Civil (Anac) inspirou-se em ações adotadas pela Casa, “a exemplo do lançamento, em setembro, do Plano de Equidade de Gênero e Raça para o período de 2019 a 2021 – o primeiro de um órgão da administração pública brasileira”.¹²¹

As ações de responsabilidade social do SF, com ênfase na equidade de gênero e raça, em especial a divulgação do PEGR 2019-2021, também foram apresentadas no 3º Seminário Sul-Mato-Grossense de Gestão Socioambiental no Poder Judiciário, promovido pelo Tribunal de Justiça do

120 Relatório Parcial do Plano de Equidade de Gênero e Raça 2019-2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/relatorio-parcial-1-ano-pegr>. Acesso em: 25 jan. 2022.

121 Anac lança Comitê de Equidade inspirado em ações do Senado. Disponível em: <https://intranet.senado.leg.br/noticias/materias/2019/12/anac-lanca-comite-de-equidade-inspirado-em-aco-es-do-senado#:~:text=12/2019%2C%2015h22-,Anac%20lan%C3%A7a%20Comit%C3%AA%20de%20Equidade%20inspirado%20em%20a%C3%A7%C3%B5es%20do%20Senado,-Gabriel%20Matos/DGer>. Acesso em: 24 jan. 2022.

Mato Grosso do Sul (TJMS). Com a elaboração e lançamento do PEGR, notou-se o interesse de instituições públicas em conhecer a sua metodologia de elaboração, além de seu conteúdo, que pode ser replicado e adaptado a outros órgãos públicos, em todos os poderes.



Apresentação do PEGR no 3º Seminário Sul-Mato-Grossense de Gestão Socioambiental no Poder Judiciário. Acervo pessoal. Foto disponível em: <https://intranet.senado.leg.br/noticias/materias/2019/11/ncas-divulga-plano-de-equidade-de-genero-e-raca-em-seminario-no-ms>. Acesso em: 24 jan. 2022.

Com o término do prazo de vigência do primeiro plano, e diante dos resultados alcançados e relatados, o SF lançou a segunda edição do PEGR para o período 2021-2023, atualmente vigente.¹²² Houve a publicação da Portaria da DGER nº 2.833, de 2021, para compor novo GT para a elaboração do PEGR 2021-2023. Na Apresentação, Ilana Trombka assevera que

122 PEGR 2021-2023. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/plano-de-equidade-de-genero-e-raca-2021-2023>. Acesso em: 25 jan. 2022.

As ações de equidade no Senado Federal são planejadas e executadas por uma equipe vinculada à Diretoria-Geral, o Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça, e contam com o envolvimento de todas as unidades da Casa e o importante apoio da Procuradoria Especial da Mulher. Por meio de cursos, debates, eventos e campanhas, buscamos promover a conscientização necessária para alcançar um ambiente com mais equidade e livre de preconceitos. Os Programas Mãe Nutriz para as servidoras e a Cota 2% para mulheres em situação de vulnerabilidade pela violência doméstica e familiar são exemplos de iniciativas que modificam a instituição internamente, e que ao mesmo tempo produzem efeitos na sociedade, pela redução de desigualdades sociais que afligem as mulheres. A partir de 2019, fomos além, com a instituição do primeiro Plano de Equidade de Gênero e Raça de iniciativa própria da Casa. A primeira edição do Plano foi recentemente concluída e, mesmo tendo passado pelas adversidades e necessárias adaptações decorrentes da pandemia de covid-19, durante sua vigência, alcançou resultados altamente satisfatórios, com 86% das metas cumpridas. Além disso, relevante mencionar as ações inovadoras que foram implementadas, como o projeto Racismo em Pauta, conduzido pelo recém-criado Grupo de Afinidade de Raça.¹²³

Com o uso da metodologia desenvolvida no primeiro plano, a segunda edição seguiu a elaboração colaborativa, envolvendo 22 unidades da Casa e 19 reuniões, sendo 5 gerais e 14 setoriais. A partir dos resultados do primeiro plano, com consultas às unidades envolvidas, foram observados que alguns objetivos teriam sua continuidade, com alterações em indicadores e metas.

Faz parte do processo o aprimoramento do instrumento, com a revisão de indicadores, a análise sobre a necessidade de a instituição dar continuidade a ações educativas e de comunicação (como aqueles voltadas à capacitação e conscientização), ou até mesmo a extinção do objetivo, seja pelo seu total cumprimento, seja pela mudança da realidade vivenciada pela organização. Vale lembrar que os desafios à gestão pública e à iniciativa

123 Idem, p. 8.

privada oriundos da pandemia de covid-19 foram constantemente levados em consideração na elaboração do novo plano.

Além disso, consta no PEGR 2021-2023¹²⁴ a informação de que houve a adoção de nova metodologia de planejamento, em especial o sistema objetivos e resultados chave, a partir de uma matriz de referência reformulada e publicação conjunta do relatório de desempenho das metas do plano anterior. Houve, também, o alinhamento do tema (anteriormente eixo) com os objetivos estratégicos do Senado e com os ODS. Com os mesmos eixos temáticos, o PEGR contempla 26 objetivos, conforme Quadro Geral do Plano 2021-2023:¹²⁵

EIXO TEMÁTICO	OBJETIVO	UNIDADE RESPONSÁVEL	PRAZO
1. COMUNICAÇÃO	1.1 Publicar a página "Observatório Equidade no Legislativo."	GT Raça/Comitê	3 meses
	1.2 Prover conteúdo para a página "Observatório Equidade no Legislativo."	GT de Raça/Comitê	21 meses
	1.3 Veicular na programação da Rádio Senado o tema da inclusão e diversidade, com foco em gênero e raça.	SECOM	24 meses
	1.4 Veicular na programação da TV Senado o tema da inclusão e diversidade, com foco em gênero e raça.	SECOM	24 meses
	1.5 Disponibilizar publicações na temática de gênero e raça.	COBIB	24 meses
	1.6 Apresentar o Programa de Assistência a Mulheres em Situação de Vulnerabilidade Econômica em decorrência da Violência Doméstica e Familiar, nas Assembleias Legislativas.	PROMUL/DGER	24 meses
2. EDUCAÇÃO	2.1 Publicar obras da Coleção <i>Escritoras do Brasil</i> .	COBIB/SEGRAF	24 meses
	2.2 Incentivar a leitura e o conhecimento na temática da diversidade.	COBIB	24 meses
	2.3 Sensibilizar colaboradores/as na temática da diversidade por meio do projeto Racismo em Pauta.	GT de Raça/ Comitê	24 meses
	2.4 Criar Curso de Extensão "Na trilha dos 200 anos da independência do Brasil: o Congresso Nacional e os caminhos da inclusão social."	ILB	24 meses
	2.5 Criar Curso de Extensão sobre Racismo Estrutural.	ILB	24 meses
	2.6 Cooperar com a formação política das vereadoras.	ILB/Interlegis	24 meses
3. CULTURA ORGANIZACIONAL	3.1 Realizar ações informativas sobre o quesito cor/raça e etnia e a importância da autodeclaração.	Comitê/GT Raça	15 meses
	3.2 Promover ações de respeito à diversidade.	Comitê/SES00VT	24 meses
	3.3 Realizar sensibilização do corpo funcional nas temáticas de assédio e outras violências no trabalho e no âmbito doméstico.	Comitê/ SES00VT/SEGP	24 meses

124 Idem, p. 9.

125 Idem, p. 10-11.

EIXO TEMÁTICO	OBJETIVO	UNIDADE RESPONSÁVEL	PRAZO
4. GESTÃO	4.1 Instituir o Programa Pai Presente.	DGER/SEGP/ Comitê	24 meses
	4.2 Instituir o Programa de Liderança para as Mulheres.	ILB/Comitê	24 meses
	4.3 Realizar Relatório com o levantamento dos casos de assédio moral e sexual e dos resultados dos processos no Senado Federal.	SESOQVT/SPOL	18 meses
	4.4 Realizar ações acerca das representações de masculinidades no ideário de homens e mulheres do Senado Federal.	OMV/Data Senado	24 meses
	4.5 Realizar monitoramento de questões relacionadas a equidade de gênero e raça no Senado Federal.	OMV/Data Senado	24 meses
	4.6 Lançar a Rede Equidade.	Comitê/DGER/ PROMUL	12 meses
5. SAÚDE	5.1 Promover a saúde na perspectiva de gênero e raça.	SESOQVT	24 meses
	5.2 Realizar estudo sobre a possibilidade de adoção de protocolo de atendimento às colaboradoras nos casos de violência doméstica e familiar contra as mulheres no Senado.	OMV/Comitê/ SESOQVT	24 meses
	5.3 Realizar ações preventivas voltadas ao combate à gordofobia, na perspectiva de gênero e raça.	SESOQVT/SECOM	24 meses
	5.4 Estimular a prática de exercícios físicos combinada com a mobilidade sustentável.	Comitê/NCAS	24 meses
	5.5 Instituir o Programa Mulher 50+.	COASAS/Comitê	24 meses

4. CONCLUSÕES

O Poder Legislativo, no tocante à sua administração, é pouco estudado. Como parte da Administração Pública – a administração pública legislativa –, a sociedade costuma se deparar com o Parlamento sob o ponto de vista unicamente de sua atividade fim: a atividade legiferante, o que não torna o estudo da sua gestão menos oportuna ou importante.

Neste capítulo, pudemos constatar o quanto a administração do Senado Federal contribui para o avanço do debate e da efetivação de uma gestão pública eficiente que não só realiza ações de promoção de equidade de gênero e raça mas também inova no planejamento estratégico e nos instrumentos de gestão, de modo a racionalizar suas ações, com indicadores e metas, além de tornar suas práticas passíveis de controle social pela publicidade e transparência inerentes ao processo de planejamento.

Apesar dos desafios à implementação da equidade de gênero e raça nos ambientes de trabalho, novos modelos de gestão, como a elaboração e execução do Plano de Equidade de Gênero e Raça, demonstram que há caminhos de sucesso que podem ser replicados, discutidos e aprimorados.

PLANO DE EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA DO SENADO FEDERAL 2021-2023. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/plano-de-equidade-de-genero-e-raca-2021-2023>. Acesso em: 25 jan. 2022.

PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA. *Rompendo fronteiras no mundo do trabalho* – Brasília: SPM – Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2016, p. 9. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/proequidade_para-site.pdf . Acesso em: 22 jan. 2022.

RELATÓRIO PARCIAL DO PLANO DE EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA 2019-2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/equidade/pages/pdfs/relatorio-parcial-1-ano-pegr>. Acesso em: 25 jan. 2022.

VIGGIANO, Mário Hermes Stanziona; ABUD, Danielle. *Plano de logística sustentável – PLS: roteiro de elaboração*. Brasília: Senado Federal, Programa Interlegis, 2019.

VOJVODIC, Adriana et al. *Equidade é o passo que falta nas políticas de diversidade*. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/equidade-e-o-passo-que-falta-nas-politicas-de-diversidade-11012021>. Acesso em 21 jan. 2022.

Capítulo 12 – MASCULINIDADES

Rolf Regehr¹²⁸

*“Unless men can emerge from darkness, we shall continue to wound women and each other, and the world can never be a safe or healthy place. This work we do, then, is not only for ourselves but also for those around us.”*¹²⁹

(James Hollis)

INTRODUÇÃO

O tema “homens e masculinidades” é plural, dado que envolve um conjunto de conhecimentos históricos, sociológicos, antropológicos, psicológicos etc., e não se pode pensar em simplificar. Além da complexidade, há pouca disposição dos principais interessados em discutir o tema. Refletir, de forma crítica, sobre aspectos de violências, cuidados com saúde e autocuidado tende a ser uma tarefa para poucos. Para a maioria dos homens é tido como um assunto alheio a si mesmos.

É também comum que críticas sejam feitas às ações em favor de homens. E há razões para isso. Existem grupos que buscam, ao contrário de uma reflexão crítica aos próprios comportamentos, reforçar, justificar e criar defesas para a manutenção de um conjunto de normas sociais que conserva atitudes que são agressivas aos grupos oprimidos e a eles mesmos.

Questionar sobre comportamentos típicos de um grupo que é maioria nas posições de poder, seja político, seja econômico-social, tem vantagens

128 Engenheiro químico pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Psicólogo pelo Centro Universitário IESB, pós graduado em Psicologia Positiva pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e em Gestão de Pessoas pela Universidade de Brasília (UnB), analista legislativo do Serviço de Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida no Trabalho do Senado Federal.

129 “A menos que homens emergjam da escuridão, continuaremos a causar mal às mulheres e a nós mesmos e o mundo nunca será um lugar seguro e saudável. Esse trabalho que fazemos não é apenas para nós mesmos, mas para todos à nossa volta” (tradução livre).

significativas nas relações de trabalho, como salários maiores; tem maior suporte emocional, e sem obrigação de retribuição, principalmente das mulheres; e tem domínio sobre as principais instituições de formação cultural e educacional, como igrejas, escolas e universidades, trazendo uma dificuldade adicional dada a crença de que “estamos bem, por que falar sobre isso?” (CONNEL, 2005).

Acontece que, de acordo com os dados oficiais de mortalidade, temos uma saúde pior: morreremos 25% a mais que mulheres, de todas as causas. Em decorrência de doenças do sistema cardiorrespiratório, a maior causa, morreremos em torno de 12% a mais. Dados da Vigitel de 2020, pesquisa anual sobre fatores de risco para doenças crônicas não transmissíveis (DCNT) realizada pelo Ministério da Saúde, indicam que fumamos mais, bebemos mais e nos expomos mais a riscos (por exemplo, ao dirigir após consumir álcool).

O consumo de alimentos protetores à saúde (frutas e hortaliças) também tem diferença por gênero: consumimos 32% a menos que mulheres. Para além desses fatores, há mais dois importantes de serem citados. O primeiro é o aspecto de cor/raça e sexualidade: homens de cor preta e parda são maioria no sistema prisional, e sexualidades não heterossexuais são discriminadas e violentadas nos diversos espaços sociais.

Outro aspecto é a dificuldade em lidar com sentimentos angustiantes, não apenas em percebê-los, mas em buscar ajuda adequada. Lidar com frustrações também é outra situação que traz sofrimentos muitas vezes difíceis de serem elaborados. Na medida em que esses sofrimentos atingem níveis insuportáveis para a pessoa, o suicídio pode ocorrer. Esse tipo de morte é 3,7 vezes mais frequente em homens. Outras formas de violência também estão associadas a esses sofrimentos: contra a mulher, por exemplo.

Jung (1983, apud NOLASCO, 1993) concorda com o que foi afirmado: “[...] a violência dos homens com relação à mulher pode ser reflexo da violência que os homens exercem contra eles mesmos” (p. 138). Nolasco (1993) indica outros fatores também associados à masculinidade: o complexo de Atlas, que carrega o mundo nas costas, a educação que coloca a

mulher, desde criança, como objeto e o trabalho como sendo elementos essenciais para a construção de sua identidade.

As ações com foco nas masculinidades tiveram início a partir das críticas do movimento feminista, principalmente. É importante destacar que, nessas críticas e movimentos de repensar o papel social do homem (especialmente o cis, branco, heterossexual), estão incluídas pessoas de outros grupos que também adotam comportamentos semelhantes. As ações passam por campanhas educativas, movimentos sociais, terapia, políticas públicas e outras formas com os mesmos objetivos.

As ações e críticas envolvem o comportamento opressor do homem como parte de demonstrações de virilidade, como bem explica Dejours (2007): “Mede-se exatamente a virilidade pela violência que se é capaz de cometer contra outrem, especialmente contra os que são dominados, a começar pelas mulheres” (p. 81). Pode-se pensar, por óbvio, que essas violências não são direcionadas apenas ao sexo feminino, mas também contra pessoas negras, pessoas LGBTQIA+ e outras minorias sociais.

No trabalho, as relações de opressão tendem a ser adoecedoras, principalmente por serem invisíveis na maior parte das vezes e, “[...] quando passa despercebida em meio à indiferença geral ou é negada pelos outros, isso acarreta um sofrimento que é muito perigoso para a saúde mental” (DEJOURS, 2007, p. 34). O autor ainda indica a importância da cumplicidade nas situações de violências.

Ele chama isso de “estratégias coletivas de defesa”. Uma situação condenável no âmbito ético pessoal, por exemplo uma situação de assédio moral, é tolerada coletivamente em função de manter a situação do trabalho, que poderia ser ameaçada caso o sujeito explicitasse esse assédio.

Para evitar isso, foi editado o Ato do 1º Secretário nº 8, de 2018 (APS nº 8/2018), que dispõe sobre o procedimento para instrução preliminar de casos de assédio moral ou sexual no meio ambiente de trabalho do Senado Federal, que, ao proteger quem denuncia com medidas acautelatórias (como alteração de lotação, por exemplo), permite que a administração da Casa e a Polícia Legislativa atue de forma a investigar e, eventualmente, punir o(a) autor(a). O ato também indica o oferecimento de atendimento

pelo Serviço de Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida no Trabalho (SE-SOQVT) “para dar-lhe ciência e disponibilizar acolhimento, acompanhamento e orientações sobre a prática de assédio moral ou sexual e sobre o procedimento de apuração dos fatos”, caso o(a) denunciante assim deseje.

Em 1989, um massacre contra mulheres em Montreal (Canadá) estimulou o início da campanha do laço branco: “Mobilização dos Homens pelo Fim da Violência contra as Mulheres”. Para Connell (2005), é o movimento mais organizado, de maior alcance e mais duradouro sobre o tema, mas é insuficiente, mesmo entendendo que essas iniciativas perdurarão. Falar sobre a responsabilidade dos homens em violências é tarefa difícil, pois complexa e, geralmente, de pouco interesse dos grupos envolvidos.

Falar sobre saúde e autocuidado é também um campo árido. Homens são estimulados desde cedo ao consumo de álcool, a se expor a riscos e/ou a não buscar atendimento em saúde, pois significaria fragilidade, além de outros fatores de risco à própria saúde. A ilusão de controle leva a lidar com a vida de forma a não se questionar sobre a realidade: homens também são vulneráveis. De formas semelhantes ou distintas, mas ainda assim vulneráveis.

Ações envolvendo grupos de homens surgiram de forma crescente nos últimos anos. Nos anos 1990 houve a pesquisa de Sócrates Nolasco que culminou na publicação do livro *O mito da masculinidade*. O grupo ECOS, que trabalha no campo das sexualidades, também começou a promoção de grupos de pais. Outras iniciativas como o grupo GEMA/UFPE e o sítio eletrônico Papo de Homem também estão há anos discutindo e criando conhecimento para a formação de uma sociedade menos agressiva e mais igualitária.

Esses assuntos são importantes, ao menos, para a compreensão das responsabilidades em casos de assédios e outras violências, uma forma de entender como cada um é responsável por elas e alertar para as infinitas formas de microagressões, muitas vezes imperceptíveis no dia a dia. E, a partir da compreensão, agir para que o ambiente de trabalho e o pessoal sejam cada vez mais harmônicos e saudáveis para todas as pessoas.

O Inventário de Conformidade com Normas Masculinas (ICNM) traz em seu construto, já validado no Brasil, aspectos que vão além dos citados e

inclui, entre outros: apresentação heterossexual, autoconfiança, controle emocional, ganhar e poder. O poder tem relação com a crença que homens devem controlar as mulheres, conforme indica Silva et al. (2019).

As autoras apontam também que a pressão social associa a conformidade às normas masculinas com o maior consumo de álcool e indica que engajar-se em outras situações de risco também estão estatisticamente relacionadas a essas mesmas normas. Importante destacar que um dos fatores que compõem o ICNM é o controle emocional.

Nesse caso específico, o controle emocional não significa que os homens têm mais capacidade de lidar com suas emoções. Ao contrário, não o sabem e, por isso, as suprimem. Negando e suprimindo suas emoções, o homem tende a lidar com suas próprias angústias de forma autodestrutiva, como o consumo de álcool (e outras drogas, lícitas ou ilícitas), expondo-se mais a riscos diversos.

Importante salientar que, em muitos homens, não é verificada a característica de suprimir suas emoções, pois não possuem a consciência de tê-las. A lógica de que mulheres são emotivas e, por isso, homens não podem ser impede o reconhecimento de emoções em si mesmos. Ao ser ignorada ou suprimida, as emoções não elaboradas são fonte de angústia crescente que levam a comportamentos prejudiciais a si próprio e a outras pessoas. Daí a importância de autocuidado que encontra nos grupos reflexivos um de vários possíveis suportes.

As críticas e provocações do feminismo e outros movimentos semelhantes (pessoas negras ou não heterossexuais, por exemplo), exigindo mudança na hegemonia masculina, branca e heterossexual, levou alguns homens a se unirem em grupos, não para refletir sobre como poderiam mudar de comportamento e eliminar as violências, mas sim para resgatar o “prestígio” que haviam perdido. Essa possibilidade existe, na medida em que ainda há em muitas pessoas a crença de que algo foi perdido, e isso exige que haja uma atenção especial para que os grupos (reflexivos, terapêuticos ou de apoio) não sejam usados como suporte ou validação dessas intenções.

Essa característica de resistir às ameaças contra sua masculinidade é um processo de defesa, detalhadamente explicado por Reich (1998). As defesas pessoais têm a função de evitar sofrimentos e angústias, garantindo que as relações se mantenham como cada pessoa está acostumada. As negações para expressar sentimentos, muito comum em homens, leva a experiências de sofrimento que não se podem compartilhar. O autor sugere que, antes de tratar dessas angústias, é preciso eliminar as resistências. Os grupos reflexivos têm basicamente essa função: ao permitir o compartilhamento de suas angústias, reduz-se a necessidade de defesas, abrindo caminho para uma vida menos angustiante.

Pensar e rediscutir as formas com que homens são criados e educados, como lidam com o trabalho, como se relacionam afetivamente, como se comportam diante de diferenças em relação a sexualidades são uma forma de diminuir a resistência, chamada de couraça por Reich (1998). Essa couraça que protege a pessoa de lidar com suas dificuldades emocionais também a impede de viver uma vida plena, sem a carga negativa de manter-se apta a estar em consonância com as normas sociais estabelecidas, o que pode causar mais sofrimento.

EXPERIÊNCIAS NO SENADO FEDERAL

Na história recente do Senado, as iniciativas voltadas para questões de gênero são várias. Desde 2011, a Casa participa das ações voltadas para o Selo do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça. Em julho de 2021, recebeu-o pela terceira vez consecutiva, demonstrando o comprometimento com as ações de equidade de gênero e raça. Essas ações envolveram capacitação para os trabalhadores (desde jovens aprendizes a diretores) no tema gênero e raça, reserva de vagas para mulheres em situação de violência doméstica, entre outras ações concretas, informativas, reflexivas e de debate.

No início de 2019, houve a realização de campanha contra o assédio, envolvendo ampla divulgação das ações com palestras para todos trabalha-

dores e divulgação de material impresso. Ações voltadas especificamente para o público masculino tiveram início em setembro de 2019, com a realização de palestra do grupo Memoh, o qual compartilhou as experiências com grupos reflexivos sobre masculinidades e contribuiu para a iniciativa implantada em 2021 com o Grupo Reflexivo sobre Masculinidades.

Em outubro do mesmo ano, duas ações foram realizadas: uma oficina com homens sobre o autocuidado, em que foram apresentados dados de saúde com agrupamento por gênero, realçando a condição de saúde do homem; e quatro oficinas com jovens aprendizes, em que se fizeram reflexões sobre o papel social do homem e os tipos de violência, sobre formas alternativas de convivência (não violentas), sobre como as violências são praticadas e sofridas e sobre interseccionalidades: LGBTQIA+ fobia, racismo e discriminação de classe social.

Na primeira ação, os participantes relataram não ter conhecimento sobre a situação de saúde, em geral, dos homens e refletiram sobre estilos de vida comumente prejudiciais à saúde física e mental: pouca atividade física, hábitos alimentares de risco (consumo de gordura, alimentos super-processados etc.) e a ausência de entendimento de que as dificuldades em lidar com os sofrimentos do dia a dia, por exemplo, podem levar a adotar esses e outros hábitos potencialmente danosos.

Aqui é importante observar que, para homens, a saúde mental se manifesta de forma diversa em relação à mulher, de forma geral, como indica Solomon (2014) ao falar sobre depressão: “Muitos homens deprimidos não são diagnosticados, porque tendem a lidar com sentimentos de depressão não se retraindo em um silêncio de desânimo, mas retraindo-se no ruído da violência, no uso de drogas ou se tornando viciados em trabalho” (p. 171).

A ação com os jovens aprendizes teve duração maior. Foram seis encontros, sendo o primeiro e o último dedicados à discussão sobre a forma como o grupo iria funcionar e à avaliação das oficinas, respectivamente. Nos outros quatro foram debatidos assuntos diversos ligados à temática de homens e masculinidades, intitulados: “Construção social das masculinidades”, “Autocuidado”, “Violência sexual” e “Expressando emoções”; cada uma teve duração aproximada de duas horas.

O teste palográfico foi aplicado antes e após as oficinas, depois da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido pelos participantes com mais de 18 anos ou por seus responsáveis. Esse teste complementou a avaliação pessoal relatada por alguns dos participantes.

Os resultados dos testes foram avaliados e indicaram diminuição na aversão a contatos sociais, melhor adaptação ao ambiente, agressividade reduzida e melhores índices de autocontrole. Essa iniciativa envolveu a participação de dois psicólogos e uma assistente social e mostrou como as ações voltadas para homens tendem a contribuir para a redução da violência contra minorias.

O documentário *O Silêncio dos Homens*, que trata de diversas questões sobre homens e masculinidades, foi a base de dois debates, chamados de Cine Reflexão, voltados para estagiários e jovens aprendizes. Nesses debates, a dinâmica foi semelhante, com participação de todos com perguntas ou relato de experiências. A avaliação final foi que o assunto ainda é pouco discutido e que a ação deveria ser estendida a todos, conforme a manifestação de uma participante.

No primeiro Cine Reflexão, foi solicitado aos participantes que respondessem a questionário sobre pontos importantes relacionados ao documentário, como “O que é ser homem pra você?”, “Você já ouviu a expressão ‘homem não chora’?”, entre outras perguntas que abordaram assuntos como uso de drogas como consequência de não falar sobre suas emoções, dificuldade de encontrar um espaço ou pessoa com quem se sinta seguro para falar sobre seus sofrimentos e quais ações podem ser realizadas para melhorar essas situações.

Entre as indicadas, a educação participativa, por meio de rodas de conversa e debates, por exemplo, foi a mais frequentemente sugerida (60% das respostas), seguida por informações (palestras, divulgação escrita etc.), com 36% das respostas, e terapia (7% das respostas).

Em 2019, houve a primeira ação que permitiu a identificação da situação de saúde por gênero e raça: o inquérito de saúde. A saúde do homem já era discutida em efemérides como o Novembro Azul, principalmente, e Setembro Amarelo, subsidiariamente, por conta da prevalência de suicídio

em homens. No momento do recadastramento anual de servidores comissionados e efetivos há o convite (não obrigatório) para participar de um questionário contendo diversas perguntas sobre estado de saúde e estilos de vida (alimentação, tabagismo, atividade física, consultas preventivas etc.), o que permitiu a geração de informações importantes para ações de saúde específicas por gênero e/ou cor da pele.

No Plano de Equidade de Gênero e Raça de 2021, que tem vigência até 2023, há, pela primeira vez, ações específicas para homens e masculinidades sob o objetivo: “Realizar ações acerca das representações de masculinidades no ideário de homens e mulheres do Senado Federal”. Envolve a pesquisa de *benchmark* com outras instituições que realizam grupos reflexivos sobre masculinidades e a promoção de dois desses grupos, sendo um voltado para estagiários e outro para jovens aprendizes. Inclui também a instituição do Programa Pai Presente.

GRUPO REFLEXIVO SOBRE MASCULINIDADES

A ação chamada Grupo Reflexivo sobre Masculinidades iniciou-se com uma roda de conversa mediada por este autor e com profissionais que têm experiência na condução desses grupos (Lucas Noura Guimarães e Ataliba Benaim, do Percorrendo Masculinidades, e Danilo Acosta, do Guerreiros do Coração). Nessa roda, foram discutidos diversos aspectos que permeiam a vivência do homem e que têm impacto nas relações sociais e de trabalho, além da importância de ações desse tipo como forma de promover a discussão sobre como homens tendem a se comportar e seus impactos em si mesmos e nas pessoas com quem convivem.

Com encontros a cada duas semanas, o grupo teve 11 inscritos e iniciou-se no dia 23 de abril de 2021. Contou com a participação de dois psicólogos e um psiquiatra (o autor e o psicólogo Sidney da Silva Pereira Bissoli e o psiquiatra Jairo Alves da Silva Junior), todos do SESOQVT, órgão que ficou responsável pela condução do grupo. Foram realizados nas sextas-feiras, das 15h às 16h30, concluindo-se no dia 2 de julho de 2021.

No primeiro encontro, a pauta foi a celebração de um contrato de confidencialidade e respeito entre membros para que todos pudessem se sentir à vontade para expor o que pensavam. Logo após, houve a apresentação do grupo, em que cada um falou um pouco sobre si e o motivo de ter se interessado em participar e falar sobre suas impressões do documentário *O Silêncio dos Homens*, que havia sido indicado alguns dias antes.

Na segunda parte desse primeiro dia, foram apresentados dados públicos sobre saúde do homem, como mortalidade, internações hospitalares, consumo de drogas etc. Do segundo ao quinto encontro o tema foi livre, sendo que, ao longo dos intervalos entre encontros, havia compartilhamento de filmes, notícias e *memes*, por exemplo, como forma de estimular discussões, sempre ligadas ao tema homens e masculinidades.

O último dia foi usado para buscar as impressões dos participantes em relação à organização e aos temas abordados e quaisquer outras manifestações sobre o grupo. Esse retorno foi importante para entendermos algumas dificuldades na condução do grupo. O pouco interesse sobre o tema foi indicado como causa de algumas desistências e o horário dificultou a participação de alguns colegas.

Assuntos como sexualidades, respeito às diferenças, autorrelatos sobre situações em que os participantes foram agressivos ou reprimidos por expectativa social foram comuns. Houve também indicação de ações contra assédio sexual ou moral que conhecem por parte de alguns gestores da instituição, as quais serviram de inspiração para replicar em suas próprias unidades.

Outros aspectos também devem ser destacados. A participação, a princípio boa, nas expectativas dos organizadores, foi reduzida ao longo do andamento dos encontros. Algumas hipóteses foram levantadas. O dia e horário (sexta à tarde) não eram propícios para alguns participantes, pois, com a pandemia em seu pior momento desde o início, havia reuniões que eram marcadas para o mesmo horário, o que era prioridade em detrimento da participação no grupo.

O tema ainda é de pouco interesse para os envolvidos. A dificuldade de convencer sobre a importância da discussão sobre homens e masculinidades

ainda é grande. O não conhecimento de que comportamentos típicos masculinos tendem a ser prejudiciais ao próprio homem é a principal hipótese para essa dificuldade. Houve também um dos participantes que entendeu que o grupo seria em formato de aulas sobre como os homens devem se comportar e que, ao ter sua expectativa frustrada, deixou o grupo.

INTERPRETAÇÕES E FUTURO

O Senado Federal há anos vem desenvolvendo vários dispositivos para assegurar um bom relacionamento entre seus trabalhadores. Destacam-se atos administrativos que veiculam dispositivos de proteção às vítimas de assédio (sexual e moral) e punição de seus agressores; o funcionamento do Comitê para a Promoção de Equidade de Gênero e Raça, que está à frente de várias ações; o SESOQVT, que acolhe as vítimas e tem ações de mediação de conflitos, citando alguns exemplos, também contribui para melhores relações de trabalho. Longe de serem exaustivas, essas iniciativas estão permeadas por várias ações gerenciais nesse mesmo sentido.

O grupo de reflexão sobre masculinidades tem o diferencial de dialogar com as pessoas que fazem parte de um grupo que, normalmente, tem pouca consciência da problemática que são as relações tóxicas. E tem pouco conhecimento de que é parte da solução do problema. Ao cometer alguma agressão (inclusive as micro) ou ser testemunha de uma e calar-se, torna-se parte do problema. A busca de um grupo como esse é identificar e se tornar consciente dos comportamentos que podem ser agressivos para determinado grupo social, sejam mulheres, sejam pessoas negras, sejam pessoas LGBTQIA+, sejam pessoas subordinadas ou de um grupo social com menor renda.

Tornando-os conscientes, é possível refletir e repensar novas formas de agir mais respeitadas. Essa foi a intenção desse grupo. As discussões envolveram como os participantes se relacionavam com os grupos minoritários, como percebiam outras pessoas se relacionarem, como viam a representação dessas relações em peças artísticas (filmes, séries, programas de TV,

jornais etc.). Também foi possível entender como certas atitudes trazem consequências danosas aos próprios homens, à sua saúde física e mental e como essa mesma saúde mental provoca sentimento de frustração e raiva, que algumas pessoas dirigem a outras. Essas relações (entre saúde mental e violências) são importantes de serem pensadas e discutidas como forma de ação para criação de um ambiente harmônico.

Centrar a discussão em pessoas, homens nesse caso, ajuda, mas a solução completa se dá quando revemos nossas relações sociais e como os valores sociais são pensados e replicados ao longo da história. A normalização de agressões remete a um viés de manutenção e, ao discutir sobre isso, tende-se a reduzir essas ações.

Para a continuidade das ações, há duas orientações principais sendo estudadas. A primeira se refere a sensibilizar mais os homens sobre o tema. Indicar as diversas formas de violências, relacionar a dificuldade em falar sobre seus sentimentos, angústias e sofrimentos, fazê-los entender que cuidar-se, física e mentalmente, tem impactos positivos para a saúde e não significa “ser frágil” – todos são assuntos que podem ser trabalhados de forma a estabelecer uma fonte de apoio e reflexão para a mudança.

A principal maneira de entrar em contato com o público é via intranet. Na Casa, a rede interna de comunicação tem sido estruturada e organizada para usar as efemérides como momento de boa visibilidade, como o Novembro Azul (sobre a saúde do homem), Setembro Amarelo (prevenção ao suicídio), Janeiro Branco (saúde mental) e outros. O importante é estar presente com informações em um momento em que o público está sensível ao tema.

É frequente que artigos sobre a pesquisa de clima organizacional e resultados do recadastramento também sejam divulgados, e o padrão é que seja usado o agrupamento por sexo biológico e raça. Além disso, considerando a obrigatoriedade legal do recadastramento anual dos servidores efetivos e comissionados, foi incluído um inquérito de saúde (opcional) no mesmo momento. A partir de 2022 haverá uma série de ações, inicialmente coletivas, mas também individualizadas no futuro, para quem aceitar ser contatado para a promoção de saúde. A triagem será feita por situações

semelhantes de saúde e haverá ações psicossociais, nutricionais, médicas e de atividade física. É provável que desse agrupamento sejam realizadas ações específicas sobre homens e masculinidades.

Com as ações de promoção à saúde e informativas, espera-se que um número maior de homens entenda a importância e urgência do tema e se engaje em ações de reflexão sobre suas próprias vivências, sobre as vivências de pessoas próximas e sobre como isso afeta positiva ou negativamente a si mesmos e a outras pessoas. Ao refletir, as mudanças se tornam mais prováveis e, com isso, cria-se um ambiente mais saudável e harmônico.

REFERÊNCIAS

CONNELL, R. W. *Masculinities*. 2nd ed. Berkeley: University of California Press, 2005.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

NOLASCO, S. A. *O mito da masculinidade*. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

REICH, W. *Análise do caráter*. 3ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998

SILVA, T. S. et al. Gênero e consumo de **álcool** entre jovens: avaliação e validação do Inventário de Conformidade com Normas Masculinas. *Ciência & Saúde Coletiva* [on-line]. 2019, v. 24, n. 9, pp. 3495-3506. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232018249.23952017>. Acesso em: 23 nov. 2021. Epub 09 Set 2019. ISSN 1678-4561. <https://doi.org/10.1590/1413-81232018249.23952017>.

SOLOMON, A. *O demônio do meio-dia: uma anatomia da depressão*. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

CONCLUSÃO - A IMPORTÂNCIA DA ALTA GESTÃO NA PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO

Lucelena Ferreira¹³⁰

“O Senado Federal hoje é um órgão que possui uma política de gênero muito concreta, madura, e que mostra em atos, não apenas no discurso, como fazer uma política interna que beneficie a seus servidores e a toda a sociedade.”

(Ilana Trombka, diretora-geral do Senado)

Viver em uma cultura machista machuca as mulheres. De várias formas. Os índices alarmantes de violência contra a mulher, a dupla jornada que tanto nos sobrecarrega e adoce, os obstáculos de gênero que enfrentamos na vida profissional e pessoal, a dominação masculina nos espaços de poder, fala e prestígio: ainda vivenciamos enfáticas frentes de discriminação e opressão ao gênero feminino na nossa sociedade. É preciso agir para acelerar mudanças.

O universo profissional favorece os homens. Pesquisas das maiores universidades do mundo confirmam que, em uma cultura machista, existem barreiras específicas de gênero que prejudicam a carreira das mulheres de maneira estrutural. No Brasil, sabe-se que elas ganham menos do que seus colegas do sexo masculino, nos mesmos cargos e com a mesma formação. Quanto maior a hierarquia do posto e a escolaridade, maior a disparidade salarial entre os gêneros. Apesar de termos, em média, mais escolaridade

130 Escritora, educadora e pesquisadora do tema Gênero e Liderança, tendo formação na Stanford University (CA) nessa área. É economista pela PUC-Rio, mestre em Administração de Empresa pela COPPEAD/UFRJ, doutora em Educação pela PUC-Rio e doutora em Letras pela PUC-Rio/École des Hautes Études en Sciences Sociales (Paris). É autora do livro *Mulheres na Liderança: estratégias para superar obstáculos de gênero nas organizações*. A segunda edição saiu pela Matrix Editora em 2021. Lucelena foi incluída como referência brasileira em Liderança Feminina e em educação empresarial no cadastro de especialistas indicadas pelo jornal *O Globo*, disponível para consulta no site <https://infograficos.oglobo.globo.com/celina/fontes.html>. A autora também é poeta, tendo lançado, em janeiro de 2022, o livro *Fio de Corte* (Editora Sette Letras), com poemas de viés feminista. Em maio de 2022, será publicado pela Editora Antigo Leblon seu livro infantil *Bela e o Balé*, que trata da quebra de estereótipos de gênero na infância.

do que os homens e de representarmos mais de 50% da população, ainda estamos muito longe de atingir este percentual em postos de liderança. A ONU prevê mais de 100 anos para que haja igualdade profissional entre os sexos. Obviamente, não é possível esperar tanto.

A ciência comprova, também, que uma cultura organizacional inclusiva – aquela que acolhe, valoriza e estimula a diversidade em todos os níveis hierárquicos – melhora o desempenho e a produtividade das equipes. Ou seja, além das questões éticas envolvidas nesse comprometimento, há uma correlação positiva entre equidade de gênero e desempenho organizacional. Considerando o impacto que geram na comunidade, as instituições precisam tomar consciência do seu papel na promoção da justiça social, atuando para ampliar a equidade de gênero (e outras) no mercado de trabalho e na sociedade.

Segundo pesquisa da *Forbes*,¹³¹ grandes empresas hoje veem a diversidade e a inclusão como diferencial competitivo. O estudo evidencia que uma força de trabalho diversificada e inclusiva potencializa inovação e atração de grandes talentos e constitui-se em uma chave para o sucesso. Diversos estudos recentes atestam que corporações que valorizam e buscam a diversidade em sua força de trabalho – sobretudo na alta liderança – apresentam melhores resultados financeiros. Um amplo estudo do *Peterson Institute for International Economics*,¹³² publicado em 2016, pesquisou o impacto da diversidade de gênero na rentabilidade das companhias. Após analisarem mais de 20 mil empresas em 91 países, os autores concluíram que a presença de mais mulheres em posições executivas está correlacionada com o aumento de desempenho das equipes e de lucratividade das organizações. Os autores acreditam que essa performance pode ser resultado de uma cultura empresarial que enfatiza a não discriminação e/ou pode confirmar o fato de que mulheres líderes ampliam o espectro de habilidades disponíveis na companhia. A pesquisa constatou que uma presença maior de mulheres

131 “Global diversity and inclusion fostering innovation through a diverse workforce”. Disponível em: https://www.forbes.com/forbesinsights/innovation_diversity/.

132 *Is gender diversity profitable? Evidence from a Global Survey*. NOLAND, Marcus; MORAN, Tyler; KOTSCHWAR, Barbara. Disponível em: <https://piie.com/publications/working-papers/gender-diversity-profitable-evidence-global-survey>.

no *board* da empresa está relacionada, entre outros fatores, à ausência de atitudes discriminatórias contra mulheres executivas e à possibilidade de licença-paternidade para os homens (com duração mais equilibrada em relação à da licença-maternidade). Esse último aspecto, embora não seja tão discutido no Brasil, considero absolutamente fundamental para a ampliação da igualdade de oportunidades entre os gêneros no mercado de trabalho. A quase exclusividade de licença-maternidade constitui uma das principais barreiras para ascensão profissional das mulheres no nosso país. Por fim, a pesquisa do *Peterson Institute* sugere que vale a pena, para as organizações, investir em políticas empresariais que visem à ascensão de mais mulheres a cargos de liderança.

Um estudo realizado por Cedric Herring,¹³³ pesquisador da Universidade de Illinois, mostrou que grupos mistos em termos de gênero tendem a gerar maior receita de vendas, mais clientes e mais lucro do que grupos homogêneos. Nesse mesmo estudo, a diversidade racial também foi associada ao aumento de benefícios financeiros para a empresa. Na mesma linha, uma ampla pesquisa publicada pela *Harvard Business Review*,¹³⁴ que envolveu mais de 40 estudos de caso e ouviu 1.800 profissionais, concluiu que, quando uma equipe de funcionários da empresa tem pelo menos uma pessoa com traços em comum com o usuário final, o time inteiro consegue entender melhor esse usuário. Quando há algum membro da equipe com a mesma raça/etnia do cliente, por exemplo, esse grupo tem 152% mais chances de compreender melhor o cliente do que outra equipe sem essa característica. Segundo a pesquisa, a diversidade faz diferença porque traz perspectivas fora da caixa, amplia a empatia e as possibilidades de compreensão do ponto de vista do cliente. Nesse sentido, após extensa pesquisa interna, a Netflix lançou, em 2018, uma política de diversidade e inclusão, com o objetivo de ampliar a presença de mulheres, latinos e negros em

133 HERRING, Cedric. Does diversity pay? Race, Gender and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*. 74, n. 2, 2009. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000312240907400203>.

134 *How diversity can drive innovation*. Disponível em: <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>

todos os níveis da empresa. Assim, pretende montar equipes mais próximas da heterogeneidade da sua clientela global.

Uma ampla pesquisa que a McKinsey, empresa de consultoria organizacional, divulgou em 2018,¹³⁵ chamada “A diversidade como alavanca de performance”, comprova o vínculo entre diversidade – definida como uma maior proporção de mulheres e uma composição étnica e cultural mais variada na liderança de grandes empresas – e resultado financeiro superior. Nesse estudo, foram examinadas a lucratividade e os índices de diversidade de gênero e etnia das lideranças de mais de 1.000 empresas em 12 países, de vários ramos de atuação. Uma das principais conclusões da pesquisa **é que existe uma correlação** positiva entre diversidade da equipe de liderança e desempenho organizacional. Para ampliar o impacto das estratégias de inclusão e diversidade, a McKinsey ressalta, entre outros fatores cruciais, **o comprometimento e o exemplo da liderança**. Segundo a empresa, é imperativo

articular e disseminar o compromisso do CEO de modo a estimular a organização. **Cada vez mais, as empresas reconhecem que o compromisso com a inclusão e a diversidade começa no topo**, e muitas delas têm assumido publicamente uma agenda de I&D [Inclusão & Diversidade]. As melhores empresas vão além disso, disseminando este compromisso por toda a organização, particularmente entre a média gerência. Elas incentivam seus negócios principais a assumirem responsabilidade por I&D, estimulam os gestores a servirem de exemplo, exigem que seus executivos e gerentes prestem contas de seus esforços de I&D e asseguram que todas as iniciativas tenham recursos suficientes e sejam apoiadas pela diretoria.¹³⁶

De acordo com o estudo “*Why Diversity Matters*”,¹³⁷ que a McKinsey publicou em 2015, num cenário em que todos os países alcançassem a equiparação de gêneros, 28 trilhões de dólares seriam adicionados ao PIB global anual até 2025. O relatório “*Women. Fast forward*” (“Mulheres.

135 <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br>.

136 Idem.

137 Disponível em: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters/pt-br>.

Avanço rápido”, em tradução livre), da consultoria corporativa Ernst Young (EY), também confirma que a igualdade de gênero nas empresas resulta em crescimento nos resultados financeiros das organizações e no PIB dos países.

Em 2020, o banco de investimentos Goldman Sachs anunciou que não fará mais processos de abertura de capital de empresas que não tenham mulheres no quadro de diretores. O CEO David Solomon justificou a nova regra afirmando que a performance de empresas com mulheres no *board* foi significativamente melhor nos últimos anos do que a das organizações lideradas apenas por homens.

Diante desse contexto, muitas instituições estão se adequando e investindo em políticas internas de mudança cultural em prol da diversidade. Há várias estratégias de ação possíveis nesse sentido.

Em 2016, o Instituto Ethos publicou o levantamento “Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas”.¹³⁸ Além de retratar o público interno dessas grandes corporações, mostrando eventuais desequilíbrios em sua composição social, racial e de gênero, o estudo também apresenta as **principais políticas de inclusão empreendidas pelas empresas analisadas**, com o objetivo de ampliação da diversidade no seu quadro de funcionários. Na avaliação dos pesquisadores, as políticas e ações desenvolvidas pelas empresas investigadas, embora ainda precisem de maior efetividade, apontam para um quadro mais favorável adiante e incluem

a capacitação de gestores e equipes nos temas da diversidade e da igualdade de oportunidades, além do estabelecimento de missão, código de conduta, compromissos e valores que incorporem os mesmos temas. Ou a manutenção de canais para receber queixas dos funcionários em relação a problemas como assédio moral e preconceitos; o zelo para que as empresas não utilizem campanhas publicitárias de conteúdo discriminatório. A escolha do universo das 500 maiores empresas não é aleatória. Elas têm um papel de liderança a exercer no mercado de trabalho e suas ações podem

138 Disponível em: https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7606/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

servir de exemplo a todo o meio corporativo. Além de cumprir a legislação, como a que prevê cotas para pessoas com deficiência, espera-se que as empresas promovam novas ações voluntárias direcionadas a essas pessoas, mas também aos outros públicos historicamente discriminados no mercado de trabalho, como mulheres, negros e o público LGBT.¹³⁹

A tabela a seguir mostra os resultados encontrados no levantamento do Instituto Ethos para a seguinte questão: “Quais destas políticas ou ações afirmativas sua empresa adota?”. Cada empresa pesquisada podia indicar mais de um item, sendo todos eles voltados à promoção da equidade de oportunidades entre os gêneros:

Estabelece programas especiais para a contratação de mulheres	20%
Estabelece programas de capacitação profissional que visem melhorar a qualificação de mulheres para assumir postos não ocupados tradicionalmente por elas ou postos de maior nível hierárquico	52%
Estabelece metas e programas para a redução das desigualdades salariais entre mulheres e homens	28%
Estabelece metas para ampliar a presença das mulheres em cargos de direção e gerência	44%
Adota medidas de conciliação entre trabalho, família e vida pessoal	64%

Fonte: *Instituto Ethos*

Nos capítulos anteriores, constatamos que o Senado vem sendo palco de várias das iniciativas elencadas na tabela anterior. No Brasil, o Senado figura como instituição chave, cuja cultura deve representar o que desejamos para o País, servindo de exemplo para outras organizações, sejam do setor público, sejam do privado. Não é um desafio pequeno. Mas a atual gestão, capitaneada pela diretora-geral Ilana Trombka, tem-se mostrado à altura, realizando um trabalho histórico, consistente e de alta abrangência no que tange à promoção da equidade de gênero.

Ao se contemplarem as ações propostas e/ou apoiadas pela alta liderança do Senado apresentadas neste livro, percebe-se que possuem

139 Disponível em: https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7606/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

respaldo teórico. Trata-se de um conjunto de iniciativas articuladas de forma transversal, atingindo todos os setores da instituição. Estas ações se pautam em princípios essenciais para a construção de uma cultura organizacional inclusiva, que agora passo a analisar, dando especial atenção ao envolvimento da alta liderança nesse processo.

Os primeiros princípios que precisam ser seguidos por qualquer organização que pretenda promover uma mudança cultural são: realização de escuta ativa e diagnóstico. Criado por sugestão da diretora-geral Ilana Trombka a partir das demandas de funcionárias da Casa, o **Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça** é composto por mulheres que trabalham no Senado. O comitê tem o objetivo de criar, articular e acompanhar as ações da instituição pela promoção da equidade de gênero e raça. Essas iniciativas têm como base um painel de indicadores constituídos a partir da coleta e análise de informações sobre gênero e raça no Senado Federal, fornecendo dados concretos dessas áreas na Casa. Esse tipo de painel ampara a formulação de diagnósticos consistentes sobre problemas a serem superados dentro da instituição. O comitê fomenta o debate permanente de pautas femininas, valorizando a voz das funcionárias e mantendo um canal de comunicação constante com a alta liderança.

O 2º **Plano de Equidade de Gênero e Raça**, programado para ser executado no biênio 2022-2023, confirma a necessidade do engajamento de todos os setores da instituição na luta pela equidade. A construção de um ambiente inclusivo e igualitário nas organizações depende de uma mudança cultural, e esta, para que seja efetiva, precisa afetar a todos, transformando seus valores e comportamento.

Durante treinamento que realizei em uma grande empresa que pretendia se reposicionar no campo da responsabilidade social, uma funcionária me perguntou: “cultura empresarial é o que está no site da instituição ou é o que vemos acontecer nos corredores?”. Ela levantou um ponto fundamental. Para construir uma cultura sólida, refletida no comportamento diário dos seus membros, a organização, representada pela alta liderança, precisa agir de forma coerente com os valores que prega, inclusive nos detalhes. É o que os americanos chamam de *walk the talk*. Parece óbvio,

mas o que mais se vê são belas definições de cultura e valores nos sites e propagandas das empresas, mas que não se refletem no ambiente de trabalho, nas práticas de negócio e/ou no comportamento de seus líderes.

Conhece aquela frase famosa: “Suas ações falam tão alto, que não consigo ouvir o que você diz”? Para que o líder inspire pelo exemplo, é necessário que mantenha coerência entre discurso e ação. Como pregar o respeito como valor, se os funcionários não se sentem respeitados pelo seu gestor? Ser exemplo é ser o primeiro a agir da forma como você espera que os outros ajam. É refletir nas suas ações os valores que prega no discurso. Concordo com Leila Velez, CEO do Beleza Natural (uma das executivas que entrevistei para o meu livro *Mulheres na Liderança: estratégias para superar obstáculos de gênero nas organizações*), quando ela afirma que nada impacta mais o comportamento dos liderados do que o exemplo do líder. Velez explica seu ponto de vista:

se eu estou falando [aos colaboradores] que é importante você ser humilde e você participar, servir o outro, que a equipe é importante, não adianta só mandar um manual, um vídeo, um *PowerPoint*. É fazer antes de pedir para que o outro faça. Sempre. Exemplo é pilar. Todo o resto é secundário. Tem a questão técnica, claro, você tem o processo, tudo isso é muito importante, mas, se a pessoa não enxerga você fazendo o que você pede que ela faça, isso tudo cai por terra, porque não tem credibilidade, você não tem a capacidade de influenciar o outro. Porque a pessoa pode até fazer na sua frente, mas não é isso que eu quero... Não é uma questão que alguém vai te cobrar porque existe uma meta ou uma punição, ou uma questão que depende de uma câmera. É acreditar no porquê se vive aquilo... **Exemplo é a principal forma de treinamento.** Treinamento em um sentido amplo, de introdução dos valores da empresa.¹⁴⁰ [grifo meu]

A fala de Leila se afina com o conceito de liderança da Escola de Administração de Harvard: “Liderar é melhorar os outros em função de sua própria presença e garantir que o impacto perdure em sua ausência”.

140 Apud: FERREIRA, Lucelena. *Mulheres na Liderança: Estratégias para superar obstáculos de gênero nas organizações*. São Paulo: Matrix Editora, 2020, 2ª ed., p.118.

O líder tem um papel fundamental para disseminar valores junto à sua equipe. Comunicar e seguir padrões claros, objetivos e justos de conduta e avaliação é um passo essencial nessa direção. É comum que organizações tenham pessoas ou grupos que discriminem outros, fofocas, panelinhas, favorecimentos pessoais, criando um ambiente de insatisfação. A falta de justiça desmotiva bons funcionários, podendo reduzir sua produtividade ou vontade de fazer parte da instituição. Além de ser exemplo concreto dos valores que defende para a instituição, o líder precisa coibir de forma assertiva os comportamentos desviantes em seus liderados.

Nas organizações, a ambição do líder não deve estar ligada a um objetivo que beneficie sobretudo a ele próprio, mas deve vincular-se a um propósito maior, cujo foco seja beneficiar o coletivo. Ou seja, a ambição como competência de liderança está associada ao desejo de fazer o bem, de impactar positivamente a vida das pessoas. Liderança com propósito inspira e gera engajamento. Esta é uma marca forte da atual gestão do Senado Federal, comprometida com a equidade de forma ampla.

Como se sabe, em nossa sociedade, vários sistemas de opressão se articulam, potencializando a vulnerabilidade de determinados grupos. Quando se tem como norte, para ações institucionais, um feminismo que contemple *todas* as mulheres, precisa-se considerar a interseccionalidade que tantas enfrentam, acumulando a discriminação de gênero com outras, como racismo, etarismo, capacitismo, homofobia etc. Levando em conta essas encruzilhadas identitárias, a gestão de Trombka no Senado promove ações de largo escopo, demonstrando compreender como as opressões de gênero, classe social, raça ou etnia, entre outras, estão relacionadas entre si, afetando de forma estrutural a posição social, econômica e política das mulheres. Nesse sentido, a alta liderança da instituição acerta ao estabelecer o **Comitê de Equidade de Gênero e Raça**, tratando de ambos os campos de forma articulada.

Entre as ações empreendidas pelo comitê, algumas, em especial, demonstram atenção a barreiras sociais concretas, que estão na base da desigualdade de gênero, tais como a dupla jornada e a falta de independência

financeira da mulher. Entre as iniciativas, destaco a **adoção da cota para mulheres em situação de vulnerabilidade nos contratos de terceirização** e o **Programa Mãe Nutriz**.

Vivemos em um dos piores países do mundo em termos de violência contra a mulher. Em um ranking global de assassinatos de mulheres, o Brasil ocupa a quinta posição. Só estamos à frente de El Salvador, Colômbia, Guatemala e Rússia. Aqui, a maioria dos crimes é cometida por alguém da própria família, geralmente maridos, companheiros ou ex-parceiros. A dependência econômica do sexo feminino em relação ao masculino, estimulada pelo sistema patriarcal em que vivemos, muitas vezes, mantém mulheres em relacionamentos abusivos, tendo que enfrentar todo tipo de violência, inclusive física. Ao propor uma cota para contratação de mulheres em situação de violência doméstica ou outro tipo de vulnerabilidade, a diretora-geral do Senado demonstra compreender este problema social na raiz. Percebendo a independência financeira como fator essencial para a emancipação feminina, a instituição vem oferecendo condições para libertação de tantas mulheres e, no caso de mães, também de seus filhos. Com esse exemplo contundente de ação pela equidade de gênero, o Senado brasileiro já inspirou outras organizações a tomarem a mesma iniciativa, conforme vimos no capítulo 4.

Pesquisadores da Universidade de Stanford realizaram um experimento¹⁴¹ para verificar a possível discriminação que mães enfrentam no mercado de trabalho. Foram distribuídos aos participantes do estudo currículos idênticos de supostos candidatos a um posto de consultoria de gestão: uma parte dos currículos foi com nome de homem, e a outra, com nome de mulher. Fora o nome, a única diferença entre os currículos era que parte deles mencionava que a candidata ou candidato fazia parte de uma associação de pais e professores, para que fosse identificado como mãe/pai. Por meio do contato com o currículo, os participantes do experimento deveriam avaliar a competência do candidato, fazer uma oferta de salário e opinar se o candidato em questão deveria ser contratado para o cargo ou

141 CORRELL, S.; BENARD, S.; PAIK, I. Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?. *American Journal of Sociology*, v. 112, n. 5 (March 2007), p. 1297-1339.

não. O resultado encontrado confirmou a hipótese inicial dos pesquisadores: a profissional que foi classificada como mãe foi avaliada como menos competente do que os outros (embora o currículo de todos fosse igual). Como consequência, comparando apenas os currículos com nome feminino, a profissional mãe apresentou chance de contratação muito menor (84% dos currículos de profissionais “não mães” receberam recomendação de contratação, versus 47% dos currículos das mães) e obteve oferta de remuneração mais baixa (em US\$ 11 mil dólares por ano, ou 7,4%) do que a profissional “não mãe”. A proposta salarial, obviamente, obedece a uma expectativa de performance. Como a expectativa social dominante é de que a mãe tenha dedicação intensa à família, pressupõe-se que ela terá uma performance pior no trabalho. Como os pesquisadores ressaltam, existe um conflito entre o que normalmente se espera de um excelente funcionário (dedicação intensa de tempo e energia à empresa) e o que se espera de uma excelente mãe (dedicação intensa de tempo e energia à família). Por essa definição cultural, uma boa mãe vai dedicar menos esforço e priorizar menos o trabalho remunerado e, portanto, será uma funcionária menos comprometida. De acordo com a pesquisa, é importante ter em mente que a tensão entre estes dois papéis ocorre no nível das suposições culturais, e não necessariamente no nível do compromisso de cada mãe com seu papel no trabalho. De fato, se comprometimento com o trabalho for medido pela importância que as pessoas atribuem à sua identidade como profissionais – em termos absolutos ou relativos a outras identidades, como identidades familiares – nenhuma diferença é encontrada no comprometimento demonstrado pelas mães em relação às mulheres sem filhos (BIELBY; BIELBY, 1984).¹⁴²

Já para o homem, a pesquisa de Stanford mostrou que a paternidade não trouxe custos em relação à expectativa de performance ou à percepção de competência. Ao contrário: para eles, casamento e filhos trazem benefícios profissionais, como salário maior e expectativa de ainda mais dedicação ao trabalho (possivelmente por conta da dedicação ao lar por

142 BIELBY, Denise D.; BIELBY, William T. Work Commitment, Sex-Role Attitudes, and Women's Employment. *American Sociological Review*, n. 49, 1984.

parte da esposa). Comparando apenas os currículos com nomes masculinos, os pais receberam propostas salariais substancialmente maiores do que os profissionais “não pais”. Segundo os pesquisadores de Stanford, existe, no mercado, um **prêmio-paternidade**:

Concepções culturais de paternidade nos Estados Unidos frequentemente incluem o direito a um bônus “salário-família” que garanta que os homens casados possam ser arrimos de família. Já há evidências a respeito disso: quando crianças com menos de seis anos são incluídas nas equações salariais masculinas, elas exercem um efeito positivo e significativo sobre os salários.

Em 2018, uma campanha do nosso Ministério do Trabalho perguntou nas redes sociais “o que é ser trabalhadora”. A maioria das respostas que li falava da sobrecarga da dupla jornada para a mulher, do preconceito e da discriminação de gênero que enfrentamos no meio empresarial. Uma das respostas, em especial, resumiu bem a nossa situação: “O mercado de trabalho quer que a gente trabalhe como se não tivesse filhos. A sociedade quer que a gente crie os filhos como se não trabalhasse”. Há que se alterar esse cenário com urgência, e as instituições têm um papel a cumprir.

Do ponto de vista do poder público, há duas ações que considero essenciais na busca por maior equidade de gênero na sociedade, considerando a situação de casais com filhos. São elas: oferecimento de creches públicas em tempo integral para todos, e estabelecimento da licença parental (cujo período deverá, por lei, ser igualmente dividido entre cada um dos genitores) em substituição à disparidade que hoje existe entre as licenças maternidade e paternidade.

As leis precisam reforçar valores não sexistas. Na Suécia, um dos países com maior igualdade de gênero do mundo, não há licença-maternidade nem licença-paternidade. O que existe é licença *parental*, de mais de um ano de duração (480 dias), a ser dividida entre o pai e a mãe. São 90 dias obrigatórios para cada um dos genitores, e o restante (300 dias) é dividido entre o casal da forma que ambos decidirem (essa mesma regra vale para casais homoafetivos). Lá, considera-se que os cuidados diários com as crianças da família são de responsabilidade dos dois genitores, e não só

da mulher. Essa legislação está dentro de um contexto cultural de aversão à discriminação de gênero que prega a divisão igualitária das tarefas domésticas. Como todo genitor, por lei, é obrigado a assumir os cuidados com a casa e com os filhos por determinado período, ver um indivíduo do sexo masculino nessas funções na Suécia passa a ser corriqueiro. Isso é uma grande ajuda no combate ao preconceito e ao estranhamento que empurram os homens para fora de casa. Esse período da licença parental contribui para que pai e mãe aprendam a cuidar e gerenciar a vida dos filhos e delineiem seu papel e suas responsabilidades como genitores para além dos meses da licença. Em estudo publicado em 2019,¹⁴³ as economistas Lúcia Farré, da Universidade de Barcelona, e Libertad González, da Universidade Pompeu Fabra, afirmam que as famílias espanholas que tiveram filhos após a ampliação da licença-paternidade (que passou a ser de 16 semanas, como a licença-maternidade) contam com pais mais presentes e atuantes nos cuidados diários com os filhos e a casa, mesmo após o término do período de licença. Para Anna Chiesa, especialista da USP em desenvolvimento infantil, a sociedade precisa desconstruir a ideia de que só a mulher tem instinto para cuidar dos filhos recém-nascidos. Segundo Chiesa, “o vínculo afetivo se constrói com presença. A conexão do pai com o bebê só vai ser gerada se houver participação em sua criação”.¹⁴⁴

A equiparação entre o período de licença de pai e mãe para cuidar dos filhos, além de ser uma medida essencial para ampliar a participação dos homens nos cuidados familiares, mostra-se uma ação fundamental para eliminar o chamado **custo-maternidade**, ou seja, as penalidades no mercado de trabalho que as mulheres enfrentam ao ter filhos. Segundo levantamento realizado pela Catho¹⁴⁵ com mais de 13 mil pessoas, após a chegada dos filhos, 28% das mulheres deixam o emprego para cuidar das crianças *versus* 5% dos homens. E elas demoram mais a voltar ao mercado

143 Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0047272718302299>.

144 Disponível em: <https://www.agazeta.com.br/mundo/apos-ampliacao-da-licenca-paternidade-espanhois-querem-ter-menos-filhos-0619>.

145 Disponível em: www.catho.com.br; <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2017-05/maes-deixam-mercado-de-trabalho-cinco-vezes-mais-que-pais>; <http://veja.abril.com.br/economia/28-da-mulheres-deixam-emprego-apos-se-tornarem-maes/>.

de trabalho, o que dificulta a retomada da carreira. Segundo a pesquisa, 21% das que se ausentam do mercado levam mais de três anos para retornar. Isso só acontece com 2% dos homens que deixam seus empregos. Pesquisa da Fundação Getúlio Vargas,¹⁴⁶ que ouviu quase 250 mil mulheres entre 25 e 35 anos, apontou que 50% das que tiveram filho foram demitidas nos dois anos seguintes à licença-maternidade. É um número assustador. Considerando apenas os dois primeiros meses após o retorno ao trabalho, a probabilidade de demissão chega a 10%. Esses dados apontam para o custo-maternidade que atinge a carreira das mães. Embora o filho seja do casal, esse custo só aparece na vida profissional das mulheres, pois é nas suas costas que recai, ainda, o cuidado com a prole. Nesse contexto, a equiparação do tempo das licenças maternidade e paternidade (ou a criação de uma licença parental a ser dividida entre os dois progenitores) é um passo essencial para acabar com os prejuízos que ter filhos traz apenas à carreira da mulher.

Atualmente, tramitam alguns projetos de lei que tratam da ampliação da licença-paternidade no nosso país (mas mantendo período ainda inferior ao da licença-maternidade). Praticamente todos eles foram apresentados por parlamentares mulheres, o que reflete a importância de termos mais mulheres não machistas em cargos de liderança. A experiência é a base da empatia.

É comum ouvir, quando se questiona a divisão de trabalho doméstico no Brasil: “Mas minha mãe *escolheu* ser dona de casa. Ela teve liberdade de escolha entre trabalhar fora e ser dona de casa”. Em primeiro lugar, é preciso compreender que nossas escolhas não são unicamente individuais, mas também têm fortes influências sociais. Elas não acontecem em um vácuo cultural/legal. Os estímulos sociais para que a mulher ou o homem “escolham” se dedicar ao trabalho doméstico são *muito* diferentes e pesam para um lado da balança. Fora isso, nossa lei de licença-maternidade quase que exclusiva reforça o princípio de que os cuidados com os filhos são da mulher. A maioria das mães brasileiras não tem creche pública disponível

146 Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2017/08/14/politica/1502721247_786237.html.

nem recursos para contratar uma babá em tempo integral. Quando acaba o período de licença-maternidade, o que você acha que acontece nas famílias com esse perfil? Quem vai ter a carreira sacrificada para cuidar dos filhos? Claro que hoje, em termos legais, sabemos que é permitido às mulheres estudar e trabalhar fora. Mas isso não é suficiente para eliminar o quadro cultural de sobrecarga da mulher. Sheryl Sandberg, COO (diretora de Operações) do Facebook, posiciona-se a respeito do tema:

Hoje, apesar de todas as nossas conquistas, não há uma verdadeira escolha para ninguém, seja homem ou mulher. **Enquanto as mulheres não tiverem empregadores e colegas dando apoio**, bem como companheiros que dividam as responsabilidades familiares, elas não têm verdadeira escolha. E enquanto os homens não forem plenamente respeitados por ajudar em casa, tampouco eles têm verdadeira escolha. **Oportunidades iguais não são iguais a menos que todos recebam o incentivo que permita aproveitá-las.** Somente então homens e mulheres poderão realizar seu pleno potencial. (2013, p. 197.) [Grifo meu.]

Além dos governantes, as organizações precisam agir para garantir que a maternidade deixe de representar um obstáculo na carreira de tantas mulheres. Entre as ações possíveis em favor da conciliação do trabalho com as responsabilidades da maternidade, está o programa **Mãe Nutriz**, do Senado, de que trata o capítulo 5 deste livro. Ao permitir que, após o nascimento do filho, a servidora nutriz tenha a jornada de trabalho reduzida para seis horas diárias durante 24 meses, o programa promove condições favoráveis à relação entre trabalho e família na maternidade, estimulando o vínculo entre mãe e filhos.

Na área educacional, uma importante iniciativa do Senado são as **campanhas contra o assédio moral e sexual**. Em muitos detalhes se manifesta a desvalorização e a violência contra a mulher na nossa cultura. Os assédios sexual e moral no ambiente profissional, dos quais somos vítimas constantemente, são um exemplo disso. Uma pesquisa realizada pela ONG *Care* em diversos países, divulgada em 2018, revelou números impressionantes

sobre assédio e abuso sexual no ambiente de trabalho.¹⁴⁷ De um total de quase 10 mil homens entrevistados, 23% declararam que consideram aceitável o empregador pedir ou esperar por sexo ou interação íntima com as funcionárias. “Esperar por sexo com seu funcionário não é um requisito profissional, é abuso sexual”, ressalta a CEO da *Care*, Michelle Nunn. Na mesma pesquisa, 32% das mulheres entrevistadas afirmam já terem sido vítimas de assédio ou abuso sexual no trabalho. Raquel Preto, sócia fundadora do escritório Preto Advogados, em São Paulo, se pronuncia a respeito do tema:

Uma em cada três mulheres no mundo sofreu, está sofrendo ou vai sofrer assédio. Não adianta Catherine Deneuve dizer que é um exagero. Exagero são os anos de tolerância e subordinação das mulheres dentro e fora das empresas. A grande questão da Humanidade é resolver a diferença de gênero e da violência culturalmente admitida contra a mulher.¹⁴⁸

Buscando capacitar funcionárias para assumir postos de maior nível hierárquico, o Senado oferece os **cursos para formação de lideranças femininas**. Veremos, a seguir, por que esse tipo de iniciativa é tão relevante para a construção de uma cultura inclusiva, reforçando a presença de mulheres em cargos de gestão.

Em primeiro lugar, é importante perceber que as barreiras que atrapalham ou mesmo impedem a ascensão profissional das mulheres não são apenas externas e objetivas. Também existem as barreiras internas, que são resultado da formação machista que todos tivemos. A construção social do que é adequado para uma mulher e para um homem na nossa sociedade começa na infância. Meninos e meninas são socializados de forma diferente. Quais são os brinquedos considerados típicos de menina? E os de menino? Quais são os valores e comportamentos estimulados na educação das meninas? E dos meninos? Observe que as mulheres, desde tenra idade, têm uma educação para a vida doméstica, para o cuidado com os outros, para

147 Disponível em: <https://noticias.bol.uol.com.br/ultimas-noticias/entretenimento/2018/03/13/para-23-dos-homens-e-normal-que-chefe-espere-por-sexo-com-funcionaria-htm>.

148 Disponível em: https://oglobo.globo.com/economia/assedio-no-trabalho-dificulta-ascensao-de-mulheres-nas-empresas-22285265?utm_source=WhatsApp&utm_medium=Social&utm_campaign=compartilhar.

a servidão. Seus brinquedos clássicos são as bonecas e seus aparatos (roupas, caminhas etc.), panelas e comidas de plástico, vassourinhas e outros objetos associados a tarefas domésticas e ao cuidado com os outros, além de maquiagem e outros “enfeites” para o corpo. Já os brinquedos típicos de menino são bola, carrinho, brinquedos de montar, super-heróis (que são figuras associadas a força, liderança, poder, aventura, ação). Pela separação dos brinquedos por gênero, que ainda predomina no Brasil, percebe-se que as meninas são treinadas para cuidar da casa e dos outros e para valorizar sobremaneira a sua aparência física (com o objetivo de agradar aos olhos alheios). Por outro lado, os meninos são estimulados a desenvolver sua força física, sua liberdade, criatividade, coragem e ousadia.

Na Suécia, um dos países que apresentam maior igualdade de oportunidades entre os gêneros, não é estimulada essa separação entre brinquedos “de menino” e “de menina”. Nas escolas e famílias suecas, crianças brincam com brinquedos. Com todos. Lá, por exemplo, um menino não é reprimido por brincar com boneca. Por que seria? Não deveria ele, também, ter a possibilidade de desenvolver uma relação de cuidados com o outro por essa via lúdica? De expressar carinho e afeto explicitamente? Afinal, ser um pai que cuida de seu filho não pode fazer parte do futuro do menino? Aprender a cuidar do outro amplia nossa humanidade. Isso não pode ser negado aos meninos.

Em nossa cultura, como aponta a pesquisadora Betina Stefanello Lima,¹⁴⁹ os atributos ligados ao amor são associados ao feminino: cuidar, ser cordial e expressar emoções são alguns exemplos. Esse código cultural corresponde a uma lógica binária de gênero com determinadas expectativas sociais: espera-se dos homens a provisão material para sua família e reserva-se primordialmente às mulheres a gestão do sentimento. Por essa definição dos papéis de gênero, tradicionalmente, os homens ficam associados ao trabalho remunerado, e as mulheres associadas ao zelo pela casa e pela família.

149 LIMA, Betina S. *Quando o amor amarra: reflexões sobre as relações afetivas e a carreira científica*. Gênero, Rio de Janeiro, v. 12, p. 9-21, 2011.

Como a dedicação ao cotidiano doméstico é associada ao “amor”, não se cogita a sua remuneração, e muitos homens se sentem confortáveis com essa divisão de papéis (em que a força de trabalho feminina é explorada gratuitamente), mesmo quando a mulher entra no mercado de trabalho. Nesse caso, cabe a ela a obrigação de acumular uma dupla jornada, que inclui o trabalho na empresa e em casa. Essa é a expectativa social dominante, que se reflete no cotidiano das famílias. Vale lembrar que mulheres casadas que trabalham fora dedicam mais horas ao trabalho doméstico do que o marido desempregado. De acordo com dados do IBGE:

Considerando todas as mulheres (ocupadas, desocupadas e inativas), elas dedicam 20,9 horas às tarefas domésticas e aos cuidados pessoais de crianças e idosos, o que inclui atividades como olhar as crianças e levar à escola. É o dobro das horas dedicadas por eles: só 10,8 horas semanais.¹⁵⁰

Essa divisão do trabalho por gênero (mulher/rainha do lar, homem/provedor) gera uma forte assimetria de poder nas relações, já que o dinheiro fica sob o controle do homem. De acordo com Pierre Bourdieu,¹⁵¹ para que essa estrutura social seja alterada, é preciso mudar o estado atual da relação de forças **material** e **simbólica** entre os sexos. Para o sociólogo, é necessária uma ação coletiva de resistência feminina, com o objetivo de impor reformas jurídicas, políticas e culturais, eliminando os mecanismos que perpetuam a subordinação da mulher na sociedade.

Para alterar essa situação, entre outras coisas, cabe às famílias e às escolas prover uma educação em que não se reforcem estereótipos de gênero, começando por eliminar a divisão de brinquedos, cores, comportamentos ou tarefas por sexo. É necessário proporcionar uma socialização primária em que as meninas sejam igualmente encorajadas a estudar e almejar uma carreira, que sejam estimuladas em sua ousadia, inteligência, criatividade, coragem; e os meninos tenham a oportunidade, como elas, de aprender a importância de cuidar da casa e da família, de lidar com as emoções e fragilidades de forma mais explícita e saudável.

150 Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/mulheres-com-emprego-trabalham-mais-em-casa-do-que-homens-desempregados-22602818>.

151 BOURDIEU, Pierre. *A dominação masculina: a condição feminina e a violência simbólica*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

Para aumentar a presença feminina nos espaços de poder, as organizações precisam atuar na desconstrução dos estereótipos de gênero nocivos às mulheres, promovendo ações educacionais voltadas para a formação de novas líderes. É este o caso dos **cursos de formação de lideranças femininas**, promovidos pelo Senado brasileiro. O fato de esta instituição ter uma mulher como diretora-geral reforça a representatividade desse grupo, afetando a construção da identidade feminina e profissional das funcionárias. A liderança de Ilana Trombka permite ampliar, em suas lideradas, a percepção de que lugares de prestígio e poder também pertencem às mulheres.

Os estereótipos associados aos gêneros trazem muitos entraves à ascensão profissional da mulher. Um deles é o abismo na ambição de liderança. Em pesquisa sobre o tema, a McKinsey entrevistou 4 mil funcionários de 14 grandes empresas para analisar o nível de ambição de homens e mulheres em ocupar cargos de liderança na carreira. Resultado: 36% dos homens almejavam se tornar diretores executivos, contra 18% das mulheres.¹⁵² É importante compreender que o “desejo de exercer liderança é, em larga medida, um traço culturalmente criado e consolidado” (SANDBERG, 2013, p. 33), com forte influência da socialização primária, sobretudo na escola e na família. As mulheres são menos estimuladas a almejar cargos mais altos. Sheryl Sandberg nos lembra que

Desde muito cedo, os meninos são estimulados a se encarregar de alguma coisa e dar suas opiniões. [...] A ambição profissional é algo esperado para os homens, mas opcional – ou, pior, às vezes até algo negativo – para as mulheres. “Ela é *muito* ambiciosa” não é um elogio em nossa cultura. Mulheres agressivas e que jogam duro transgridem regras tácitas da conduta social aceitável. Os homens são constantemente aplaudidos por serem ambiciosos, poderosos, bem-sucedidos, ao passo que as mulheres

152 BARSH, Joanna; YEE, Lareina. *Unlocking the full potential of women at work*. McKinsey & Company, abril de 2012. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Unlocking%20the%20full%20potential%20of%20women%20at%20work/Unlocking%20the%20full%20potential%20of%20women%20at%20work.ashx>.

com as mesmas características costumam pagar um preço social por isso. As realizações femininas custam caro.¹⁵³

Resumindo: se desejamos atingir o topo em nossas carreiras, nós temos que ir contra as expectativas sociais e enfrentar barreiras de gênero por isso. Já os homens vão a favor do vento.

O contexto sociocultural machista em que vivemos faz com que, muitas vezes, mulheres se sintam “intrusas” e inseguras no meio profissional, como se este não lhes pertencesse. Essa ferida na autoestima profissional pode desencadear um fenômeno chamado **Síndrome do Impostor**, que acomete muitas mulheres e as faz duvidar de sua capacidade. Fica-se com a sensação de que é uma fraude no trabalho, de que é questão de tempo para as pessoas descobrirem que ela não tem conhecimento ou experiência suficiente para o cargo que ocupa. A pessoa tende a creditar seu sucesso profissional a fatores externos (sorte, mérito da equipe, engano do outro sobre ela...), mais do que à inteligência, competência ou habilidade pessoal; e credita o fracasso a fatores internos (suas deficiências pessoais). Ou seja, o profissional se percebe como um impostor, uma farsa no trabalho. A sensação de “fraude” costuma aparecer sobretudo em momentos de transição na carreira ou quando se está diante de um novo desafio profissional. Essa é uma barreira interna de gênero, que atrapalha a ascensão profissional das mulheres. Uma pesquisa realizada pela psicóloga Gail Matthews, da Universidade Dominicana da Califórnia, concluiu que a Síndrome do Impostor atinge a maioria dos profissionais bem-sucedidos, sobretudo as mulheres. A premiada atriz Kate Winslet, a escritora Maya Angelous, a executiva Liz Bingham, a ex-primeira dama Michelle Obama, entre tantas outras mulheres incríveis e talentosas, já admitiram que se sentiam uma fraude em sua área de atuação e tinham a sensação de que a “farsa” seria descoberta a qualquer momento.

Com o mundo do trabalho e os espaços de poder ainda dominados pelos homens, é compreensível que esse sentimento de inadequação ou insegurança profissional recaia mais fortemente sobre as mulheres. Renata Rocha,

153 SANDBERG, Sheryl. *Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar*. São Paulo: Companhia das Letras, 2013, p. 31; 35.

especialista em autoconhecimento e orientação vocacional, aponta o que considera uma das principais razões para a síndrome do impostor atingir mais mulheres do que homens: “Na infância, as meninas são elogiadas pela beleza, enquanto os meninos, por serem espertos ou corajosos. Não é à toa que nunca temos certeza da nossa competência”. E isso não ocorre só na infância. Uma destacada aluna que tive – feminista, inteligente e contestadora – contou-me que ouviu de um professor durante a graduação de Relações Internacionais de uma conceituada universidade privada do Rio de Janeiro: “Você é bonita demais para trabalhar”. Essa mesma aluna precisou corrigir um de seus professores em outra oportunidade, por conta de exemplos machistas utilizados em aula. A mídia divulga, com frequência, episódios de declarações machistas e racistas feitas por professores em salas de aula de escolas e universidades do País.

Ressalto que as mulheres negras têm a sua autoestima atacada duplamente em nossa sociedade (inclusive dentro da escola/universidade, durante sua formação), com discriminação sobreposta de raça e de gênero (e, não raro, de classe social também). Uma estudante da Fundação Getúlio Vargas afirmou, em um grupo do Facebook fechado para alunos da universidade, que um de seus professores da Escola de Administração de Empresas declarou, entre risos: “Mulher só faz o trabalho quando enche ela de porrada. Não tem que tratar mulher com beijo e mimimi! Tem que tratar com tapa, tem que mostrar que quem manda é o homem”.¹⁵⁴ Um aluno da ESESP, uma escola de São Paulo, postou na sua página do Facebook, em 2018: “Hoje na minha escola uma aluna relatou que foi assediada no metrô e um professor disse: ‘Ele pode só ter escolhido comemorar o dia das mulheres passando a mão na sua bunda’. Trinta minutos depois, a direção estava LOTADA [grifo original da postagem] de meninas de todas as turmas”. O estudante também postou vídeos do ocorrido. Esses são alguns exemplos da violência simbólica (na concepção de Pierre Bourdieu) vivenciada cotidianamente por crianças, adolescentes e jovens do sexo feminino em seus espaços de formação. Essa violência perpassa a fala e

154 Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/aluno-da-fgv-e-acusado-de-racismo-por-os-dizer-que-encontrou-escravo-no-fumodromo.ghtml>.

as ações dos professores (incluindo homens e mulheres), dos colegas do sexo masculino, da direção das instituições; faz parte dos livros didáticos, da pedagogia em geral, dos rituais escolares etc. Nas instituições de ensino, corpos e mentes de mulheres são moldados e docilizados para servirem a uma ordem social de dominação masculina. Nas famílias, também. Estou falando do que ainda predomina na nossa cultura, claro. Há exceções.

Diante desse cenário, uma das barreiras que dificultam a ascensão profissional da mulher é a internalização de mensagens negativas sobre o sexo feminino, que ouvimos durante toda a vida em uma cultura machista. Estereótipos de gênero que associam o sexo feminino à passividade, ao ambiente doméstico, à fragilidade podem trazer abalos para a autoconfiança da mulher e inseguranças na vida profissional. Segundo pesquisa divulgada em 2013 pela Hewlett-Packard, as mulheres só se candidatam a uma vaga quando acreditam possuir 100% dos atributos necessários ao cargo. Já os homens se candidatam com 60% das competências requeridas. Sheryl Sandberg defende que as mulheres precisam exercitar esse tipo de postura mais ousada na vida profissional, devem aprender a cavar seu espaço de fala, a não se sentar no canto nas reuniões, a pedir aumento, a se candidatar a um cargo desejado, a divulgar com segurança suas ideias e seu trabalho. Segundo a executiva do Facebook,

Além das barreiras externas levantadas pela sociedade, nós mulheres também somos tolhidas por barreiras dentro de nós mesmas. Nós nos re-freamos de várias maneiras, em coisas grandes ou miúdas, por falta de autoconfiança, por não levantar a mão, por recuar quando deveríamos fazer acontecer. Interiorizamos as mensagens negativas que ouvimos ao longo da vida – as mensagens que dizem que é errado falar sem rodeios, ter iniciativa, ser mais poderosas do que os homens. Reduzimos nossas expectativas do que podemos realizar. Continuamos a cumprir a maior parte do trabalho doméstico e da criação dos filhos. Comprometemos nossas metas profissionais para dar espaço a companheiros e filhos que às vezes nem existem. Em comparação a nossos colegas homens, é menor o número de mulheres

aspirando a posições mais altas. E isso não é algo que as outras mulheres fazem. Cometi todos esses erros. E às vezes ainda cometo.¹⁵⁵

Pode ser difícil, para mulheres e homens, reconhecer que discriminamos pessoas por serem do sexo feminino. Mas, muitos de nós, nascidos e formados em uma cultura machista, possuímos esse viés inconsciente de julgamento em muitas situações. Como afirma Sheryl Sandberg, “nossas ideias preconcebidas sobre a masculinidade e a feminilidade influem em nossas interações e avaliações dos colegas no local de trabalho”.¹⁵⁶ Assim, mulheres são constantemente prejudicadas em contratações, avaliações, promoções e julgamentos, apenas por serem do sexo feminino. O viés inconsciente de gênero é uma das principais barreiras que se impõem ao desenvolvimento da carreira das mulheres. Temos que aprender a perceber quando somos vítimas deste viés ou quando agimos com base nele, para que possamos alterar o rumo da situação. Georgia Bartolo, especialista em equidade de gênero, defende que a alta liderança tem um papel chave nesse processo de mudança de mentalidade dentro de uma organização:

Quando se capacita a média gerência para a diversidade antes que a alta liderança esteja pronta para incluir pessoas diferentes do padrão, cria-se uma tensão que impacta negativamente os relacionamentos entre líderes, lideradas e liderados. (...) A mudança deve ser de cima para baixo e não o contrário! Isto porque, no nível executivo, ainda há profissionais que não sabem trabalhar ou liderar num time diverso ou tampouco têm consciência de seus vieses implícitos.¹⁵⁷

Como vimos, os fortes condicionamentos sociais e culturais de uma sociedade machista podem resultar em vieses inconscientes de gênero e também em inseguranças ou em menos ambição na esfera profissional por parte das mulheres. Uma instituição comprometida com a equidade de gênero precisa investir para quebrar esses paradigmas culturais presentes

155 SANDBERG, Sheryl. *Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar*. São Paulo: Companhia das Letras, 2013, p. 21.

156 SANDBERG, Sheryl. *Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar*. São Paulo: Companhia das Letras, 2013, p. 188.

157 Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/a-alta-lideranca-e-o-motor-para-diversidade-e-inclusao/>.

na nossa formação. Assim, com o objetivo de reduzir os impactos limitantes da socialização na carreira das mulheres, torna-se fundamental empreender ações educativas direcionadas a esse público-alvo, oferecendo base teórica, desenvolvendo o olhar crítico e ampliando a autoconfiança profissional. Atuando nessa direção, o Senado promove o **curso para formação de lideranças femininas** e as **campanhas contra o assédio moral e sexual**.

Em um mundo ainda dominado por homens (brancos), que ocupam a quase totalidade dos postos de destaque em todas as áreas, é necessário tê-los como aliados e trazê-los para o debate sobre equidade de gênero. Como diz o antropólogo Ritxar Bacete,¹⁵⁸ por estarem em uma posição social, política e econômica mais confortável do que as mulheres, “os homens não estão interessados na igualdade. Por mais agradável que seja, preferem ter vantagens, principalmente, mais tempo que as mulheres”. Para Bacete, especialista em equidade de gênero, os meninos são socializados “na violência, para não sentir empatia. É significativo que lhes seja ensinado que não devem brincar com bonecas. Segundo o antropólogo, os homens são cronófagos, ou seja, ao não assumirem integralmente sua parte nas responsabilidades e cuidados domésticos/familiares, eles roubam muito tempo (e energia) das mulheres. A exploração do trabalho não remunerado delas é um dos maiores privilégios concedidos a indivíduos do sexo masculino pela sociedade machista, que traz imensos ganhos à carreira deles. Nesse contexto, a violência a que se refere o estudioso, além de todas as contempladas pela Lei Maria da Penha (física, psicológica, moral, sexual e patrimonial), também inclui a exploração que se faz das mulheres no trabalho doméstico. Sendo assim, é preciso desenvolver o entendimento e a empatia dos homens em relação à situação das mulheres no patriarcado, bem como à importância da equidade de gênero na construção de um mundo mais justo e saudável para todos. Inclusive para eles. Em ação exemplar nessa direção, o Senado promove o **Grupo Reflexivo sobre Masculinidades**, além das **campanhas contra o assédio moral e sexual** e de **diálogos sobre a Lei Maria da Penha**. O padrão de masculinidade imposto aos

158 Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2016/05/09/internacional/1462812457_321536.html.

homens pelos estereótipos de gênero é limitante, é fútil, é frágil. Homem não chora; não pode demonstrar emoções, medos, fragilidades; precisa se afirmar com violência; não pode ser o principal responsável pelos afazeres domésticos ou dedicar-se a uma paternidade mais ativa e presente; não pode escolher determinadas profissões... Tudo afeta a frágil masculinidade. O machismo também julga e condena homens que não seguem os padrões impostos de comportamento.¹⁵⁹ Segundo o antropólogo Bacete, para que se possa construir um modelo social com direitos e oportunidades iguais para homens e mulheres,

é fundamental que os homens estejam cada vez mais dispostos a questionar o modelo tradicional de masculinidade, a renunciar aos privilégios que recebem do sistema patriarcal, a se libertar do peso de uma masculinidade mal entendida e a se comprometer, junto com as mulheres, de maneira ativa, na realização de um mundo melhor para todas as pessoas, que permita melhorar as possibilidades do desenvolvimento humano.¹⁶⁰

Educação é o caminho. E as instituições precisam prover este tipo de formação. Segundo Georgia Bartolo:

Nos últimos anos, com o crescimento da agenda ESG¹⁶¹ e com a adesão de mais empresas aos princípios do empoderamento das mulheres – WEPs, houve aumento da participação feminina em espaços de poder e investimento em programas de liderança inclusiva. A maioria dos programas fortalece a autoconfiança e desenvolve competências para que as participantes possam navegar com mais habilidade e agilidade nos ambientes formados, majoritariamente, por líderes homens. Outras organizações optam por envolver também os homens nestes treinamentos. Em geral, os participantes ganham mais consciência dos benefícios da diversidade para

159 Disponível em: <https://emails.estadao.com.br/blogs/ruth-manus/o-quanto-o-machismo-ta-bem-reprime-os-homens/>.

160 Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2016/05/09/internacional/1462812457_321536.html.

161 ESG é uma sigla em inglês que significa “environmental, social and governance” e corresponde às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização.

a sustentabilidade dos negócios, passam a ser mais empáticos ao tema e tornam-se bons aliados para a paridade de gênero nas empresas.¹⁶²

Como vimos, a alta direção do Senado, além de promover cursos para desenvolvimento de novas lideranças femininas, investe, também, em ações educacionais específicas para homens, buscando ampliar a compreensão e a empatia destes com a agenda da equidade. Assim, reforça a construção de uma cultura inclusiva e sem discriminação de gênero, o que potencializa o aumento da presença feminina nos cargos mais altos da organização.

Por fim, como poeta, não poderia deixar de louvar enfaticamente a iniciativa *Escritoras do Brasil*, narrada anteriormente no capítulo 7. A história literária nacional sempre privilegiou a produção masculina, em detrimento da feminina. Como se sabe, em diversos campos – como artes, ciências, religião, entre outros –, a construção do conhecimento foi sempre, majoritariamente (quando não totalmente), reservada aos homens. Obviamente, não se trata de acaso ou coincidência. Um dos mecanismos de dominação masculina na sociedade é o silenciamento de mulheres. E ele se dá por vias diversas. Durante alguns séculos, as mulheres brasileiras foram proibidas de aprender a ler, escrever, estudar e trabalhar fora de casa. Só foram autorizadas a entrar na escola no século XIX. Em 1879 (ou seja, quase no século XX), as mulheres ganharam autorização do governo para estudar em instituições de ensino superior, mas as que seguiam esse caminho eram discriminadas e criticadas pela maioria da sociedade. Outras enfrentavam a proibição dos pais ou maridos. O Código Civil de 1916 estabelecia que mulheres não podiam exercer qualquer profissão sem o consentimento do marido. Quando a primeira mulher decidiu prestar concurso público (para o Itamaraty), em 1918, o chanceler responsável por autorizar sua inscrição declarou: “Melhor seria, certamente, para o seu prestígio, que continuasse à direção do lar, tais são os desenganos da vida pública, mas não há como recusar a sua aspiração”. A baiana Maria José de Castro Rebello Mendes passou em primeiro lugar na seleção e se tornou a primeira funcionária

162 Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/a-alta-lideranca-e-o-motor-para-a-diversidade-e-inclusao/>.

pública de carreira no Brasil.¹⁶³ Foi uma revolucionária, porque, até então, o universo das mulheres era restrito basicamente à casa e à família. A vida intelectual era reservada aos homens. Para driblar o lugar de coadjuvante na sociedade, muitas escritoras precisaram recorrer a pseudônimos masculinos para ter alguma chance de publicação e apreciação de suas obras. Assim, começou-se a divulgar na literatura brasileira a perspectiva feminina sobre a sociedade, sobre as artes e sobre a própria mulher. Até hoje, mesmo com todo o progresso que já tivemos nessa área, editoras, jornais e revistas bem como as premiações do campo literário ainda privilegiam autores homens. Diante desse contexto de apagamento da voz feminina na história nacional, o Senado faz justiça ao trazer à luz a produção de escritoras brilhantes, resgatando e enfatizando a contribuição das mulheres à literatura brasileira.

Não é por acaso que o primeiro princípio dos *WEPs* (*Women's Empowerment Principles*),¹⁶⁴ da ONU, diz respeito ao compromisso da alta liderança com o desafio da equidade de gênero e ao seu envolvimento para transformá-la em prioridade estratégica da organização. Como afirma Bartolo:

Tenha a sua empresa aderido ou não a WEPs, o sucesso no presente e futuro é daquelas que investem tempo e recursos na agenda ESG, que não se consolida de um dia para o outro. Faz-se necessário um planejamento estratégico comprometendo a direção do negócio. A diversidade traz benefícios universais e o C-level preparado para uma liderança inclusiva, conectado a valores e a boas práticas, acelera esta transformação cultural também universal. É o motor propulsor de mudança sustentável que se deseja no mundo, capaz de acelerar os resultados em um tempo inferior do que um e dois séculos previsto no Fórum Econômico Mundial de 2021.¹⁶⁵

No que tange à promoção da equidade de gênero, o Senado vive um momento histórico. Com uma trajetória longa e consistente de ações empreendidas sob sua liderança, a diretora-geral, Ilana Trombka, transformou

163 Disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/ha-cem-anos-itamaraty-dava-posse-contrariado-primeira-mulher-diplomata-23106080#ixzz5SMmNOohc>.

164 Princípios para o Empoderamento das Mulheres. Mais detalhes em: <https://www.weps.org/bout>.

165 Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/a-alta-lideranca-e-o-motor-da-diversidade-e-inclusao/>

essa instituição em referência de posicionamento organizacional na área. Trombka demonstra, na prática, como a participação coerente e consistente da alta liderança em um processo de mudança cultural potencializa os resultados possíveis. Esperamos que o exemplo inspirador do Senado brasileiro neste campo de atuação sirva como norte a outras organizações, tanto públicas quanto privadas, reforçando a construção coletiva de um mundo mais justo para todas as mulheres.

Secretaria de Editoração
e Publicações



FEDERAL EQUIDA
SENADO FEDERAL
ERAL EQUIDAD
DE DE GÊNERO
RO NO SENADO
L EQUIDADE DE

SENADO FEDERAL

